

# **UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**

Facultad de Ciencias Económicas  
Escuela de Administración de Empresas



**"Diseño de un Sistema de Control Interno Administrativo  
para el Seguimiento del Plan Escolar Anual del Centro  
Escolar "Antonio José Cañas" del Municipio de Soyapango,  
Departamento de San Salvador"**

*Trabajo de Investigación presentado por:*

**Oscar Armando Alfaro Majano  
Norma Carolina Barrientos Turcios  
Roger Gustavo López Ruiz**

*Para optar al Grado de:*

**Licenciado en Administración de Empresas**

*Febrero de 2004*

*San Salvador,*

*El Salvador*

*Centro América*



**©2004, DERECHOS RESERVADOS**

Prohibida la reproducción total o parcial de este documento,  
sin la autorización escrita de la Universidad de El Salvador

<http://virtual.ues.edu.sv/>

**SISTEMA BIBLIOTECARIO, UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**

# UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

## AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

Rectora : Dra. Maria Isabel Rodríguez  
Secretaria : Lic. Lidia Margarita Muñoz Vela

## AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Decano de la Facultad  
de Ciencias Económicas : Lic. Emilio Recinos Fuentes

Secretario de la Facultad  
de Ciencias Económicas : Lic. Vilma Yolanda Vásquez  
de Del Cid

Administrador Académico: Lic. José Lauro Vásquez

Asesor : Ing. Gilberto Figueroa Trejo

### **Tribunal Evaluador:**

Ing. Gilberto Figueroa Trejo  
DOCENTE DIRECTOR

Lic. Rafael Arístides Campos  
COORDINADOR SEMINARIO DE GRADUACIÓN

Lic. Alfonso López Ortiz  
DOCENTE OBSERVADOR

Febrero de 2004

San Salvador, El Salvador, Centroamérica.

## **AGRADECIMIENTOS**

A Dios Todopoderoso, y a la Virgencita de Guadalupe, por brindarme la sabiduría, el respaldo y la certeza, sin los que jamás hubiera llegado al final.

A mis padres, por su amor y comprensión, además de ser mi apoyo incondicional en todo momento.

A mis amigos: Armando, Roger, Erick, Reinita, e Iván por haberme dado ánimos para salir adelante.

Al Ing. Figueroa, Lic. Campos, y Lic. Ortiz por haberme guiado en este camino.

### **Norma Carolina Barrientos Turcios**

A mi madre Margarita E. López y a mi hermana Sandra E. López, que sin su apoyo no hubiese logrado esta meta.

A mis hermanos Ofilio Marcelo López y Rafael Antonio.

A mi esposa e hija Sandra Lisette Ceceña y Paola Lisette López Ceceña.

A mis amigos Joaquín Abraham T., Oscar Armando A. y Juan José O. y a mis compañeros de tesis.

### **Roger Gustavo López Ruiz**

Al Señor Jesucristo por la fortaleza y sabiduría que siempre me brinda.

A mi madre Edith Majano y José Roberto Alfaro mi hermano gracias por su esfuerzo y amor encaminado a mi superación.

A Yolandita, Oscar, Geral, Jamil, Lucia y Paco por el apoyo y cariño que siempre me han dado.

Al Equipo KFC Próceres y Biggest Cascadas ; gracias por enseñarme que todo esfuerzo genera satisfacción.

Para Norma B., Roger L., Ing. Figueroa, Licdo. Campos, willi A., Ronal C., Carlitos R., Azucena Aguilar Gracias.

### **Oscar Armando Alfaro Majano**

## INDICE

|                                                                                                      | Pág. |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|
| RESUMEN .....                                                                                        | i    |
| INTRODUCCION .....                                                                                   | iii  |
| <b>CAPÍTULO I</b>                                                                                    |      |
| <b>MARCO TEÓRICO SOBRE EL CONTEXTO EDUCATIVO</b>                                                     |      |
| <b>EN EL SALVADOR Y CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO.</b>                                              |      |
| A. Generalidades del Sistema Educativo en El Salvador...                                             | 1    |
| 1. Gestiones para el cambio.....                                                                     | 2    |
| 2. Estructuras para el cambio.....                                                                   | 4    |
| 3. Bases de la reforma.....                                                                          | 5    |
| 4. La modernización institucional.....                                                               | 6    |
| 4.1 Instrumentos para la reforma administrativa de<br>los centros escolares.....                     | 10   |
| 4.2 Instrumentos para la reforma del marco legal y<br>regulativo, aplicado en los centros escolares. | 15   |
| B. Generalidades del Centro Escolar Antonio José Cañas.                                              | 16   |
| 1. Antecedentes.....                                                                                 | 16   |
| 2. Misión.....                                                                                       | 17   |
| 3. Visión.....                                                                                       | 18   |
| C. Generalidades del Control Interno Administrativo....                                              | 18   |
| 1. Control.....                                                                                      | 18   |
| 1.1 Concepto.....                                                                                    | 18   |
| 1.2 Importancia.....                                                                                 | 19   |

|       |                                                |    |
|-------|------------------------------------------------|----|
| 1.3   | Etapas.....                                    | 19 |
| 1.4   | Medios de Control.....                         | 20 |
| 1.4.1 | Medios Presupuestales.....                     | 20 |
| 1.4.2 | Medios no Presupuestales.....                  | 20 |
| 1.5   | Tipos de Estándares de Control.....            | 20 |
| 2.    | Control Administrativo.....                    | 23 |
| 2.1   | Concepto.....                                  | 23 |
| 2.2   | Objetivos del Control Interno.....             | 24 |
| 2.3   | Componentes del Control Interno.....           | 25 |
| 3.    | Control Interno Administrativo.....            | 26 |
| 3.1   | Concepto.....                                  | 26 |
| 3.2   | Importancia.....                               | 26 |
| 4.    | Sistema de Control Interno Administrativo..... | 27 |

**CAPÍTULO II**

**DIAGNÓSTICO DEL CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO  
DEL CENTRO ESCOLAR "ANTONIO JOSÉ CAÑAS".**

|     |                                                               |    |
|-----|---------------------------------------------------------------|----|
| A.  | METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....                          | 29 |
| 1.  | OBJETIVOS.....                                                | 29 |
| 2.  | MÉTODO UTILIZADO.....                                         | 30 |
| 3.  | TIPO DE INVESTIGACIÓN.....                                    | 30 |
| 4.  | DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO.....                               | 31 |
| 5.  | TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA RECOPIRAR LA<br>INFORMACION..... | 32 |
| 5.1 | FUENTES PRIMARIAS.....                                        | 32 |
| 5.2 | FUENTES SECUNDARIAS.....                                      | 34 |
| 6.  | ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA INFORMACIÓN.....              | 34 |

|                                                                                                                                     |    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| B. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO EN EL CENTRO ESCOLAR "ANTONIO JOSÉ CAÑAS" ..... | 35 |
| INTRODUCCIÓN.....                                                                                                                   | 35 |
| 1. OBJETIVOS DE LA INSTITUCIÓN.....                                                                                                 | 35 |
| 2. FUNCIONES.....                                                                                                                   | 37 |
| 3. ORGANIZACIÓN.....                                                                                                                | 38 |
| 4. PROCEDIMIENTOS.....                                                                                                              | 39 |
| 5. PERSONAL.....                                                                                                                    | 40 |
| 6. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.....                                                                                                    | 42 |
| C. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....                                                                                              | 43 |

**CAPÍTULO III**

**DISEÑO DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO, PARA EL SEGUIMIENTO DEL PLAN ESCOLAR ANUAL EN EL CENTRO ESCOLAR "ANTONIO JOSÉ CAÑAS".**

|                                                                              |    |
|------------------------------------------------------------------------------|----|
| B. OBJETIVOS DEL SISTEMA.....                                                | 50 |
| 1. OBJETIVO GENERAL.....                                                     | 50 |
| 2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....                                                | 50 |
| C. INSTRUCCIONES PARA EL USO Y EL MANTENIMIENTO DEL SISTEMA.....             | 51 |
| D. PLAN DE ORGANIZACIÓN Y DE PROCEDIMIENTOS.....                             | 53 |
| 1. MANUAL DE ORGANIZACIÓN.....                                               | 53 |
| 1.1 OBJETIVOS DEL MANUAL DE ORGANIZACIÓN.....                                | 54 |
| 1.1.1 OBJETIVO GENERAL.....                                                  | 54 |
| 1.1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....                                             | 54 |
| 1.2 POLÍTICAS.....                                                           | 55 |
| 1.3 FUNCIONES BÁSICAS.....                                                   | 56 |
| 1.4 ESTRUCTURA ORGANIZATIVA PROPUESTA.....                                   | 58 |
| 1.4.1 ORGANIGRAMA PROPUESTO PARA EL CENTRO ESCOLAR "ANTONIO JOSÉ CAÑAS"..... | 58 |

|       |                                                                                   |     |
|-------|-----------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 1.4.2 | DESCRIPCIÓN DE LOS NIVELES JERÁRQUICOS DE LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA PROPUESTA... | 59  |
| 1.4.3 | DESCRIPCIÓN DE LAS UNIDADES ORGANICAS...                                          | 60  |
| 2.    | MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS.....                                             | 73  |
| 2.1   | OBJETIVOS DEL MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS.....                               | 74  |
| 2.1.1 | OBJETIVO GENERAL.....                                                             | 74  |
| 2.1.2 | OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....                                                        | 74  |
| 2.2   | DESCRIPCIÓN DE LOS PUESTOS TIPO.....                                              | 74  |
| 3.    | MANUAL DE PROCEDIMIENTOS BÁSICOS.....                                             | 96  |
| 3.1   | OBJETIVOS DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS BÁSICOS.....                               | 96  |
| 3.1.1 | OBJETIVO GENERAL.....                                                             | 96  |
| 3.1.2 | OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....                                                        | 97  |
| 4.    | MANUAL DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.....                                           | 123 |
| 4.1   | OBJETIVOS DEL MANUAL DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.....                             | 123 |
| 4.1.1 | OBJETIVO GENERAL.....                                                             | 123 |
| 4.1.2 | OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....                                                        | 124 |
| 4.2   | IMPORTANCIA.....                                                                  | 124 |
| 4.3   | CUERPO DEL MANUAL DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.....                                | 125 |
| D.    | SUPERVISIÓN DEL SISTEMA.....                                                      | 130 |
| E.    | PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO.....         | 131 |
| 1.    | OBJETIVOS DEL PLAN DE IMPLEMENTACIÓN.....                                         | 132 |
| 1.1   | OBJETIVO GENERAL.....                                                             | 132 |
| 1.2   | OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....                                                        | 132 |
| 2.    | ACTIVIDADES PARA IMPLEMENTAR EL SISTEMA PROPUESTO.....                            | 133 |
| 3.    | RECURSOS PARA IMPLEMENTAR EL SISTEMA PROPUESTO.....                               | 133 |

|                                                                               |     |
|-------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 3.1 RECURSOS HUMANOS.....                                                     | 133 |
| 3.2 RECURSOS MATERIALES.....                                                  | 134 |
| 3.3 RECURSOS FINANCIEROS.....                                                 | 134 |
| 4. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES A REALIZAR PARA<br>IMPLEMENTAR LA PROPUESTA..... | 135 |
| BIBLIOGRAFÍA.....                                                             | 136 |
| ANEXOS                                                                        |     |



## RESUMEN

El sistema educativo en El Salvador durante años se caracterizaba por las debilidades en la capacidad administrativa y gerencial, burocracia, ausencia de personal capacitado y deficiencias en la planeación, supervisión e información. Con el fin de contrarrestar estas deficiencias se realiza la consulta de diferentes sectores de la población involucrados, dicha acción comprendía instrumentos para su aplicación en los centros escolares del país, entre los cuales se tienen: Proyecto Educativo Institucional, Proyecto Curricular del Centro, Proyecto de Gestión Administrativo-Organizativo, Proyectos Complementarios, Plan Escolar Anual. Este último significando una concreción del Proyecto Educativo Institucional. Todo lo anterior dió origen a la reforma y aplicación de Leyes de Educación y otras afines a la labor administrativa de las instituciones públicas.

En tal sentido, esta investigación concreta objetivos orientados a la elaboración de una estructura teórica básica sobre el Control Interno Administrativo, que diera la pauta para la realización de un Diagnóstico sobre las actividades de seguimiento administrativo del Centro

Escolar "Antonio José Cañas", que a la vez proporcionaría los lineamientos para la preparación de la propuesta.

Para alcanzar los objetivos de la investigación se utilizaron en las diversas etapas de esta, el método analítico-deductivo, la investigación descriptiva a partir de la recopilación información de fuentes primarias y secundarias.

Se obtuvieron conclusiones a partir del diagnóstico de la situación actual del Control Interno Administrativo del Centro Escolar tales como: Deficiencia en el sistema de información, ausencia del Manual de Organización, Manual de Descripción de Puestos, Manual de Procedimientos Básicos y de Evaluación del Desempeño, entre otras.

Ante tal situación se considero oportuno elaborar un Sistema de Control Interno Administrativo que responda a las necesidades de la institución educativa, el cual comprende: Objetivos del Sistema, Instrucciones para su Uso, Plan de Organización y de Procedimientos, Supervisión del Sistema y el Plan de Implementación del mismo.

## INTRODUCCION

Debido a la ausencia de una estructura definida de mecanismos de control interno administrativo en el Centro Escolar Antonio José Cañas del municipio de Soyapango, la efectiva toma de decisiones para el logro de su Plan Anual de Trabajo con eficiencia y eficacia se ve imposibilitado, y en ese sentido el presente trabajo está orientado a diseñar un Sistema de Control Interno Administrativo que responda satisfactoriamente a los requerimientos del mismo.

Comprende tres capítulos. El primero presenta aspectos generales sobre la realidad educativa en El Salvador, así como generalidades del Centro Escolar "Antonio José Cañas" y del Control Interno Administrativo. El segundo capítulo comprende el diagnóstico de Control Interno Administrativo realizado en el centro escolar; conteniendo la metodología de investigación en la cual se definen Objetivos, Método Utilizado, Tipo de Investigación, Determinación del Universo, Técnicas e Instrumentos para Recopilar la Información y el Análisis e Interpretación de la Información; Así como la situación actual de la institución educativa, definiendo sus Objetivos, Funciones, Organización, Procedimientos y

Supervisión en sus operaciones, de lo cual se concluye y recomienda.

En el capítulo tres, se plantea la propuesta de un Sistema de Control Interno Administrativo el cual contiene. Los Objetivos del Sistema, las Instrucciones para el Uso y Mantenimiento, el Plan de Organización y Procedimientos que presenta los Manuales de Organización, de Descripción de Puestos, de Procedimientos Básicos y de Evaluación del Desempeño; además se explica la forma de supervisar el sistema y finalmente el establecimiento del Plan de Implementación correspondiente.

Se pretende con este trabajo aportar al mejoramiento y fortalecimiento de los Controles Internos Administrativos para lograr mejor eficiencia en el desarrollo de actividades del Centro Escolar "Antonio José Cañas".

## **CAPÍTULO I**

### **MARCO TEÓRICO SOBRE EL CONTEXTO EDUCATIVO EN EL SALVADOR Y EL CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO.**

#### **A. GENERALIDADES DEL SISTEMA EDUCATIVO EN EL SALVADOR**

La situación institucional del Ministerio de Educación se caracterizó en los años del conflicto armado, específicamente en la década de mil novecientos ochenta, por la diversidad de debilidades en la capacidad administrativa y gerencial, fragmentación y burocratización de unidades técnicas, carencia de personal calificado, y grandes ausencias en lo que se refiere a planificación, supervisión e información. Es entonces a partir de 1989 que comienzan a configurarse cambios en el ámbito educativo, los cuales se fundamentarían en los siguientes aspectos: Gestiones para el cambio, Estructuras para el cambio, Bases de la reforma y la Modernización institucional.

## **1. GESTIONES PARA EL CAMBIO.**

En el período presidencial de 1989 a 1994, se inician las gestiones públicas del ejecutivo con la implementación de programas enfocados en la reconstrucción del país, la concertación y la priorización de la inversión en los sectores sociales.

En este contexto las autoridades comienzan a recorrer el país intentando conocer la dura realidad del quehacer educativo, así, se desarrollan los primeros diagnósticos empíricos que iban arrojando datos significativos sobre la situación. Con el acercamiento a la vida cotidiana de las escuelas y comunidades, cada diagnóstico evidencia la crítica situación y a su vez la necesidad de buscar alternativas de solución.

A finales de 1991 se establece el proyecto titulado "Ampliación de Servicios Educativos", para el cual no se tenía financiamiento. En este mismo año se decide que es necesario fortalecer el sistema educativo nacional por medio de una modernización del sistema administrativo, fortaleciendo el sistema de evaluación y el de supervisión; con estas ideas se logra un primer cambio en la estructura burocrática, eliminando decenas de Direcciones Nacionales.

En 1991, también se crean las Asociaciones Comunales Educativas (ACE), que vienen a ser organismos con personalidad jurídica, para la toma de decisiones en sus respectivas comunidades educativas. Al mismo tiempo nace EDUCO (Educación con Participación de la Comunidad), lo cual implicaba un cambio drástico, porque esta participación requería de una verdadera transferencia de fondos y delegación de autoridad para la toma de decisiones en las familias menos preparadas académicamente.

Otra política educativa en la gestión de este período presidencial, fue la de fortalecer el trabajo en equipos, tanto al interior de las unidades técnicas como entre ellas.

Con EDUCO se revalora la importancia crítica de la participación comunitaria en el cambio educativo y fortalecimiento de la visión del MINED (Ministerio de Educación).

Posteriormente, entre los meses de octubre y diciembre de 1993, se llevó a cabo un importante diagnóstico del sector educativo. Diagnóstico que fue realizado en un contexto de consulta a importantes sectores de la vida nacional, ofreció una visión sistémica de los problemas educativos del país y delineó recomendaciones para

ampliar la cobertura educativa con equidad, mejorar la calidad en todos los niveles educativos, aumentar la inversión en la educación y mejorar la eficiencia de la administración educativa. Este estudio fue difundido a lo largo de 1994.<sup>1</sup>

## **2. ESTRUCTURAS PARA EL CAMBIO.**

Se pueden determinar tres factores estructurales de la inminente Reforma Educativa: La visión nacional compartida sobre la educación, la formulación de un Plan Decenal 1995-2005, y el Constructivismo como filosofía de la Reforma.

En 1994, al inicio del segundo período presidencial de Reforma Educativa en Marcha, el titular del ramo de educación anuncia la decisión de realizar una profunda Reforma Educativa, como base del desarrollo nacional.

El Presidente de la República, nombró la Comisión Nacional de Educación, Ciencia y Desarrollo, conformada por prestigiosos educadores, académicos, religiosos, políticos y empresarios: un grupo de líderes con ideas plurales y con una gran capacidad de apertura y diálogo. Junto con este esfuerzo el MINED denominó 1995 como el "Año de la Consulta Nacional sobre Reforma Educativa". De

---

<sup>1</sup> MINED. La historia de la reforma y la reforma de la historia. Pág. 15. El Salvador. 1997.



esta manera numerosos sectores del país tuvieron oportunidad de ofrecer aportes sobre los problemas y soluciones de la educación en El Salvador.

Como política educativa, la Reforma necesitaba una guía orientadora y estratégica, que se llamó Plan Decenal 1995-2005. Como proyecto de trabajo y como marco orientador para vislumbrar los horizontes y límites de la Reforma, lo primero que garantizaba el Plan eran diez años de trabajo, al margen de los tiempos políticos electorales; en el fondo el Plan proponía el reto de pasar por tres períodos de gestión gubernamental en continuidad, o sea quince años de trabajo por la educación, tomando en cuenta los procesos iniciados en el período de gobierno de 1989-1994.<sup>2</sup>

### **3. BASES DE LA REFORMA**

Fue en 1995 cuando nació la clara convicción de que la Reforma Educativa era un hecho. Se buscó proveer de los recursos suficientes en los presupuestos, de manera que el sector educación, contara con los medios necesarios que requería la inversión en capital humano. Había que lograr un sistema educativo de calidad, de acceso universal, equitativo y eficiente, a través de la

---

<sup>2</sup> Idem. Pág 23.

ampliación de la participación de los maestros, padres de familia, alumnos y comunidad en general en los procesos educativos.

Desde estas prioridades, emanan los cuatro ejes fundamentales de la Reforma Educativa: Ampliación de la cobertura, Mejoramiento de la calidad, Modernización institucional y el Fomento en valores.

En tal sentido la modernización institucional buscaba la redefinición del rol del MINED. La Reforma Administrativa, estaba orientada hacia la descentralización, la desburocratización y modernización de los sistemas técnico-administrativos. Suponía también la reforma del marco legal y regulativo para actualizarlo, integrarlo y simplificarlo.<sup>3</sup>

#### **4. MODERNIZACIÓN INSTITUCIONAL**

La Reforma Educativa no pudo comenzar a desarrollarse con la ausencia de cambios en las estructuras administrativas y en la manera que el Ministerio de Educación presta sus servicios. La modernización institucional pretendía aumentar la eficiencia y la eficacia en la prestación de los servicios educativos. Para ello el MINED redefinió su rol, simplificó y modernizó los procedimientos

---

<sup>3</sup> Idem. Pág 27.

administrativos e impulsó un proceso de descentralización hacia el centro escolar (a través de la creación de la figura del Consejo Directivo Escolar, CDE), buscando llegar de una manera eficaz a la comunidad que recibiría los servicios educativos y compartiría con ella la responsabilidad de provisión de los mismos.

Al redefinir el rol del Estado se hizo necesario ajustar la institución a ese nuevo rol, lo que demandó de una reorganización institucional y de una reingeniería de procesos que pretendía hacer del estudiante el centro de atención de las políticas educativas, y de la comunidad, el sujeto activo del proceso de producción de los servicios de educación.

No obstante, un factor importante para la ejecución de nuevos programas educativos han sido las organizaciones de base de los centros escolares: Consejo de Maestros, Sociedad de Padres de Familia y el Consejo de Alumnos. Formas orgánicas donde se agrupan los tres sectores ejes de la comunidad educativa.

Así, evaluaciones realizadas a estos diferentes programas educativos, han demostrado que la administración de los servicios con la participación de la comunidad, apoya el desarrollo del proceso de enseñanza-aprendizaje, al proveer de recursos más apropiados y oportunos a las

instituciones de acuerdo a las necesidades, promoviendo la toma de decisiones en el nivel local.

El MINED ha reestructurado su organización creando catorce Direcciones Departamentales para impulsar un nuevo modelo de administración escolar, a través de la conformación en cada centro educativo de Consejos Directivos Escolares (CDE) (Que constituyen entes colegiados que actúan como gestores y administradores de los servicios educativos, con el propósito de planificar, organizar, gestionar, ejecutar y supervisar los recursos asignados y/o necesarios orientados al mejoramiento de la calidad y ampliación de cobertura de los servicios de sus centros educativos) para lograr una gestión más participativa y democrática en la prestación de los servicios educativos. Así esta nueva forma de administración escolar implica hasta hoy, la conformación y fortalecimiento de las organizaciones del centro educativo: Consejo de Alumnos, Consejo de Maestros y Sociedad de Padres de Familia, las cuales a su vez eligen sus respectivos representantes y así conforman el Consejo Directivo Escolar, garantizando en dicha administración una gestión más participativa y democrática.

Mientras tanto, la desburocratización y la modernización de sistemas claves implican:

- La redefinición y simplificación de los sistemas y procesos técnicos y administrativos.
- Fortalecimiento de los sistemas técnicos y pedagógicos.
- Implementación de nuevos sistemas de información para apoyar la gestión de recursos humanos, financieros (presupuesto) y físicos.
- Fortalecimiento del Sistema de Planificación, Supervisión y Evaluación de los servicios educativos.
- Fortalecimiento de las estadísticas educativas para apoyar el seguimiento, monitoreo y evaluación de la gestión educativa.
- Fortalecimiento del sistema de auditoría y control interno.
- Fortalecimiento de la asesoría legal.
- Administración de recursos humanos y financieros.

En tanto la reforma del marco legal y regulativo busca la redefinición de roles y funciones del Estado dentro del sector educativo y la reforma, demandando estas a su vez el ajuste del marco ya citado. Así, la reforma legal consistió en actualizar, integrar y simplificar el marco

legal, pretendiendo normar el trabajo en la escuela desde tres perspectivas: Desde la forma de administrar la escuela, la forma de impartir la educación y la forma de recibir educación. En tal razón los cambios estuvieron orientados a: Normar el trabajo de los docentes, normar el trabajo del personal técnico-administrativo y normar la participación de la comunidad educativa. Dándole de esa forma protagonismo a la escuela, revalorización al rol docente e incentivo a la participación de los padres de familia.<sup>4</sup>

#### **4.1 INSTRUMENTOS PARA LA REFORMA ADMINISTRATIVA EN LOS CENTROS ESCOLARES.**

La reforma administrativa está íntimamente ligada a la reforma legal y regulativa, pues muchos de los aspectos plasmados en los cambios administrativos están basados en las leyes y reglamentos creados por la Asamblea Legislativa en el segundo semestre de 1996. Así, un instrumento fundamental para que la comunidad educativa administre los recursos de los centros educativos, por medio de su ente colegiado (CDE), es el Proyecto Educativo Institucional (PEI), que a su vez integra los Proyectos de Gestión Administrativa-Organizativa,

---

<sup>4</sup> Idem. Pág. 35.

Proyecto Curricular del Centro (PCC) y Proyectos Complementarios, ejecutados a través del Plan Escolar Anual (PEA).<sup>5</sup>

- **Proyecto Educativo Institucional:** Es el plan estratégico del centro educativo, que conlleva la identidad del centro, la visión y la misión del mismo. Dicho proyecto toma rumbo a partir de un diagnóstico en los distintos ámbitos que tienen que ver con la administración y proceso de enseñanza-aprendizaje del centro educativo.
- **Proyecto Curricular del Centro:** Es el instrumento pedagógico-didáctico que permite alcanzar las finalidades educativas del centro. Este trata de concretar qué se ha de enseñar, cuándo y cómo; y qué y cómo y cuándo se ha de evaluar.
- **Proyecto de Gestión Administrativa-Organizativa:** Este plan está referido a la administración de las actividades del tiempo y del espacio del centro, así como la administración de los recursos humanos, materiales y financieros con los que cuenta la institución educativa. También interviene en el ámbito de la organización interna del centro,

---

<sup>5</sup> MINED. Proyecto Educativo Institucional. Pág. 23. El Salvador. 2000.

comprendiendo las funciones de todo el personal de la institución.

- **Proyectos Complementarios:** Es la puesta en marcha de las grandes líneas de acción propuestas en el PEI. Así, un proyecto complementario es un ejercicio de planificación operativa de corto plazo donde se realizarán acciones concretas para modificar o transformar situaciones insatisfactorias, ayudando a priorizar los problemas y necesidades y tomar un plan de acción de cambio.
- **Proyecto o Plan Escolar Anual:** Es una concreción del PEI, se nutre de su bases, estableciendo prioridades para un período anual. Es la planificación operativa a corto plazo (un año) y establece prioridades para ese período. Constituye entonces un instrumento de gestión que contiene un conjunto de acciones o actividades organizadas y programadas que la comunidad educativa debe realizar para lograr los objetivos propuestos en un período anual de trabajo. Los pasos que conlleva la ejecución de este instrumento de planeación son los siguientes:





- ✓ **Identificación de las necesidades prioritarias:**  
Acá se consideran como insumos el diagnóstico realizado tanto al PEI como a la coyuntura local.
- ✓ **Definición de los objetivos anuales:** Los cuales deben de ser realistas y coherentes con los recursos y posibilidades viables de realizar durante un año escolar.
- ✓ **Ubicación de los objetivos según las áreas:** Se refiere a las áreas de gestión institucional, pedagógica y administrativa. Refiriéndose la institucional a la responsabilidad de conducir y organizar las acciones necesarias para el buen funcionamiento del centro educativo; mientras la pedagógica está entendida como el ámbito de la toma de decisiones para cumplir con los objetivos formativos; para que al final la administrativa responda al manejo racional de los recursos humanos, materiales, financieros y patrimoniales de la institución.
- ✓ **Determinación de las metas:** Se refiere a la especificación de la cantidad y tipo de bienes, servicios, recursos y obras que recibe la población objetivo (comunidad educativa).

- ✓ **Determinación de las actividades o acciones a realizar:** Estas son las que concretan directamente el logro de los objetivos.
- ✓ **Asignación de recursos:** Luego de determinar las actividades se asignan los recursos humanos, económicos y materiales necesarios.
- ✓ **Asignación de responsabilidades:** Aquí se toma en cuenta el manual de organización y funciones, el cual permite conocer a cada miembro las funciones propias del cargo.
- ✓ **Elaboración de un cronograma:** Se realiza para distribuir las actividades en el tiempo.
- ✓ **Definición del plan de evaluación:** Este constituye un proceso de seguimiento del PEA; ya que plasma lo que se evalúa, donde encontrar información, como recopilar la información, los responsables del plan, cuando evaluar y como utilizar los resultados de la evaluación.<sup>6</sup>

---

<sup>6</sup> Idem. Pág. 98.

#### 4.2 INSTRUMENTOS PARA LA REFORMA DEL MARCO LEGAL Y REGULATIVO, APLICADO EN LOS CENTROS ESCOLARES.

La modernización institucional parte también de un marco legal y regulativo. En lo que respecta a la Reforma del marco legal, desde 1995 hasta la fecha se han producido tres nuevos instrumentos aprobados por la Asamblea Legislativa: La Ley de Educación Superior, la Ley General de Educación y la Ley de la Carrera Docente, con sus respectivos reglamentos. Dos de estos instrumentos legales tienen mucho que ver con las actividades administrativas, financieras y organizativas de los centros educativos:

- **Ley General de Educación:** Esta ley determina los objetivos generales de la educación; se aplica a todos los niveles y modalidades, a la vez que regula la prestación del servicio de las instituciones oficiales y privadas. Este instrumento cuenta con un capítulo dedicado a la administración educativa y a la supervisión educativa.<sup>7</sup>
- **La Ley de la Carrera Docente:** Habla en su artículo 50 de las atribuciones de los CDE, entre las que figuran la planificación, presupuestación y

---

<sup>7</sup> MINED. Ley General de Educación. Art. 1. Pág. 6. El Salvador. 1996.

administración de los recursos destinados al centro educativo (tal es el caso del bono de la calidad, otorgado a todos los centros escolares oficiales del país). El Reglamento de la Ley de la Carrera Docente es más específico en cuanto a las atribuciones del CDE.<sup>8</sup>

También para el diseño del sistema de control interno administrativo se necesita tomar en cuenta la normativa general para la gestión, ejecución y liquidación de los fondos del MINED, las Normas Técnicas de Control Interno de la Corte de Cuentas de la República, la Ley de Servicio Civil, la Ley de Asuetos, Vacaciones, Licencias y Disposiciones Generales de Presupuestos, entre otros documentos emitidos por el primer órgano del Estado

## **B. GENERALIDADES DEL CENTRO ESCOLAR "ANTONIO JOSÉ CAÑAS"**

### **ANTECEDENTES**

El Centro Escolar "Antonio José Cañas" surge como institución única y unificada en el año 2000, luego de que sus actuales instalaciones hubiesen sido ocupadas por más de una institución educativa estatal. Procesos similares de unificación de centros escolares fueron siendo parte de la nueva realidad educativa en todo el

---

<sup>8</sup> MINED. Ley de la Carrera Docente. Art. 1. Pág. 1. El Salvador. 1996.

país, en la cual personales de los turnos matutinos, vespertinos e incluso nocturnos trabajarían bajo los mismos lineamientos y directrices de un(a) único(a) director(a). Por tal razón en septiembre del año 2000, el Ministerio de Educación a través de la Unidad de Recursos Humanos de la Dirección Departamental de Educación y del Tribunal Calificador de la Carrera Docente, ambos con jurisdicción en San Salvador, nombra la primera directora de dicho centro escolar, que fungirá en funciones hasta el mes de septiembre de 2005. En tal sentido, se viene trabajando en un nuevo proceso bajo los lineamientos de la Reforma Educativa en Marcha. Existiendo en la institución tres turnos de clases, un personal de 27 docentes, dos subdirectores y un director. A la vez se tiene una matrícula que sobrepasa el millar de estudiantes; siendo esto un indicador de la gran demanda que tiene dicho centro escolar, ya que está ubicado en el centro de la ciudad de Soyapango.

## **1. MISIÓN**

Formar personas con liderazgo, pensamiento crítico, a través de metodologías que promuevan el aprendizaje significativo, en beneficio propio de la sociedad salvadoreña.

## **2. VISIÓN**

Ser un centro educativo con excelencia académica y humana, formador de personas integrales, fomentado una cultura para la vida, basada en el respeto a los derechos humanos y la convivencia.

### **C. GENERALIDADES DEL CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO**

#### **1. CONTROL**

##### **1.1 CONCEPTO**

Como última etapa del proceso administrativo el control está íntimamente ligado con la planeación, pues se encarga de determinar cómo, cuándo, porqué y de qué forma ocurren las desviaciones respecto a dicha fase; e incluso busca la forma de cómo corregir y tomar decisiones atinadas para alcanzar los lineamientos plasmados al inicio del proceso. Stephen Robbins define el control como "El proceso de vigilar las actividades para asegurarse de que se desarrollan de acuerdo a lo planeado, y para corregir cualquier desviación significativa".<sup>9</sup>

---

<sup>9</sup> Robbins, Stephen. Administración, Teoría y Práctica. Pág. 599. Cuarta edición. Editorial Prentice Hall. México. 1994.

Para Rodríguez Valencia el control "Es un medio importante para coordinar actividades diversas hacia el logro del objetivo, eliminación del caos dando congruencia a la organización".<sup>10</sup>

## 1.2 IMPORTANCIA

Esta radica en la aplicación indistinta a todas las funciones administrativas y actividades o funciones orgánicas; manteniendo la actividad organizacional dentro de límites tolerables, al comparar los resultados con las expectativas establecidas en función de objetivos, planes, procedimientos, normas de actuación y políticas, para que al final se tomen las decisiones indispensables en la búsqueda de la eficiencia y la eficacia del sistema al cual sirve el proceso.

## 1.3 ETAPAS DEL CONTROL

Sin importar la función o actividad, las etapas básicas del control son las siguientes:

- **Implantación de normas:** Proporciona la base sobre la cual se medirá el desempeño real.

---

<sup>10</sup> Rodríguez Valencia. Sinopsis de Auditoría Administrativa. Pág. 19. Cuarta edición. Editorial Trillas. México. 1994.

- **Medición:** Proporciona la información sobre lo que se ha logrado.
- **Comparación:** Es la comparación desempeño real con el esperado.
- **Corrección:** Es el ajuste de las operaciones de acuerdo con lo esperado.<sup>11</sup>

#### **1.4 MEDIOS DE CONTROL**

##### **1.4.1 MEDIOS PRESUPUESTALES**

Es la presentación de los planes de actividades en forma cuantitativa para un período determinado.

##### **1.4.2 MEDIOS NO PRESUPUESTALES**

Estos contienen informes estadísticos, observación personal y reportes o informes especiales.

#### **1.5 TIPOS DE ESTÁNDARES DE CONTROL**

Todo control eficaz requiere prestar cuidadosamente atención a aquellos factores críticos para evaluar el desempeño con respecto a los planes; ello por medio del conocimiento de los tipos de estándares de control existentes en el proceso administrativo a controlar. Por

---

<sup>11</sup> Idem. Pág. 20.



tal razón se presentan los tipos de estándares de control:

- **Estándares físicos:** Estos son mediciones no monetarias muy comunes en el nivel operativo donde se insumen materiales, se utiliza mano de obra, se prestan servicios y se producen bienes. Pueden reflejar cantidades y calidades de los materiales.
- **Estándares de costos:** Los estándares de costos son mediciones monetarias y al igual que los físicos, son comunes en el nivel operativo. Asignando valores monetarios a aspectos específicos de las operaciones.
- **Estándares de capital:** Existen muchos, todos derivados de la aplicación de mediciones monetarias a elementos físicos. Estos estándares están más relacionados con el capital invertido en la empresa que con los costos de operación, y por consiguiente, se relacionan principalmente con el balance general y no con el estado de resultados.
- **Estándares de ingresos:** Estos se obtienen al asignar valores monetarios a las ventas.

- **Estándares de programas:** Puede usarse la oportunidad en el tiempo y otros factores como estándares objetivos de control.
- **Estándares intangibles:** Más difíciles de fijar son los estándares que no se expresan ni en mediciones físicas ni monetarias. Acá es donde intervienen las relaciones humanas; las pruebas, encuestas y técnicas de muestreo desarrolladas por psicólogos y sociólogos han hecho posible sondear las actitudes y los impulsos humanos, pero muchos controles administrativos sobre relaciones interpersonales tienen que continuar basándose en estándares intangibles.
- **Las metas como estándares:** Debido a la tendencia actual en las empresas es mejor establecer una red completa de metas cualitativas o cuantitativas verificables en cada nivel de administración, el uso de estándares intangibles, aunque sigue siendo importante, está disminuyendo. Los ejecutivos modernos han descubierto que es posible definir mediante la investigación y el razonamiento, metas que se pueden usar como estándares de desempeño.
- **Los planes estratégicos:** Los planes estratégicos requieren de control estratégico, el cual comprende

la verificación sistemática en puntos de control estratégico, así como la modificación de la estrategia de la organización como base en esta evaluación. Por tanto, mediante el uso del control estratégico se obtienen conocimientos no solo sobre el desempeño organizacional sino también del siempre cambiante medio, al estar supervisándolo.<sup>12</sup>

## **2. CONTROL ADMINISTRATIVO**

### **2.1 CONCEPTO**

Según las Normas Técnicas de Control Interno de la Corte de Cuentas el Control Interno "Es aquel que comprende su plan de organización y el conjunto de métodos y medidas adoptados por las autoridades superiores, para proporcionar una seguridad razonable de salvaguardar los recursos institucionales, verificar la veracidad de su información, promover la eficiencia en las operaciones, estimular la observancia de la política prescrita y lograr el cumplimiento de los objetivos y metas programados".<sup>13</sup>

---

<sup>12</sup> Koontz, Harold. Administración. Pág. 582. Décima edición. Editorial Mc Graw Hill. México. 1994.

<sup>13</sup> Corte de Cuentas de la República. Normas Técnicas de Control Interno. Pág. 5. El Salvador. 2000.

## 2.2 OBJETIVOS DEL CONTROL INTERNO

Los objetivos del control interno aplicados al quehacer administrativo de las instituciones del Estado son:

- Fomentar la buena administración de los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos, al servicio del sector público.
- Velar por el cumplimiento de las leyes, reglamentos, disposiciones administrativas y otras regulaciones aplicables a sus operaciones.
- Promover la transparencia, eficiencia, efectividad y economía en la ejecución de las operaciones técnicas, administrativas y financieras de las entidades.
- Buscar la obtención de productos y servicios de calidad acorde con la misión que las entidades deben cumplir.
- Proveer información exacta, veraz, completa y oportuna de las operaciones de las entidades.<sup>14</sup>

---

<sup>14</sup> Idem. Pág. 2.

### 2.3 COMPONENTES DEL CONTROL INTERNO

Los componentes básicos que contienen los mecanismos de control interno en las instituciones del Estado son:

- Planes operativos y estratégicos de las actividades de la entidad.
- Planes de contingencia para el resguardo y protección de personas, bienes e información.
- Plan de organización que prevea una delimitación apropiada de funciones y responsabilidades.
- Personal idóneo, según las responsabilidades del cargo.
- Auditoria interna como mecanismo para la evaluación y mejoramiento del control interno.
- Mecanismos de autorización, ejecución, custodia, registro y control de las operaciones para el uso razonable de los recursos y el cumplimiento de las obligaciones.
- Prácticas en la ejecución de los deberes y funciones de cada unidad y servidor de la entidad.<sup>15</sup>

Tales componentes pueden ser fácilmente adaptados a una institución u organización que no sea de condición pública.

---

<sup>15</sup> Idem. Pág. 3.

### **3. CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO**

#### **3.1 CONCEPTO**

"El control interno administrativo es el fundamento para el examen y evaluación de los procesos de decisión en cuanto al grado de efectividad, eficiencia y economía. Por esto se relaciona con el plan de organización, los procedimientos y registros concernientes a los procesos gerenciales, las políticas dictadas al respecto y los objetivos generales".<sup>16</sup>

#### **3.2 IMPORTANCIA**

Las Normas Técnicas de Control Interno están destinadas para darle seguimiento a la labor de las unidades administrativas, proyectos o instituciones de carácter público; siendo los centros escolares instituciones que trabajan con recursos provenientes del Estado, para las cuales dicho proceso de control es aplicable. Por tanto, al contar con los instrumentos necesarios para llevar a cabo la labor administrativa de forma eficiente y eficaz, se estará dando seguridad al uso de los recursos de los centros escolares.

---

<sup>16</sup> Idem. Pág. 5.

#### 4. SISTEMA DE CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO

Si un sistema es un conjunto de elementos que se encuentran interactuando entre si, en la búsqueda de un objetivo determinado; entonces un sistema de control interno administrativo sería el conjunto de elementos (plan de organización, procedimientos, métodos, personal idóneo, supervisión y registros) encargados del examen comparativo, para delinear la toma de decisiones hacia el logro de la eficiencia y la eficacia en los procesos de la organización. Así los manuales son algunos de los instrumentos con los que cuenta un sistema de control interno administrativo para su funcionamiento; entre ellos se tienen:

- **Manual de Organización:** Muestra las funciones, líneas de autoridad, responsabilidad e interrelaciones de cada unidad orgánica de una determinada entidad.
- **Manual de Descripción y Análisis de Puestos:** Describe las funciones, obligaciones, autoridad y relaciones de un puesto determinado.
- **Manual de Procedimientos:** Presenta los distintos procedimientos básicos que se realizan en una organización, necesarios para alcanzar los fines previstos; mostrando las normas para su aplicación y

señalando los puestos que intervienen en cada procedimiento.

- **Manual de Evaluación del Desempeño:** Es el instrumento que sirve para determinar el rendimiento de cada uno de los empleados tiene en el desempeño de sus funciones.
- **Informes:** Estos contribuyen al logro de la transmisión fidedigna de las disposiciones internas y la adecuada toma de decisiones. Debiendo ser información oportuna sobre el resultado de los procesos, para aplicar las acciones correctivas.



## CAPÍTULO II

### DIAGNÓSTICO DEL CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO DEL CENTRO ESCOLAR "ANTONIO JOSÉ CAÑAS".

#### A. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

##### 1. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

###### 1.1 OBJETIVO GENERAL

- Diseñar un sistema de control interno administrativo que se oriente al seguimiento del Plan Escolar Anual, para el logro de la eficiencia y la eficacia en el uso de los recursos del Centro Escolar "Antonio José Cañas".

###### 1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Realizar un diagnóstico de las actividades administrativas del Centro Escolar "Antonio José Cañas", que identifique los indicadores a partir de los cuales se diseñará el sistema de control interno administrativo que le dé seguimiento al Plan Escolar Anual.
- Proponer un sistema de control interno administrativo que le dé seguimiento al Plan

Escolar Anual en el uso de los recursos del Centro Escolar "Antonio José Cañas".

## **2. MÉTODO UTILIZADO**

Para el desarrollo de la investigación se utilizó el Método de Análisis; pues se trabajó con base a un planteamiento de problema (orientado hacia la búsqueda de los aspectos débiles del control interno administrativo del centro), de la formulación de hipótesis (desagregando cada uno de los elementos que las componen), así como de la interpretación de los resultados, de los que se parte para proponer el sistema de control interno administrativo.

## **3. TIPO DE INVESTIGACIÓN**

La investigación realizada en el diagnóstico de la situación actual del centro escolar "Antonio José Cañas" fue de tipo descriptiva, puesto que se explican de forma coordinada los componentes teóricos básicos del Control Administrativo, los indicadores para diseñar el Sistema de Control Interno Administrativo y la propuesta misma. Etapas descritas tal como se fueron desarrollando las indagaciones documentales y de campo, ya que la investigación fue orientada hacia la recolección de

información proveniente no sólo de fuentes documentales o secundarias (leyes, normativas, etc.), sino también de fuentes de primera mano o de campo.

#### 4. DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO

El estudio tiene como ámbito de investigación al Centro Escolar "Antonio José Cañas" del municipio de Soyapango, contemplándose como universo a las ocho personas que integran el CDE en condición de propietarias, razón por la cual se realizó un censo y no hubo necesidad de determinar muestra alguna, ya que la población era mínima desde la perspectiva estadística. En tanto a la presidenta del CDE se le abordó de nuevo en la entrevista por ser la persona encargada de la administración de la institución. Dicho universo se describe a continuación como los miembros propietarios integrantes del CDE:

| <b>Nº</b>    | <b>Propietarios</b> | <b>Cargo</b>                                    | <b>Total</b> |
|--------------|---------------------|-------------------------------------------------|--------------|
| 1            | Directora           | Presidente(a)                                   | 1            |
| 2            | Docentes            | 1 Secretario<br>1 Consejal                      | 2            |
| 3            | Padres de Familia   | 1 Tesorero<br>1 Encargado compras<br>1 Consejal | 3            |
| 2            | Alumnos             | 2 Concejales                                    | 2            |
| <b>Total</b> |                     |                                                 | <b>8</b>     |

## 5. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA RECOPIRAR LA INFORMACIÓN

### 5.1 FUENTES PRIMARIAS

Se realizó una investigación de campo en la cual se hizo uso de técnicas investigativas para recolectar la información tales como la entrevista, la encuesta y la observación; empleándose de la siguiente forma:

- **La entrevista:** Se realizó una entrevista dirigida a la persona encargada de la administración del centro escolar, para obtener información básica para determinar los aspectos que constituyen fortalezas y debilidades en el control de las actividades administrativas de la institución.
- **La encuesta:** Se desarrolló gracias a la participación de las ocho personas que integran el CDE en carácter de propietarias, con el fin de identificar los aspectos normativos en la administración de los recursos que son de su conocimiento.
- **La observación:** Se utilizó para constatar las condiciones de los recursos materiales con los que cuenta el centro escolar.

También se diseñaron e implementaron instrumentos básicos para la obtención de la información en el desarrollo de la investigación de campo. Tales instrumentos fueron:

- **Guía estructurada de preguntas:** Para realizar la entrevista a la presidenta del CDE y persona encargada de la administración del centro escolar se formuló una guía estructurada de preguntas (VER ANEXO 1), la cual contenía 52 items, formulándose algunos de ellos con la ayuda de opciones múltiples (Planteando porcentajes por cuartiles para factores como Nada, Poco, Mucho o Demasiado), para medir la percepción subjetiva de la persona entrevistada en lo que respecta al diseño y aplicación de algunos Planes y Procedimientos planteados en las normativas de educación; teniendo como propósito determinar con precisión la situación actual sobre los mecanismos de control administrativo en las operaciones del centro escolar.
- **Cuestionario:** Estuvo dirigido a los ocho miembros propietarios del CDE, conteniendo un total de quince preguntas de carácter cognoscitivo sobre las diversas normativas que rigen la toma de decisiones

en el uso de los recursos del centro escolar (VER ANEXO 2).

## **5.2 FUENTES SECUNDARIAS**

Así mismo, se desarrolló una investigación documental (Leyes y normativas relacionadas al ámbito educativo), fundamental para la construcción del marco teórico; siendo necesaria no solo para guiar el rumbo de la investigación, sino también en el diseño de los instrumentos de recolección de información proveniente de fuentes primarias y en la búsqueda de los indicadores teóricos fundamentales para lograr un diagnóstico objetivo.

## **6. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA INFORMACIÓN**

Esta etapa se desarrolló en base a los resultados obtenidos en la entrevista dirigida a la directora del centro escolar, así como también en la encuesta realizada a los propietarios del CDE; siendo estos últimos quienes contestaron el cuestionario de quince preguntas; las cuales se desglosan una a una de forma similar a como se hace con la guía estructurada de preguntas (VER ANEXO 3); utilizándose tabulaciones a partir de las cuales se interpreta cada ítem (en el caso del cuestionario. VER

ANEXO 4), para que al final se emita un juicio de valor básico para el diagnóstico del sistema de control administrativo en la institución.

## **B. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO EN EL CENTRO ESCOLAR "ANTONIO JOSÉ CAÑAS"**

### **INTRODUCCIÓN**

El diagnóstico que se describe a continuación, es producto de la investigación de campo realizada en el centro escolar "Antonio José Cañas" del municipio de Soyapango, la cual deja entre ver muchas deficiencias en el desarrollo de las actividades propias del Plan Escolar Anual, lográndose de esa forma obtener los indicadores necesarios por medio de la aplicación de los elementos fundamentales del control interno administrativo para el diseño de la propuesta.

### **1. OBJETIVOS DE LA INSTITUCIÓN**

El centro escolar "Antonio José Cañas" tiene plasmado en el documento "Proyecto Educativo Institucional" la visión, misión y objetivos generales. En tanto que se carece de objetivos operacionales claros entre los sectores de la comunidad educativa, sobre las actividades

que se realizan, puesto que no se convoca a asambleas de carácter informativa a los sectores de docentes y alumnos (Véase pregunta 11 del ANEXO 3), y aunque se convoque a los padres de familia, estos eventos no tienen carácter informativo (Véase pregunta 17 del ANEXO 3). Así también, el 50 % de los miembros propietarios del Consejo Directivo Escolar dicen aprobar las decisiones sin tener noción de la Ley de la Carrera Docente, su reglamento y demás normativas; razón por la cual se percibe falta de conocimiento en los sectores de la comunidad educativa respecto a los lineamientos generales (objetivos) que persigue la institución. Por tanto, si el CDE es la entidad que toma las decisiones administrativas más importantes, es lógico que al desconocer las atribuciones sus integrantes, tal organismo carece de propósitos definidos claramente.

De tal forma la ausencia de objetivos claros y la falta de información no solo entre la comunidad educativa en general, sino entre los miembros del Consejo, produce que muchas de las funciones y tareas no se puedan medir respecto a los parámetros, que son los objetivos. Así mismo la ausencia de planes como el Proyecto de Gestión Administrativo-Organizativa, dejan de lado un instrumento muy importante para prever y coordinar acciones acertadas



en el cumplimiento de las normativas para administrar los recursos existentes al cien por ciento de efectividad (Véase preguntas 4, 5, 6, 7, 8 y 9 del ANEXO 3).

## **2. FUNCIONES**

En el centro escolar "Antonio José Cañas", la división de funciones está definida entre valores del 51 % al 75 % entre los miembros del Consejo Directivo Escolar (Véase pregunta 16 del ANEXO 3); y como en otras instituciones educativas nacionales del país, los docentes son las personas que están más obligadas a conocer las leyes relacionadas a educación; por lo cual ellos tienen muy bien definidas sus funciones pedagógicas; no obstante el Consejo Directivo Escolar es el organismo encargado de tomar decisiones administrativas, las cuales ejecuta la directora de la institución y otros miembros del Consejo (como el tesorero, el encargado de compras y el secretario) y para tales circunstancias el tesorero no desarrolla muchas de las actividades que le corresponden (Véase las preguntas 36, 37, 44, 45 y 50 del ANEXO 3).

En el caso de las compras estas se efectúan de acuerdo a los procedimientos trazados por las normativas (Véase pregunta 30), pero muchas veces no las hace la persona encargada de realizarlas.

Para concluir, las operaciones que plantean las normativas para administrar los diversos recursos que posee el centro escolar, son cumplidas entre valores que oscilan de 51% al 75%, lo que indica que las funciones no se están desarrollando de la forma apropiada (Véase preguntas 4,5,6, 7 y 8 del ANEXO 3).

### **3. ORGANIZACIÓN**

En lo referente a la coordinación de las actividades, el centro escolar "Antonio José Cañas", posee una estructura organizacional hasta cierto punto ambigua, tal como se representa en el organigrama de la institución (VER ANEXO 5), ya que el personal administrativo aparece en función asesora de la presidenta del Consejo Directivo Escolar y no como subordinados de la línea de autoridad de la unidad orgánica que representa a la dirección. Así mismo aparecen como unidades orgánicas los tres niveles educativos que posee la institución, siendo incoherente con la representación, pues no existen en el centro escolar coordinadores y comités de ciclo.

La organización del centro escolar se ve afectada en el sentido de la ausencia de un Plan de Organización, ya que las actividades no se realizan a plenitud (Véase pregunta 3 del ANEXO 3), pues no existen parámetros a través de

los cuales se puedan confrontar las operaciones administrativas, hasta el punto que falta una verdadera supervisión del trabajo docente

#### **4. PROCEDIMIENTOS**

Uno de los mecanismos de control administrativo ausentes en el centro escolar "Antonio José Cañas" es el Manual de Procedimientos Básicos (Véase pregunta 3 del ANEXO 3), ya que muchas de las actividades necesarias para administrar los recursos materiales, humanos y financieros se están realizando de forma deficiente y sin tomar en cuenta muchos de los lineamientos que se encuentran plasmados en las normativas destinadas a regir las actuaciones tanto de los administradores(directores) de las instituciones educativas oficiales, como de los integrantes de los Consejos Directivos Escolares. Esto sucede en el centro escolar, a causa del desconocimiento de las normativas (Véase preguntas 9, 10, 11, 12, 13 y 14 del ANEXO 4) y en el caso de la apatía del tesorero por la falta de disposición a efectuar las obligaciones a las que se comprometió.

Lo antes expuesto se comprueba con la falta de conocimiento de los miembros del Consejo Directivo Escolar al tomar decisiones sin noción de ley (Véase

pregunta 7 del ANEXO 4), ya que el 37.5 % de los miembros apoya las decisiones únicamente en base a confianza en los demás y no fundamentándose en procedimientos planteados en documentos como "Paso a Paso en la Administración de los Recursos Financieros", del cual entre tres procedimientos (Para adquirir bienes y contratar servicios, ejecutar y liquidar fondos provenientes del Ministerio de Educación y fondos propios), únicamente el de primero es conocido por casi las dos terceras partes de miembros del Consejo, mientras que el 37.5 % dice conocer las últimas dos directrices, algo que es alarmante si se trata de recursos monetarios. En tales circunstancias los mecanismos de control son deficientes, hasta el punto que un 37.5% de los integrantes del Consejo Directivo Escolar perciben que no existen tales herramientas que conlleven a un seguimiento de las actividades (Véase pregunta 8 del ANEXO 4).

## **5. PERSONAL**

Existen dos tipos de personal laborando en el centro escolar "Antonio José Cañas", uno de ellos es el administrativo y el otro es el docente. El personal administrativo es contratado por la directora del centro de estudios a través de la aprobación de Consejo

Directivo Escolar. Entre ellos hay de mantenimiento y de actividades de operativas para el control de todo tipo de registros que sugiere el Ministerio de Educación tenga un centro escolar. Por tanto, el otro personal es el docente, que incluyendo a la directora y a los dos subdirectores, hace un total de veintinueve maestros, cada uno encargado de una sección, e integrados a las actividades que organiza la administradora del centro al ejecutar el Plan Escolar Anual (diversas acciones para recaudar fondos y también de carácter curricular). Dicho personal docente está sujeto a un programa anual de capacitación para fortalecer el desarrollo profesional docente, para lo cual el MINED ejecuta un desembolso monetario destinado a tal causa. Radicando cierta problemática en la falta de capacitación a los miembros que integran el Consejo Directivo Escolar (CDE) de la institución, pues ellos apoyan muchas veces las decisiones sin conocimiento de ley y de algunos procedimientos para administrar los recursos humanos, financieros y materiales (Véase pregunta 7 del ANEXO 4). Entonces lo único que obliga a los miembros del Consejo (del sector padres de familia e incluso los docentes y alumnos) a realizar sus actividades es el compromiso adquirido en un primer momento, razón por la cual al

momento de convocar a asambleas para elegir a los integrantes del CDE se debe de tener perfiles de los aspirantes a tales cargos, pues ellos son quienes dispondrán de los recursos del centro escolar.

En tanto la contratación de personal administrativo está sujeta a las disposiciones del CDE, el otorgamiento de una plaza docente y su remuneración, esta sujeta a las disposiciones del Ministerio de Educación, a través de la Unidad de Recursos Humanos (URH) de la departamental de educación, al determinar el Tribunal Calificador el fallo a favor del nuevo docente. Las únicas situaciones en las que el Consejo Directivo Escolar puede realizar la selección de nuevo personal para la institución es cuando se trata de maestros interinos, realizando entonces el docente todos los papeleos en la URH de la departamental de educación. Careciendo el centro escolar de un proceso de selección debidamente normado.

## **6. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

La administración del centro escolar "Antonio José Cañas no cuenta con los mecanismos necesarios para supervisar las actividades docentes, pues el único parámetro que posee es un registro (Véase pregunta 20 del ANEXO 3) que contiene actividades van desde la información general del

docente, la participación en comités (curriculares: de evaluación, deportivo, social, etc.), participación en capacitaciones, entrega periódica de planes, permisos o licencias, sin tomar en cuenta el seguimiento y ejecución de los planes didácticos en los salones de clases, aspecto fundamental para determinar en qué medida un docente desarrolla sus funciones y quizá la ausencia de una verdadera evaluación del desempeño conduce a la pérdida de calidad en el rendimiento académico del alumnado, pues los docentes no se ven presionados a cumplir a cabalidad con la ejecución de los planes didácticos y demás actividades curriculares y extracurriculares.

## **C. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **1. CONCLUSIONES**

- La ausencia de un sistema de información eficiente, la mala estructuración del Plan Escolar Anual y la poca disposición para presentar información por parte de la administración de la institución (en la que se comprometen los recursos financieros y materiales), conduce a que los miembros de la comunidad educativa del centro escolar "Antonio

José Cañas" del municipio de Soyapango, no tengan claros los propósitos por los cuales se está trabajando para lograr la misión y visión planteada en el Proyecto Educativo Institucional.

- Es notable la falta de un Manual de Funciones, el cual sea de mucha importancia no solo para el personal docente que muchas veces llega a la institución y no sabe con que frecuencia se desarrollan las actividades como entrega de planes, conformación y reunión de comités, etc. Incluso es imprescindible tal herramienta administrativa para que los miembros del Consejo Directivo Escolar estén al tanto de sus funciones, ya que muchas de las operaciones no se realizan o la ejecuta otra persona (El caso del encargado de compras y el tesorero).
- Es evidente la falta de un Plan de Organización el cual contenga (en tantos) un Manual de Organización para evitar que la gestión administrativa se vea afectada por la ausencia de las funciones y relaciones de autoridad necesarias para el logro de los objetivos institucionales.
- Muchos de los procedimientos que dictan las normativas para la administración de los recursos



humanos, materiales y financieros no se están realizando debido a la falta de un Manual de Procedimientos básicos, el cual de forma precisa guíe a las personas encargadas de desarrollar una determinada actividad. Lo anterior sucede en el caso del tesorero del Consejo Directivo Escolar, a quien le corresponden muchas actividades delicadas en el manejo de los recursos financieros.

- La institución no cuenta con un programa de capacitación inicial ni continua a los miembros del Consejo Directivo Escolar, para que estén al tanto de las leyes y normativas que intervienen en el manejo de los recursos de los centros escolares.
- La mayor parte de los problemas que se dan en el manejo de los recursos dentro del Consejo Directivo Escolar se deben a la ausencia de un filtro de selección de candidatos, que determine las cualidades, aptitudes y disposición de los futuros miembros de dicho organismo; situación que sería resuelta si existiera un Manual de Descripción de Puestos, el cual serviría también al desarrollo eficiente de la labor del personal docente (recién llegado) y administrativo.

- El centro escolar "Antonio José Cañas" carece un instrumento que conceda seguimiento a la labor docente, ya que existe únicamente un registro que contiene datos general, desarrollo de actividades como entrega de planes didácticos y participación docentes en capacitaciones, permisos, etc.; siendo necesaria una verdadera supervisión de la actividad docente, apegada a las leyes y normativas de educación.
- Los diferentes sectores de la comunidad educativa no están enterados de las actividades de la misma, debido a la ausencia de un sistema efectivo de divulgación tanto de proyecciones presupuestarias, informes de resultados de forma periódica, toma de decisiones y más acciones para lograr la integración de los sectores docentes, padres de familia y alumnos.
- La administración de la institución no posee todo un conjunto de mecanismos de control interno administrativo debidamente estructurados para el seguimiento de las actividades contenidas en el Plan Escolar Anual.

## 2. RECOMENDACIONES

- La administración del centro escolar "Antonio José Cañas" requiere de la elaboración de algunos planes ausentes (como el Plan de Gestión Administrativo-Organizativa), para el desarrollo adecuado y efectivo de la labor administrativa.
- Se hace necesaria la divulgación de los objetivos institucionales y del seguimiento de estos a través del diseño e implementación de un sistema de información práctico que facilite el entendimiento de los informes a los miembros de los diferentes sectores de la comunidad educativa.
- Es indispensable la elaboración y puesta en marcha de un Manual de Funciones que ayude a los miembros de las unidades orgánicas del centro escolar a realizar las tareas que les correspondan.
- Se considera fundamental el diseño de un Manual de Organización que defina de forma precisa las relaciones de autoridad y la división de funciones.
- El centro escolar "Antonio José Cañas" necesita diseñar y poner en marcha los lineamientos otorgados por un Manual de Procedimientos, para que las decisiones en Consejo Directivo Escolar y las

acciones derivadas de estas, se ejecuten a cabalidad con conocimiento de las instrucciones.

- La administración del centro escolar requiere de la implementación de un programa de capacitación urgente a los miembros del Consejo Directivo Escolar, para que tomen decisiones apegadas a derecho (Leyes de Educación) y realicen las tareas que les correspondan.
- Es necesaria la creación de un Manual de Análisis y Descripción de Puestos, que sirva para la supervisión objetiva del trabajo docente y el cual a su vez exprese los perfiles que deben tener los miembros del Consejo Directivo Escolar, apegado siempre al Reglamento de la Ley de la Carrera Docente.
- El centro escolar "Antonio José Cañas" requiere de un Sistema de Control Interno Administrativo que otorgue seguimiento a las actividades planteadas en el Plan Escolar Anual, para el logro efectivo y eficaz de la gestión administrativa y excelencia de la calidad educativa.

### **CAPÍTULO III**

#### **DISEÑO DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO, PARA EL SEGUIMIENTO DEL PLAN ESCOLAR ANUAL EN EL CENTRO ESCOLAR "ANTONIO JOSÉ CAÑAS".**

##### **A. OBJETIVOS DEL SISTEMA**

###### **1. OBJETIVO GENERAL**

- Proveer al Centro Escolar "Antonio José Cañas" de los mecanismos necesarios que le permitan desarrollar un Control Interno Administrativo, orientado hacia la eficiencia y la eficacia de las actividades en el uso de los recursos humanos, materiales y financieros.

###### **2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Diseñar un Manual de Organización que determine las funciones, relaciones de autoridad-responsabilidad entre las unidades que integran la estructura organizativa del Centro Escolar "Antonio José Cañas".
- Elaborar un Manual de Descripción de Puestos que señale las funciones, relaciones de autoridad-responsabilidad y requisitos de cada uno de los

puestos tipo del Centro Escolar "Antonio José Cañas".

- Diseñar un Manual de Procedimientos Básicos, que especifique paso a paso cada una de las operaciones en el manejo racional de los recursos del Centro Escolar "Antonio José Cañas".
- Elaborar un Manual de Evaluación del Desempeño a través del cual se confronten las funciones de los puestos tipo, con el quehacer real de quienes los ostentan en el Centro Escolar "Antonio José Cañas".
- Proporcionar al Centro Escolar "Antonio José Cañas" los lineamientos básicos para poner en marcha el Sistema de Control Interno Administrativo propuesto.

#### **B. INSTRUCCIONES PARA EL USO Y MANTENIMIENTO DEL SISTEMA**

Para poner en marcha el Sistema de Control Interno Administrativo en el Centro Escolar "Antonio José Cañas", es necesario que se desarrollen acciones como las siguientes:

- El Consejo Directivo Escolar (CDE) del Centro Escolar "Antonio José Cañas", deberá de avalar la implementación del Sistema propuesto, siendo el ente coordinador del mismo.

- Dar a conocer el Sistema de Control Interno Administrativo a los miembros integrantes de las unidades organizativas del Centro Escolar "Antonio José Cañas", por medio de capacitaciones que divulguen el contenido de la propuesta, con el fin de lograr eficacia en el desarrollo de las tareas y eficiencia en el uso de los recursos.
- Cada una de las unidades que conforman la estructura organizativa del Centro Escolar "Antonio José Cañas", deberán de conocer el contenido del Manual de Organización, las funciones, relaciones y requisitos de cada uno de los puestos de su correspondiente unidad y los respectivos procedimientos en que interviene tal unidad o sus puestos.
- Cada coordinador o jefe de unidad deberá poseer copia de los manuales propuestos, divulgando periódicamente los resultados de la evaluación del desempeño para analizar las fortalezas y debilidades en cada puesto y unidad.
- Se debe crear un Comité de Vigilancia del Sistema propuesto, a través del cual se den a conocer las sugerencias en su contenido, por mejoras en procesos o cambios en leyes, normativas u otros

documentos que intervengan en la administración de los recursos de los centros escolares, con el fin de mantenerlo actualizado.

- El Comité de Vigilancia del Sistema propuesto, proporcionará al CDE informes oportunos sobre el desarrollo y funcionamiento de dicho mecanismo de Control Interno Administrativo.

## **C. PLAN DE ORGANIZACIÓN Y DE PROCEDIMIENTOS**

### **1. MANUAL DE ORGANIZACIÓN**

#### **INTRODUCCIÓN**

Con el propósito de definir la estructura organizativa más apropiada para el Centro Escolar "Antonio José Cañas", determinar las funciones correspondientes de cada unidad y las relaciones de coordinación entre dichas unidades y sus miembros, se plantea el presente Manual de Organización; el cual está integrado por un sistema de objetivos, políticas (para que los involucrados tengan campo de acción en la implementación del Manual), funciones para visualizar su aplicabilidad y un organigrama, que facilita la descripción de los niveles jerárquicos de la estructura organizativa propuesta y las



relaciones de coordinación y funciones de cada una de las unidades que forman parte de esta.

## **1.1 OBJETIVOS DEL MANUAL DE ORGANIZACIÓN**

### **1.1.1 OBJETIVO GENERAL**

- Diseñar la estructura organizativa del Centro Escolar "Antonio José Cañas" en función de las necesidades reales, con el propósito de implementar mecanismos de Control Interno Administrativo que faciliten el desarrollo de las operaciones entre las unidades orgánicas de la institución.

### **1.1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Establecer las relaciones de autoridad y responsabilidad entre las unidades orgánicas del Centro Escolar "Antonio José Cañas", para lograr claridad en los niveles jerárquicos que la componen.
- Determinar las funciones que corresponden a cada una de las unidades orgánicas, para evitar dualidad de atribuciones.

- Determinar las diversas relaciones internas y externas entre las unidades orgánicas al realizar sus procesos.

## **1.2 POLÍTICAS**

- Se mantendrá comunicación con unidades inmediatas superiores cuando las líneas de autoridad se rompan, en casos de consulta a otros niveles jerárquicos superiores.
- Se divulgarán cambios entre las unidades organizativas involucradas en operaciones que sufran cambios por reformas, tanto de leyes como de normativas que regulan la administración de los recursos de la institución.
- Cuando existan cambios en las leyes y normativas de educación y se requiera transformar las operaciones administrativas, se implementará un método de divulgación efectivo entre las unidades orgánicas implicadas en dichos procedimientos.
- Deberá de existir congruencia entre el trabajo de cada unidad orgánica y las funciones que deben de realizar.

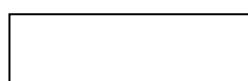
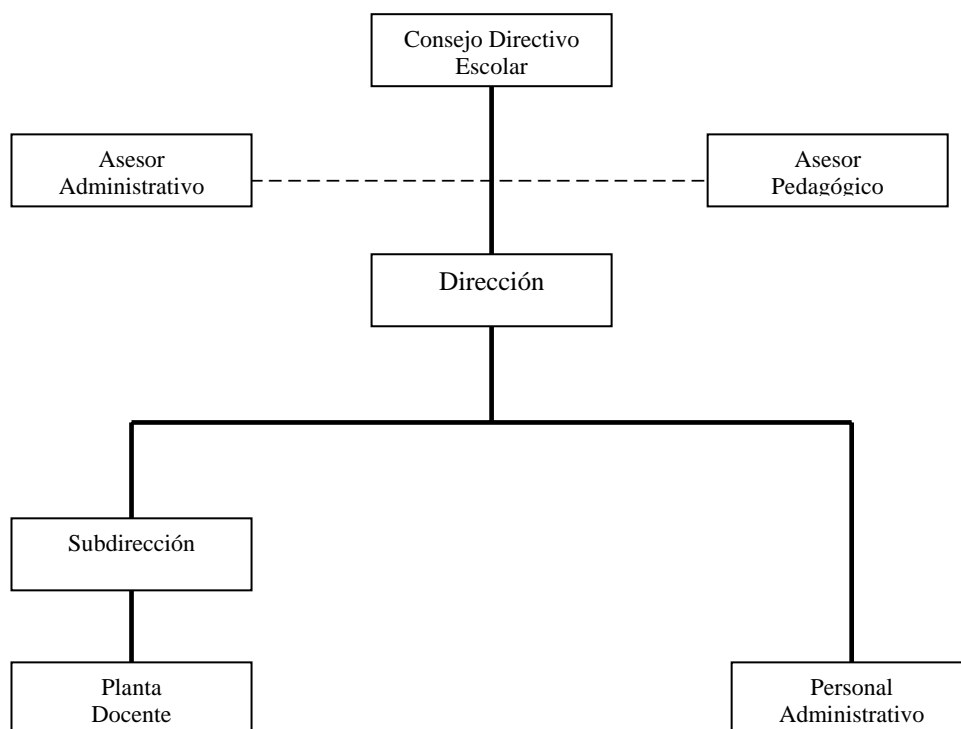
### 1.3 FUNCIONES BÁSICAS

El Manual de Organización tiene las siguientes funciones:

- El Manual de Organización es el elemento básico en la divulgación de las actividades en que intervienen las unidades organizativas del Centro Escolar "Antonio José Cañas".
- Debe de ser fundamental en el diseño y ejecución de nuevos planes administrativos (Objetivos, políticas, programas, procedimientos, estrategias, etc.).
- Define con precisión las funciones y relaciones de autoridad-responsabilidad entre cada una de las unidades organizativas de la institución.
- Es fundamental en la búsqueda del estereotipo de las actividades y capacidades de un puesto tipo determinado.
- Es básico para el planteamiento de los principales procedimientos que se desarrollan en un centro escolar, en la administración (uso adecuado) de los recursos humanos, materiales y financieros del mismo.
- Sirve para determinar puntos críticos de control en las relaciones de coordinación en que intervienen las unidades organizativas del centro escolar.

## 1.4 ESTRUCTURA ORGANIZATIVA PROPUESTA

### 1.4.1 ORGANIGRAMA PROPUESTO PARA EL CENTRO ESCOLAR "ANTONIO JOSÉ CAÑAS"



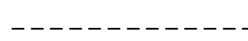
Unidad orgánica



Autoridad lineal



Asesoría o apoyo interno



Staff o asesoría externa

Fecha: 28 de Noviembre de 2003

#### 1.4.2 DESCRIPCIÓN DE LOS NIVELES JERÁRQUICOS DE LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA PROPUESTA

Entre los distintos niveles jerárquicos que presenta el organigrama propuesto para el Centro Escolar "Antonio José Cañas" están el de decisión, de dirección, de staff o asesoría y el operativo.

- **NIVEL DE DECISIÓN:** En este nivel surgen los lineamientos generales y específicos para llevar a cabo la labor administrativa de los recursos del centro escolar.
- **NIVEL DE DIRECCIÓN:** Es acá donde se efectúa la coordinación de todas las actividades planteadas en las directrices del nivel de decisión.
- **NIVEL DE STAFF O DE ASESORÍA:** A este nivel pertenecen unidades externas administrativas que dan asesoría y apoyo técnico en materia de educación y uso adecuado de recursos a los niveles de decisión y de dirección. Dichas unidades tienen carácter de asesoría externa, pues las funciones que realizan en los centros escolares son por mandato del Ministerio de Educación.
- **NIVEL OPERATIVO:** Aquí se ejecutan operaciones o actividades específicas, las cuales son planeadas

en los primeros dos niveles jerárquicos de la estructura organizativa de la institución. No obstante, algunos miembros del Consejo Directivo Escolar (CDE) deben de llevar a cabo tareas que tienen carácter operativo; pero para efectos de representación gráfica de la composición de las unidades orgánicas del centro escolar, tanto el Consejo y la Dirección se ubican en los niveles de decisión y de dirección respectivamente.

#### **1.4.3 DESCRIPCIÓN DE LAS UNIDADES ORGANIZATIVAS**

Los apartados siguientes reflejan nivel jerárquico, relaciones de autoridad (coordinación o supervisión), de responsabilidad (dependencia), funciones generales y específicas, relaciones internas y externas de cada una de las unidades que integran la estructura orgánica del Centro Escolar "Antonio José Cañas".

**CENTRO ESCOLAR "ANTONIO JOSÉ CAÑAS"****MANUAL DE ORGANIZACIÓN****PÁG. 1/3**

|                      |                           |
|----------------------|---------------------------|
| NOMBRE DE LA UNIDAD: | Consejo Directivo Escolar |
| NIVEL JERÁRQUICO:    | De decisión               |
| DEPENDE DE:          | Ministerio de Educación   |
| SUPERVISA A:         | Dirección                 |

**FUNCIÓN GENERAL:**

Tomar decisiones en la búsqueda de soluciones a los problemas y necesidades de la comunidad educativa a la que pertenece.

**FUNCIONES ESPECÍFICAS:**

1. Plantear necesidades y problemas del sector que cada miembro representa, para su estudio y decisión; con el fin de destinar recursos al mejoramiento de la calidad del proceso enseñanza-aprendizaje.
2. Concienciar a la comunidad educativa sobre la importancia de su participación en el desarrollo de la educación.
3. Valorar la labor realizada por el Director y Subdirector, al finalizar el período para el cual fueron nombrados.
4. Asignar las plazas de acuerdo a fallos del Tribunal Calificador.

**CENTRO ESCOLAR "ANTONIO JOSÉ CAÑAS"****MANUAL DE ORGANIZACIÓN****PÁG. 2/3**

5. Elaborar su propia reglamentación interna.
6. Solicitar al Tribunal Calificador su intervención en casos que mande la Ley.
7. Iniciar ante la Junta de la Carrera Docente los procesos para aplicar sanciones y cumplir con los requerimientos que aquella le haga.
8. Establecer y mantener un sistema de comunicación eficiente, que garantice la convocatoria de al menos dos reuniones anuales, con toda la comunidad educativa para presentar el Plan Escolar Anual y el Presupuesto, e informar sobre la ejecución presupuestaria.

**RELACIONES DE COORDINACIÓN:****INTERNAS:**

1. Con la Dirección y Subdirección en la coordinación de actividades.
2. Con la Planta Docente, respecto a la búsqueda de soluciones a problemas relacionados a mejorar la calidad del servicio educativo.
3. Con los maestros y alumnos(as), en la ejecución de actividades en beneficio del centro escolar.



**CENTRO ESCOLAR "ANTONIO JOSÉ CAÑAS"****MANUAL DE ORGANIZACIÓN****PÁG. 3/3****EXTERNAS:**

1. Con el Tribunal Calificador, respecto a la asignación de partidas y cargos de Director y Subdirector.
2. Con el Ministerio de Educación en el lanzamiento de nuevas directrices de acción para los centros escolares.
3. Con la Departamental de Educación en la asignación de la Personería Jurídica, recursos humanos, materiales y financieros.
4. Con la Junta de la Carrera Docente en la emisión de dictámenes y fallos de su competencia respecto a maestros.
5. Con el sector de Padres en la realización de Asambleas Generales de Padres.

**CENTRO ESCOLAR "ANTONIO JOSÉ CAÑAS"**

**MANUAL DE ORGANIZACIÓN**

**PÁG. 1/2**

|                      |                                                         |
|----------------------|---------------------------------------------------------|
| NOMBRE DE LA UNIDAD: | Dirección                                               |
| NIVEL JERÁRQUICO:    | De dirección                                            |
| DEPENDEN DE:         | Ministerio de Educación y CDE                           |
| SUPERVISA A:         | Subdirección, Planta Docente y Personal Administrativo. |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>FUNCIÓN GENERAL:</b></p> <p>Coordinar de forma conjunta con el CDE la labor administrativa de la institución.</p> <p><b>FUNCIONES ESPECÍFICAS:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Promover y organizar el CDE, el Consejo de Maestros, de Alumnos y Comités de Desarrollo Educativo.</li> <li>2. Velar por la integración de la Comunidad Educativa, a través de la elaboración y puesta en marcha del Proyecto Educativo Institucional.</li> <li>3. Administrar los recursos humanos, materiales y financieros en forma conjunta con el CDE.</li> <li>4. Investigar coordinadamente con el CDE y el personal docente las causas que generan la deserción, ausentismo y repitencia escolar.</li> </ol> |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

**CENTRO ESCOLAR "ANTONIO JOSÉ CAÑAS"****MANUAL DE ORGANIZACIÓN****PÁG. 2/2**

5. Conservar el Registro Académico y emitir informes que le sean solicitados por instancias superiores.

6. Planificar, organizar y orientar el trabajo docente.

**RELACIONES DE COORDINACIÓN:****INTERNAS:**

1. Con el CDE en lo concerniente a la administración de los recursos humanos, materiales y financieros.

2. Con la Subdirección y la Planta Docente, por formar parte del Consejo de Maestros.

3. Con el Personal Administrativo en apoyo a la ejecución de operaciones propias de la Dirección.

**EXTERNAS:**

1. Con el Tribunal Calificador y la Junta de la Carrera Docente al recibir nombramientos y dictámenes (respectivamente), como unidad encargada de la presidencia del CDE.

2. Con la Unidad de Recursos Humanos en el traslado de documentación concerniente al registro de nombramientos, traslados, permutas, etc., y al manejo de las planillas de pago.

3. Con el sector de Padres, en la realización de Asambleas Generales y Escuelas para Padres.

**CENTRO ESCOLAR "ANTONIO JOSÉ CAÑAS"****MANUAL DE ORGANIZACIÓN****PÁG. 1/2**

|                      |                |
|----------------------|----------------|
| NOMBRE DE LA UNIDAD: | Subdirección   |
| NIVEL JERÁRQUICO:    | De dirección   |
| DEPENDE DE:          | Dirección      |
| SUPERVISA A:         | Planta Docente |

**FUNCIÓN GENERAL:**

Colaborar con la Dirección en las labores propias de tal Unidad, sustituyéndola eventualmente en su ausencia.

**FUNCIONES ESPECÍFICAS:**

1. Asumir las funciones y atribuciones del director en su ausencia eventual.
2. Darle seguimiento a las disposiciones que emanen de la Dirección y Consejo de Profesores.
3. Proponer a la Dirección iniciativas para mejorar la prestación de los servicios educativos.
4. Controlar la asistencia de la Planta Docente.

**RELACIONES DE COORDINACIÓN:****INTERNAS:**

1. Con la Dirección en el cumplimiento de decisiones que emanen de ella.

**CENTRO ESCOLAR "ANTONIO JOSÉ CAÑAS"****MANUAL DE ORGANIZACIÓN****PÁG. 2/2**

2. Con la Planta Docente en la orientación sobre aspectos pedagógicos y desarrollo de actividades.

EXTERNAS:

1. Con el sector de Padres, respecto a la disciplina de los alumnos.

## CENTRO ESCOLAR "ANTONIO JOSÉ CAÑAS"

## MANUAL DE ORGANIZACIÓN

PÁG. 1/2

|                      |                          |
|----------------------|--------------------------|
| NOMBRE DE LA UNIDAD: | Planta Docente           |
| NIVEL JERÁRQUICO:    | De operación             |
| DEPENDEN DE:         | Dirección y Subdirección |
| SUPERVISA A:         | Ninguno                  |

## FUNCIÓN GENERAL:

Desarrollar directa y personalmente con los alumnos de la institución el Proceso de Enseñanza-Aprendizaje.

## FUNCIONES ESPECÍFICAS:

1. Planificar su labor docente y hacer buen uso del tiempo en beneficio de los alumnos.
2. Darle seguimiento a las disposiciones que emanen de la Dirección y Consejo de Profesores.
3. Investigar coordinadamente con Consejo de Maestros y CDE las causas de problemas académicos en el alumnado.
4. Capacitarse cada año en aspectos que la Planta Docente presente debilidades o amenazas.

## RELACIONES DE COORDINACIÓN:

## INTERNAS:

1. Con el CDE, Dirección y Subdirección en la búsqueda de alternativas para mejorar el servicio educativo.

**CENTRO ESCOLAR "ANTONIO JOSÉ CAÑAS"****MANUAL DE ORGANIZACIÓN****PÁG. 2/2**

2. Con el Alumnado respecto a la disciplina y organización de actividades.

**EXTERNAS:**

1. Con el sector de Padres, respecto a la disciplina de los alumnos y la realización de actividades de los Comités de Desarrollo Educativo.

2. Con la Junta de la Carrera Docente al recibir dictámenes, en casos de resoluciones por demandas.

3. Con la Unidad de Recursos Humanos en casos de traslados, permutas, sobresueldos y horas clase.

**CENTRO ESCOLAR "ANTONIO JOSÉ CAÑAS"****MANUAL DE ORGANIZACIÓN****PÁG. 1/1**

|                      |                         |
|----------------------|-------------------------|
| NOMBRE DE LA UNIDAD: | Personal Administrativo |
| NIVEL JERÁRQUICO:    | De operación            |
| DEPENDE DE:          | Dirección               |
| SUPERVISA A:         | Ninguno                 |

**FUNCIÓN GENERAL:**

Realizar trabajo delegado por la Dirección en lo que respecta al registro escolar e higiene de la institución.

**FUNCIONES ESPECÍFICAS:**

1. Procesar y entregar constancias de notas, de conducta y de estudio exigidas a la Dirección.
2. Procesar documentación del Registro Escolar.
3. Mantener la higiene del centro escolar.
4. Realizar labores de pagos de servicios y compras menores.

**RELACIONES DE COORDINACIÓN:****INTERNAS:**

1. Con la Dirección en el cumplimiento de sus órdenes administrativas.
2. Con la Planta Docente en la recolección de datos estadísticos.



**CENTRO ESCOLAR "ANTONIO JOSÉ CAÑAS"**

**MANUAL DE ORGANIZACIÓN**

**PÁG. 1/1**

|                      |                         |
|----------------------|-------------------------|
| NOMBRE DE LA UNIDAD: | Asesoría Administrativa |
| NIVEL JERÁRQUICO:    | De Staff o Asesoría     |
| DEPENDEN DE:         | Técnico de Enlace       |
| SUPERVISA A:         | CDE y Dirección         |

**FUNCIÓN GENERAL:**

Apoyar tanto a la Dirección como al CDE en el proceso administrativo del centro escolar.

**FUNCIÓNES ESPECÍFICAS:**

1. Coordinadamente con la Dirección Planifica, Organiza y Controla los recursos de la institución.
2. Proponer estrategias administrativas, sustentadas en la descentralización de los recursos.
3. Sugerir sobre decisiones que tomará el CDE, respecto a los lineamientos administrativos y legales.

**RELACIONES DE COORDINACIÓN:**

**INTERNAS:**

1. Con el CDE y la Dirección en el aval a decisiones sobre las normativas administrativas.

**EXTERNAS:**

1. Con el Técnico de Enlace, respecto a informes.

**CENTRO ESCOLAR "ANTONIO JOSÉ CAÑAS"**

**MANUAL DE ORGANIZACIÓN**

**PÁG. 1/1**

|                      |                     |
|----------------------|---------------------|
| NOMBRE DE LA UNIDAD: | Asesoría pedagógica |
| NIVEL JERÁRQUICO:    | De Staff o Asesoría |
| DEPENDEN DE:         | Técnico de Enlace   |
| SUPERVISA A:         | Dirección           |

**FUNCIÓN GENERAL:**

Apoyar a la Dirección en el ámbito Pedagógico.

**FUNCIÓNES ESPECÍFICAS:**

1. Informar a la Dirección sobre actividades que deben desarrollar los centros escolares.
2. Reunirse con las Direcciones de Distritos para apoyar a través de jornadas de capacitaciones el trabajo curricular de los centros escolares.

**RELACIONES DE COORDINACIÓN:**

**INTERNAS:**

Con la Dirección en el apoyo al desarrollo de actividades curriculares.

**EXTERNAS:**

Con el Técnico de Enlace.

## **2. MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS**

### **INTRODUCCIÓN**

Las funciones y tareas específicas que deben de realizarse en un puesto determinado dentro de la estructura organizativa de una entidad específica, se plantean en el Manual de Descripción de Puestos, el cual además de las asignaciones mencionadas, integra también los requisitos mínimos que debe de tener el cargo; siendo estos de clasificación académica, de experiencia laboral y de habilidades.

Por tanto, en el presente Manual se describen los Puestos Tipo de unidades que integran la estructura organizativa del Centro Escolar "Antonio José Cañas", siendo dichas unidades: El CDE (Presidente, Tesorero, Secretario, Encargado de Compras y Consejales), la Dirección (El Director), la Subdirección (Subdirector), la Planta Docente (Personal Docente), el Personal Administrativo (Secretaria y Conserje) y el Comité de Desarrollo Educativo (Coordinador General y Coordinadores de los diversos ámbitos de necesidades del centro escolar).

Al mismo tiempo en la descripción de cada puesto se plantean las relaciones de dependencia y de supervisión entre los cargos de la institución.

## **2.1 OBJETIVOS DEL MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS**

### **2.1.1 OBJETIVO GENERAL**

- Plantear las relaciones de autoridad-responsabilidad, descripción de funciones y requisitos de cada uno de los puestos tipo que integran la estructura organizativa del Centro Escolar "Antonio José Cañas".

### **2.1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Describir cada una de las funciones que debe de realizar cada puesto tipo, con el fin de evitar ambigüedades en los procedimientos de cada unidad.
- Fijar los requisitos mínimos de cada puesto tipo, para determinar la preparación académica, experiencia de trabajo y habilidades del cargo.
- Especificar las relaciones de autoridad-responsabilidad para evitar la posible dualidad de mando.

## **2.2 DESCRIPCIÓN DE LOS PUESTOS TIPO**

A continuación se presentan las descripciones específicas de cada uno de los puestos tipos del Centro Escolar "Antonio José Cañas".

**CENTRO ESCOLAR "ANTONIO JOSÉ CAÑAS"****MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS****PÁG. 1/2**

|                      |                                           |
|----------------------|-------------------------------------------|
| NOMBRE DE LA UNIDAD: | Consejo Directivo Escolar                 |
| TÍTULO DEL PUESTO:   | Presidente                                |
| DEPENDE DE:          | Ministerio de Educación                   |
| SUPERVISA A:         | Miembros del Consejo Directivo<br>Escolar |

**DESCRIPCIÓN GENÉRICA DEL PUESTO:**

Presidir el Consejo Directivo Escolar (CDE) en pro de la búsqueda de soluciones a los problemas y necesidades de la comunidad educativa del centro escolar.

**FUNCIONES ESPECÍFICAS DEL PUESTO:**

1. Gestionar la personalidad jurídica del Consejo.
2. Representar legalmente al Consejo y presidir las reuniones del Consejo.
3. Convocar a reuniones ordinarias y extraordinarias preparando agenda escrita de ellas.
4. Dar seguimiento y cumplimiento a los acuerdos tomados y tareas asignadas por el Consejo.
5. Moderar el desarrollo de las reuniones de tal manera que facilite la discusión y la toma de decisiones.
6. Responder solidariamente por el manejo de fondos asignados a la institución y el uso eficiente recursos.

**CENTRO ESCOLAR "ANTONIO JOSÉ CAÑAS"****MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS****PÁG. 2/2****REQUISITOS MÍNIMOS:****ACADÉMICOS:**

1. Docente Nivel Dos (Únicamente Profesor graduado de cualquier especialidad de carrera universitaria, de Escuela Normal o de las Unidades Pedagógicas algún Instituto Tecnológico).

**EXPERIENCIA:**

1. Tener cinco años de servicio como Docente nombrado.

**SELECCIÓN:**

1. Haberse sometido al proceso de selección establecido por la Ley de la Carrera Docente.

**HABILIDADES:**

1. Poseer capacidad de concertación y negociación.
2. Poseer empatía y capacidad para apelar a la conciencia de colaboración en beneficio del centro educativo.
3. Manejo de Software computacionales para revisar el registro escolar y demás documentación administrativa.
4. Poseer liderazgo y ser motivador (Poseer conocimientos sobre el proceso administrativo).

**CENTRO ESCOLAR "ANTONIO JOSÉ CAÑAS"****MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS****PÁG. 1/2**

|                      |                                 |
|----------------------|---------------------------------|
| NOMBRE DE LA UNIDAD: | Consejo Directivo Escolar (CDE) |
| TÍTULO DEL PUESTO:   | Tesorero                        |
| DEPENDE DE:          | Presidente del CDE              |
| SUPERVISA A:         | Ninguno                         |

**DESCRIPCIÓN GENÉRICA DEL PUESTO:**

Encargado de registrar ingreso y salida de fondos de las cuentas bancarias a nombre del CDE.

**FUNCIONES ESPECÍFICAS DEL PUESTO:**

1. Ser depositario de los fondos que administra el CDE, mancomunadamente con el Presidente y el Secretario.
2. Llevar los registros de ingreso y gastos de las operaciones financieras efectuadas por el CDE.
3. Realizar Conciliación Bancaria mensual y anual.
4. Efectuar los pagos aprobados por el CDE.

**REQUISITOS MÍNIMOS:****ACADÉMICOS:**

1. Bachiller Comercial y poseer conocimientos contables.

**EXPERIENCIA:**

1. De preferencia haber ejecutado trabajo contable o haber llevado contabilidad de alguna empresa.

**CENTRO ESCOLAR "ANTONIO JOSÉ CAÑAS"****MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS****PÁG. 2/2****SELECCIÓN:**

1. Tener hijos estudiando en el centro educativo.
2. Haber sido elegido por mayoría simple en Asamblea General de Padres de Familia por votación secreta.

**HABILIDADES:**

1. Capacidades numéricas y analíticas en el tratamiento de información cuantitativa de naturaleza contable.



**CENTRO ESCOLAR "ANTONIO JOSÉ CAÑAS"****MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS****PÁG. 1/2**

|                      |                                 |
|----------------------|---------------------------------|
| NOMBRE DE LA UNIDAD: | Consejo Directivo Escolar (CDE) |
| TÍTULO DEL PUESTO:   | Secretario                      |
| DEPENDE DE:          | Presidente del CDE              |
| SUPERVISA A:         | Ninguno                         |

**DESCRIPCIÓN GENÉRICA DEL PUESTO:**

Encargado de Libro de Actas y Agenda de reuniones.

**FUNCIONES ESPECÍFICAS DEL PUESTO:**

1. Levantar y registrar las Actas de las reuniones ordinarias y extraordinarias del CDE.
2. Preparar con el Presidente, la agenda a desarrollar en las reuniones ordinarias y extraordinarias.
3. Organizar y mantener al día el Archivo del CDE.
4. Manejar copia del inventario actualizado de los recursos existentes en el centro educativo.
5. Preparar, enviar, recibir, registrar y archivar la correspondencia del CDE.

**REQUISITOS MÍNIMOS:****ACADÉMICOS:**

1. Docente Nivel Dos (Al igual que el Presidente del CDE).

**CENTRO ESCOLAR "ANTONIO JOSÉ CAÑAS"****MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS****PÁG. 2/2****EXPERIENCIA:**

1. Haber practicado en el manejo de inventario de bienes muebles y/o libros.

**SELECCIÓN:**

1. Estar nombrado en el centro educativo.

2. Haber sido electo en votación secreta por mayoría absoluta, que en ningún momento será inferior a las tres cuartas partes de los votos por los miembros del Consejo de Profesores.

**HABILIDADES:**

1. Capacidad en la redacción de Actas y correspondencia.

**CENTRO ESCOLAR "ANTONIO JOSÉ CAÑAS"****MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS****PÁG. 1/2**

|                      |                                 |
|----------------------|---------------------------------|
| NOMBRE DE LA UNIDAD: | Consejo Directivo Escolar (CDE) |
| TÍTULO DEL PUESTO:   | Encargado de Compras            |
| DEPENDE DE:          | Presidente del CDE              |
| SUPERVISA A:         | Ninguno                         |

**DESCRIPCIÓN GENÉRICA DEL PUESTO:**

Encargado de realizar las cotizaciones y levantar órdenes de compras de bienes y/o contratación de servicios en nombre del CDE.

**FUNCIONES ESPECÍFICAS DEL PUESTO:**

Mantener listado de proveedores y compras programadas.  
Realizar las cotizaciones de bienes y/o servicios de proveedores y sus respectivas órdenes de compra.

**REQUISITOS MÍNIMOS:****ACADÉMICOS:**

1. Bachiller Comercial y poseer conocimientos contables.

**EXPERIENCIA:**

1. De preferencia haber ejecutado trabajo contable o haber llevado contabilidad de alguna empresa.

**SELECCIÓN:**

1. Tener hijos estudiando en el centro educativo.

**CENTRO ESCOLAR "ANTONIO JOSÉ CAÑAS"****MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS****PÁG. 2/2**

2. Haber sido elegido por mayoría simple en Asamblea General de Padres de Familia por votación secreta.

**HABILIDADES:**

1. Capacidades numéricas y analíticas en el tratamiento de información cuantitativa.

**CENTRO ESCOLAR "ANTONIO JOSÉ CAÑAS"**

**MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS**

**PÁG. 1/2**

|                      |                                                  |
|----------------------|--------------------------------------------------|
| NOMBRE DE LA UNIDAD: | Consejo Directivo Escolar (CDE)                  |
| TÍTULO DEL PUESTO:   | Consejal Docente Encargado de Firma Mancomunada. |
| DEPENDE DE:          | Presidente del CDE                               |
| SUPERVISA A:         | Ninguno                                          |

|                                                                                                                                                                                                      |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| DESCRIPCIÓN GENÉRICA DEL PUESTO:                                                                                                                                                                     |
| Uno de los tres encargados de la firma mancomunada, en la firma de cheques y de realizar (conjuntamente con Tesorero y Presidente) algunos procedimientos para administrar los recursos financieros. |
| FUNCIONES ESPECÍFICAS DEL PUESTO:                                                                                                                                                                    |
| 1. Firmar mancomunadamente cheques para la adquisición de bienes muebles y/o contratación de servicios, cuando así se haya aprobado en sesión de CDE.                                                |
| 2. Uno de los encargados de la suscripción de convenio entre CDE y el Ministerio de Educación.                                                                                                       |

|                                                            |
|------------------------------------------------------------|
| REQUISITOS MÍNIMOS:                                        |
| ACADÉMICOS:                                                |
| 1. Docente Nivel Dos (Al igual que el Presidente del CDE). |

**CENTRO ESCOLAR "ANTONIO JOSÉ CAÑAS"****MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS****PÁG. 2/2****EXPERIENCIA:**

1. La adquirida como docente.

**SELECCIÓN:**

1. Estar nombrado en el centro educativo.
2. Haber sido electo en votación secreta por mayoría absoluta, que en ningún momento será inferior a las tres cuartas partes de los votos por los miembros del Consejo de Profesores.

**HABILIDADES:**

1. Capacidad numérica y analítica en el tratamiento de información cuantitativa.

**CENTRO ESCOLAR "ANTONIO JOSÉ CAÑAS"****MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS****PÁG. 1/3**

|                      |                                                                 |
|----------------------|-----------------------------------------------------------------|
| NOMBRE DE LA UNIDAD: | Dirección                                                       |
| TÍTULO DEL PUESTO:   | Director                                                        |
| DEPENDEN DE:         | Ministerio de Educación                                         |
| SUPERVISA A:         | Al Subdirector, Planta<br>Docente y Personal<br>Administrativo. |

**DESCRIPCIÓN GENÉRICA DEL PUESTO:**

Encargado de la Administración de los recursos del centro escolar e integrador de la Comunidad Educativa.

**FUNCIONES ESPECÍFICAS DEL PUESTO:**

1. Promover y organizar el CDE y el Consejo de Maestros.
2. Planificar y organizar el trabajo docente.
3. Realizar actividades de orientación y seguimiento a la labor pedagógica del personal Docente de la institución.
4. Elaborar y autorizar mensualmente el pago de salario del personal administrativo de la institución.
5. Extender y legalizar con su firma y sello, documentos exigidos a la institución por la comunidad educativa.
6. Sustituir al profesor de aula en su ausencia.
7. Investigar con el CDE y el personal Docente, los orígenes de problemas escolares en el alumnado.

**CENTRO ESCOLAR "ANTONIO JOSÉ CAÑAS"****MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS****PÁG. 2/3**

8. Organizar la matrícula escolar.
9. Recibir, mantener y entregar conforme a inventario, bienes de la institución; como equipo, mobiliario, libros y documentos que forman parte del Registro Escolar, al momento de iniciar, ejercer y cesar en sus funciones.
10. Emitir los informes que le sean solicitados en su calidad de funcionario, de acuerdo a las Leyes de Educación.
11. Llevar un expediente sobre el desempeño profesional de los educadores.
12. Elaborar con el Subdirector y Consejo de Maestros el Reglamento Interno de la institución educativa.
13. Desarrollar funciones que como Presidente del CDE.

**REQUISITOS MÍNIMOS:****ACADÉMICOS:**

1. Docente Nivel Dos (Únicamente Profesor graduado de cualquier especialidad de carrera universitaria, de Escuela Normal o de las Unidades Pedagógicas algún Instituto Tecnológico).

**EXPERIENCIA:**

1. Tener cinco años de servicio como Docente nombrado.



**CENTRO ESCOLAR "ANTONIO JOSÉ CAÑAS"****MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS****PÁG. 3/3****SELECCIÓN:**

1. Haberse sometido al proceso de selección establecido en la Ley de la Carrera Docente.

**HABILIDADES:**

1. Poseer capacidad de concertación y negociación.

Poseer empatía y capacidad para apelar a la conciencia de colaboración en beneficio del centro educativo.

2. Manejo de Software computacionales para revisar el registro escolar y demás documentación administrativa.

Poseer liderazgo y ser motivador (Poseer conocimientos sobre el proceso administrativo).

**CENTRO ESCOLAR "ANTONIO JOSÉ CAÑAS"****MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS****PÁG. 1/2**

|                      |                 |
|----------------------|-----------------|
| NOMBRE DE LA UNIDAD: | Subdirección    |
| TÍTULO DEL PUESTO:   | Subdirector     |
| DEPENDEN DE:         | Dirección       |
| SUPERVISA A:         | Planta Docente. |

**DESCRIPCIÓN GENÉRICA DEL PUESTO:**

Colaborar con el Director en las labores propias de dicho puesto y orientar el trabajo de la Planta Docente.

**FUNCIONES ESPECÍFICAS DEL PUESTO:**

1. Asumir las funciones y atribuciones del Director en su ausencia eventual y cumplir las disposiciones del Consejo de Maestros y éste manden.
2. Presentarse antes de iniciar jornada y retirarse cuando hayan terminado sus labores en la institución.
3. Organizar y distribuir entre el personal docente, las zonas para vigilancia de alumnos, durante los recreos.
4. Llevar control de puntualidad y asistencia diaria de los educadores.

**REQUISITOS MÍNIMOS:****ACADÉMICOS:**

1. Docente Nivel Dos (Al igual que el Director).

**CENTRO ESCOLAR "ANTONIO JOSÉ CAÑAS"****MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS****PÁG. 2/2****EXPERIENCIA:**

1. Tener tres años de servicio en el nivel educativo correspondiente.

**SELECCIÓN:**

1. Haberse sometido al proceso de selección establecido en la Ley de la Carrera Docente.

**HABILIDADES:**

1. Poseer capacidad de concertación y negociación.
2. Poseer empatía y capacidad para apelar a la conciencia de colaboración en beneficio del centro educativo.
3. Poseer liderazgo y ser motivador (Conocimientos sobre el proceso administrativo).

**CENTRO ESCOLAR "ANTONIO JOSÉ CAÑAS"****MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS****PÁG. 1/2**

|                      |                        |
|----------------------|------------------------|
| NOMBRE DE LA UNIDAD: | Planta Docente         |
| TÍTULO DEL PUESTO:   | Docente                |
| DEPENDE DE:          | Director y Subdirector |
| SUPERVISA A:         | Ninguno.               |

**DESCRIPCIÓN GENÉRICA DEL PUESTO:**

Desarrollar directa y personalmente con los alumnos de la institución el Proceso de Enseñanza-Aprendizaje.

**FUNCIONES ESPECÍFICAS DEL PUESTO:**

1. Presentarse a la institución educativa antes de iniciar sus labores y retirarse al terminarlas.
2. Llevar completos, en orden y al día los libros de registro escolar de su grado o sección.
3. Asistir a los cursos de mejoramiento profesional.
5. Planificar y desarrollar su labor docente y haciendo buen uso del tiempo en beneficio de sus alumnos.
6. Responsabilizarse de la seguridad del alumnado.
7. Cooperar con el Director, Subdirector, Padres de Familia y el CDE en actividades de la institución.
8. Velar por el cuidado de la infraestructura y mobiliario de la institución.
9. Cumplir las disposiciones del Consejo de Maestros.

**CENTRO ESCOLAR "ANTONIO JOSÉ CAÑAS"****MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS****PÁG. 2/2****REQUISITOS MÍNIMOS:****ACADÉMICOS:**

1. Docente Nivel Dos (Al igual que el Director).

**EXPERIENCIA:**

1. No lo exige la Ley de la Carrera Docente en el caso de docentes de nuevo ingreso (Interinos, con nombramiento, con horas clase o con asignación de horas clase).

**SELECCIÓN:**

1. Haberse sometido al proceso de selección establecido en la Ley de la Carrera Docente (Fuera nuevo ingreso, interino, traslado, permuta, sobresueldo o asignación de horas clase).

**HABILIDADES:**

1. Capacidad creativa en el aspecto pedagógico.
2. Capacidad de organizar y desarrollar actividades en beneficio del centro educativo.
3. Poseer liderazgo y ser motivador.

**CENTRO ESCOLAR "ANTONIO JOSÉ CAÑAS"****MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS****PÁG. 1/2**

|                      |                         |
|----------------------|-------------------------|
| NOMBRE DE LA UNIDAD: | Personal Administrativo |
| TÍTULO DEL PUESTO:   | Secretaria              |
| DEPENDE DE:          | Dirección               |
| SUPERVISA A:         | Ninguno                 |

**DESCRIPCIÓN GENÉRICA DEL PUESTO:**

Realizar trabajo delegado por el Director en lo que respecta al Registro Escolar, respecto a la clasificación y resguardo de documentación.

**FUNCIONES ESPECÍFICAS DEL PUESTO:**

1. Alimentar estadísticas de asistencia de alumnos.
2. Procesamiento y entrega de constancias de notas, de conducta y de estudio exigidas a la Dirección.
3. Procesar documentación del Registro Escolar.

**REQUISITOS MÍNIMOS:****ACADÉMICOS:**

1. Bachiller Comercial.

**EXPERIENCIA:**

1. Haber laborado en el puesto de Secretaria o en un puesto similar al menos dos años.

**CENTRO ESCOLAR "ANTONIO JOSÉ CAÑAS"****MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS****PÁG. 2/2****SELECCIÓN:**

1. Lo estimará el Director con el aval del CDE, tomando en cuenta, aspectos como mecanografía, manejo de archivos y todo tipo de registros.

**HABILIDADES:**

1. Manejo básico de software.
2. Capacidad de organización de información.
3. Preactiva en el uso y creación de formatos de registros no establecidos.

**CENTRO ESCOLAR "ANTONIO JOSÉ CAÑAS"****MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS****PÁG. 1/2**

|                      |                         |
|----------------------|-------------------------|
| NOMBRE DE LA UNIDAD: | Personal Administrativo |
| TÍTULO DEL PUESTO:   | Conserje                |
| DEPENDE DE:          | Dirección               |
| SUPERVISA A:         | Ninguno                 |

**DESCRIPCIÓN GENÉRICA DEL PUESTO:**

Realizar trabajo delegado por el Director en lo que respecta traslado de documentación, pago de servicios y compras menores, fuera de la institución; así como mantener en estado higiénico las instalaciones del centro escolar.

**FUNCIONES ESPECÍFICAS DEL PUESTO:**

1. Mantener la higiene del centro escolar.
2. Realizar labores de pagos de servicios y compras menores.
3. Trasladar documentos como correspondencia u otros fuera de la institución.
4. Estar pendiente de la puerta de acceso a la institución.
5. Realizar reparaciones menores a equipo eléctrico del centro escolar.



**CENTRO ESCOLAR "ANTONIO JOSÉ CAÑAS"****MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS****PÁG. 2/2****REQUISITOS MÍNIMOS:****ACADÉMICOS:**

1. Saber leer y escribir.

**EXPERIENCIA:**

1. Haber laborado en puestos similares.

**SELECCIÓN:**

1. Lo estimará el Director con el aval del CDE, tomando en cuenta aspectos como disposición de servicio.

**HABILIDADES:**

1. Capacidad técnica en reparación de equipos eléctricos (amplificadores, micrófonos, grabadoras, etc.).
2. Capacidad de instalación de equipos utilizados para exposiciones (retroproyectores, videocaseteras, etc.)

### **3. MANUAL DE PROCEDIMIENTOS BÁSICOS**

#### **INTRODUCCIÓN**

En el Centro Escolar "Antonio José Cañas" como en toda organización, cualquiera que sea su condición; existen recursos humanos, materiales y financieros; los cuales (para lograr la eficiencia administrativa) deben ser utilizados a través del planteamiento y aplicación de procedimientos, que indican la secuencia y forma adecuada de realizar las operaciones. Al mismo tiempo permiten que las entidades alcancen la eficacia en las operaciones y en el caso del centro escolar, evitar que quebranten leyes y normativas de educación en el uso de los recursos.

Por tanto, el presente Manual plantea procedimientos de operaciones en las que intervienen recursos financieros, humanos y materiales de la institución educativa.

#### **1.1 OBJETIVOS DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS BÁSICOS**

##### **3.1.1 OBJETIVO GENERAL**

- Proveer al Centro Escolar "Antonio José Cañas" de los Procedimientos de Recepción y Ejecución de Recursos Financieros, Administración de Recursos Humanos y

Materiales; para procurar eficiencia y eficacia en las operaciones administrativas de la institución educativa.

### **3.1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Plantear Procedimientos de Recursos Humanos, para determinar la secuencia cronológica de las obligaciones del personal de la institución educativa.
- Elaborar Procedimientos de Recepción y Ejecución de Recursos Financieros, a fin de precisar las responsabilidades en la realización de las tareas que corresponden a las personas involucradas en el control de los recursos monetarios.
- Proponer Procedimientos sobre el Manejo Adecuado de los Recursos Materiales del centro escolar, con el propósito de optimizar el uso racional de ellos.

### **3.2 NORMATIVA GENERAL DE FUNCIONAMIENTO DE LOS PROCEDIMIENTOS BÁSICOS**

Ver el apartado 3.2 en Anexo No. 6.

### **3.3 DESCRIPCIÓN DE PROCEDIMIENTOS BÁSICOS**

Ver flujogramas de procedimientos en Anexo No. 7.

## CENTRO ESCOLAR "ANTONIO JOSÉ CAÑAS"

## MANUAL DE PROCEDIMIENTOS BÁSICOS

PÁG. 1/2

UNIDAD: CDE  
 RESPONSABLE: PRESIDENTE CDE  
 PROCEDIMIENTO: ESTABLECIMIENTO DE SESIONES ORDINARIAS Y EXTRAORDINARIAS

| RESPONSABLE                             | PASO | DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES                                                                                                                                                                                                                                 |
|-----------------------------------------|------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| CDE                                     | 1    | Sesionará una vez al mes de forma ordinaria y extraordinariamente las veces que sean necesarias, convocados por el Presidente. En caso que el Presidente del CDE no convoque a reunión, podrán hacerlo dos miembros representantes de diferentes sectores. |
| Representantes del sector Docente       | 2a   | Plantearán todo problema relacionados con la calidad de la educación y la búsqueda de causas que provocan males de ausentismo, la repitencia y la deserción escolar Además de los aspectos administrativos que afecten el servicio educativo.              |
| Representantes sector Padres de Familia | 2b   | Presentará por iniciativa propia o consulta del sector comunitario que representa, temas relacionados con la inversión y administración recursos y calendario escolar.                                                                                     |
| Representantes del sector de Alumnos    | 2c   | Plantearán solución a problemas relacionados con horarios, disciplina escolar, tareas necesidades y otras.                                                                                                                                                 |

## CENTRO ESCOLAR "ANTONIO JOSÉ CAÑAS"

## MANUAL DE PROCEDIMIENTOS BÁSICOS

PÁG. 2/2

|     |   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|-----|---|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| CDE | 3 | Se requerirá de la mitad más uno de los miembros para poder celebrarse sesiones.<br>Las resoluciones se tomarán por mayoría simple (al menos cinco miembros apoyando la resolución) y en caso de empate el Presidente tendrá doble voto asentando toda desición en Libro de Actas.                                                                         |
| CDE | 4 | Adquirirán todos los bienes y contratarán servicios indispensables con el cumplimiento de los fines de la educación.                                                                                                                                                                                                                                       |
| CDE | 5 | Celebrarán todo acto y contrato de conformidad con la Ley.                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| CDE | 6 | Convocarán por lo menos a dos reuniones de Asamblea por sector en el año, con la finalidad de presentar el Plan Escolar Anual, Presupuesto y lo logrado.                                                                                                                                                                                                   |
| CDE | 7 | La calidad de miembros del CDE termina por fallecimiento, por renuncia voluntaria justificada presentada por escrito, por expulsión acordada en Asamblea General de quienes representen, por comisión de falta, por haber transcurrido el período para el cual fueron electos (A excepción del Presidente que termina su función al igual que de Director. |

## CENTRO ESCOLAR "ANTONIO JOSÉ CAÑAS"

## MANUAL DE PROCEDIMIENTOS BÁSICOS

PÁG. 1/2

|                                                                                 |
|---------------------------------------------------------------------------------|
| UNIDAD: CDE                                                                     |
| RESPONSABLE: PRESIDENTE CDE                                                     |
| PROCEDIMIENTO: NOMBRAMIENTO DEL PERSONAL DOCENTE CON UNO<br>O VARIOS CANDIDATOS |

| RESPONSABLE                | PASO | DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES                                                                                                                         |
|----------------------------|------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| CDE                        | 1    | Determina necesidad de docentes de acuerdo a la matrícula (de 45 alumnos por sección), nómina de personal docente y número de secciones por turno. |
| Director de la institución | 2    | Presenta a la Unidad de Recursos Humanos Departamental (URH), necesidades docentes del centro educativo previa consulta al CDE.                    |
| URH                        | 3    | Analiza necesidades presentadas de acuerdo a la disponibilidad de partidas y comunica al CDE.                                                      |
| CDE                        | 4    | Publica la existencia de plazas en las Oficinas Departamentales y en lugares visibles dentro del centro educativo.                                 |
| Docente                    | 5    | Presenta solicitud de ingreso y documentación que lo acredite como docente, al presidente del CDE                                                  |
| CDE                        | 6    | Revisa solicitudes de ingreso y verifica si la documentación está de acuerdo a los requerimientos de la(s) plaza(s) sometida(s) a concurso.        |

## CENTRO ESCOLAR "ANTONIO JOSÉ CAÑAS"

## MANUAL DE PROCEDIMIENTOS BÁSICOS

PÁG. 2/2

|                      |    |                                                                                                                                                                                              |
|----------------------|----|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| CDE                  | 7  | Elabora Acta de Cierre de Concurso, anexando la nómina de educadores ofertantes y documentación respectiva, remitiéndolas en un plazo no mayor de tres días hábiles al Tribunal Calificador. |
| Tribunal Calificador | 8  | Recibe y analiza documentación, suministra pruebas de selección y emite dictamen final en un plazo no mayor de 30 días hábiles.                                                              |
| Tribunal Calificador | 9  | Remite dictamen al CDE, a la URH y al Docente.                                                                                                                                               |
| Docente seleccionado | 10 | Se presenta al centro educativo y toma posesión del cargo.                                                                                                                                   |
| CDE                  | 11 | Envía certificación del Acta de Toma de Posesión del docente seleccionado a la URH.                                                                                                          |
| URH                  | 12 | Recibe toma de posesión y fallo respectivo, elabora Acuerdo y actualiza base de datos.                                                                                                       |
| URH                  | 13 | Distribuye copias de Acuerdo                                                                                                                                                                 |
| CDE                  | 14 | Recibe copia de Acuerdo y archiva en expediente de educador.                                                                                                                                 |

## CENTRO ESCOLAR "ANTONIO JOSÉ CAÑAS"

## MANUAL DE PROCEDIMIENTOS BÁSICOS

PÁG. 1/1

UNIDAD: DIRECCIÓN

RESPONSABLE: DIRECTOR

PROCEDIMIENTO: PERMUTA ENTRE EDUCADORES

| RESPONSABLE                | PASO | DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES                                                                                                                                |
|----------------------------|------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Docente                    | 1    | Presenta solicitud de Permuta con La información requerida a los Directores de centros educativos correspondientes.                                       |
| Director de la institución | 2    | Recibe solicitud de Permuta de Los Docentes, la analiza de acuerdo a la Ley y notifica al CDE y si reúne los requisitos, el Director da su "Es conforme". |
| Director de la institución | 3    | Notifica al educador y procede a levantar Acta de Toma de Posesión remitiendo la documentación a la URH para su legalización.                             |
| URH                        | 4    | Recibe, revisa documentación, actualiza base de datos y procede a elaborar y legalizar el Acuerdo respectivo.                                             |
| URH                        | 5    | Distribuye copias de Acuerdos.                                                                                                                            |
| Director de la institución | 6    | Recibe copia de Acuerdo y archiva En expediente del Docente.                                                                                              |



## CENTRO ESCOLAR "ANTONIO JOSÉ CAÑAS"

## MANUAL DE PROCEDIMIENTOS BÁSICOS

PÁG. 1/1

|                                                                              |
|------------------------------------------------------------------------------|
| UNIDAD: CDE                                                                  |
| RESPONSABLE: PRESIDENTE CDE                                                  |
| PROCEDIMIENTO: ASIGNACIÓN DE HORAS CLASE Y SOBRESUELDOS<br>POR DOBLE SECCIÓN |

| RESPONSABLE                | PASO | DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES                                                                                                                                                                                          |
|----------------------------|------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| CDE                        | 1    | Determina la necesidad de horas clase y/o sobresueldo por doble sección de acuerdo a la matrícula (45 alumnos por sección), nómina de personal docente y número de secciones por turno.                             |
| Director de la institución | 2    | Elabora Declaración Jurada de la necesidad y la presenta a la URH.                                                                                                                                                  |
| URH                        | 3    | Recibe documentación sobre necesidades de horas clase o sobresueldo por doble sección, analiza Y certifica la disponibilidad.                                                                                       |
| CDE                        | 4    | Realiza proceso de selección del educador y asigna de acuerdo al artículo 32 del Reglamento de la Ley de la Carrera Docente, comunica al Docente seleccionado y levanta Acta de Toma de Posesión Y remite a la URH. |
| URH                        | 5    | Recibe documentación, revisa, asigna recursos y remite certificación al CDE, elabora el Acuerdo de asignación y distribuye copias del mismo.                                                                        |
| Director de la institución | 6    | Recibe copia de Acuerdo y archiva documentación en expediente del educador.                                                                                                                                         |

## CENTRO ESCOLAR "ANTONIO JOSÉ CAÑAS"

## MANUAL DE PROCEDIMIENTOS BÁSICOS

PÁG. 1/2

|                                                                |
|----------------------------------------------------------------|
| UNIDAD: CDE                                                    |
| RESPONSABLE: PRESIDENTE CDE                                    |
| PROCEDIMIENTO: NOMBRAMIENTO DE DIRECTORES Y/O<br>SUBDIRECTORES |

| RESPONSABLE          | PASO | DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|----------------------|------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| CDE                  | 1    | Solicita certificación de disponibilidad de plaza vacante de Director o Subdirector a la URH.                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| URH                  | 2    | Verifica y comunica disponibilidad de plaza vacante al CDE y a la Oficina de Recursos Humanos de Nivel Central para su publicación en los periódicos de mayor circulación.                                                                                                                                                                                              |
| CDE                  | 3    | Publica la existencia de plazas en las Oficinas Departamentales, Y en lugares visibles de la institución.                                                                                                                                                                                                                                                               |
| CDE                  | 4    | Realiza valoración de la labor del Director o Subdirector y la expresa conjuntamente con valoración de Consejo de Profesores y Consejos de Alumnos; la remite al Tribunal Calificador a través de un Acta Certificada, para que éste emita su fallo. Dicha Acta se remitirá acompañada de la Nómina de los aspirantes y su respectiva documentación para optar al cargo |
| Tribunal Calificador | 5    | Revisa y analiza documentación, para emitir fallo a través de las pruebas de selección si existiera mas de un candidato.                                                                                                                                                                                                                                                |
| Tribunal Calificador | 6    | Comunica al CDE y a la URH del fallo emitido.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |

**CENTRO ESCOLAR "ANTONIO JOSÉ CAÑAS"****MANUAL DE PROCEDIMIENTOS BÁSICOS****PÁG. 2/2**

|                            |    |                                                                                                                                                                                      |
|----------------------------|----|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| CDE                        | 7  | Recibe resolución del Tribunal Calificador y comunica al docente seleccionado, además levanta Acta de Toma de Posesión y remite copia a la URH, para que se realice el nombramiento. |
| URH                        | 8  | Recibe Certificación de Acta de Toma de Posesión y procede a nombrar al Director y/o Subdirector.                                                                                    |
| URH                        | 9  | Emite, legaliza y distribuye los Acuerdos.                                                                                                                                           |
| Director de la institución | 10 | Recibe Acuerdo y archiva en expediente del Docente.                                                                                                                                  |

**CENTRO ESCOLAR "ANTONIO JOSÉ CAÑAS"**

**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS BÁSICOS**

**PÁG. 1/1**

UNIDAD: DIRECCIÓN

RESPONSABLE: PRESIDENTE CDE

PROCEDIMIENTO: CONTRATACIÓN DE PERSONAL INTERINO

| <b>RESPONSABLE</b>         | <b>PASO</b> | <b>DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES</b>                                                                                                                                                                  |
|----------------------------|-------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| CDE                        | 1           | Recibe documentación.<br>Selecciona al maestro interino.<br>Solicita autorización financiera<br>Y presenta propuesta con documentación de respaldo a la URH para contratación de maestro interino. |
| URH                        | 2           | Recibe documentación y verifica asignación de partida para interinato.                                                                                                                             |
| URH                        | 3           | Comunica asignación y extiende autorización al CDE.                                                                                                                                                |
| Director de la institución | 4           | Recibe autorización y comunica al docente para que tome posesión de su cargo.                                                                                                                      |
| Docente seleccionado       | 5           | Toma posesión de su cargo.                                                                                                                                                                         |
| Director de la institución | 6           | Elabora Acta de Toma de Posesión<br>Y remite a la URH.                                                                                                                                             |
| URH                        | 7           | Recibe y revisa documentación y si todo está en orden elabora y distribuye Acuerdo y actualiza base de datos.                                                                                      |
| Director de la institución | 8           | Recibe copia de Acuerdo y archiva en el expediente del Docente                                                                                                                                     |

**CENTRO ESCOLAR "ANTONIO JOSÉ CAÑAS"**

**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS BÁSICOS**

**PÁG. 1/1**

|                                                                                                                                                                     |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>UNIDAD: CDE</p> <p>RESPONSABLE: PRESIDENTE CDE</p> <p>PROCEDIMIENTO: CONTRATACIÓN DE PERSONAL DOCENTE CON OTROS INGRESOS Y/O BONO DE LA GRATUIDAD POR EL CDE</p> |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

| <b>RESPONSABLE</b>         | <b>PASO</b> | <b>DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES</b>                                                                                         |
|----------------------------|-------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Director de la Institución | 1           | Presenta a aprobación del CDE la necesidad de contratación del personal docente para el año lectivo.                      |
| CDE                        | 2           | Aprueba y coloca avisos de la Plaza en las Oficinas Departamentales y en lugares visibles dentro de la institución        |
| Docente                    | 3           | Presenta solicitud de Ingreso y documentación que le acredite como Docente, al presidente del CDE o a quien lo sustituya. |
| Director de la Institución | 4           | Revisa solicitudes y verifica si la documentación está de acuerdo a los requerimientos de la plaza.                       |
| CDE                        | 5           | Selecciona y aprueba contratación y comunica al candidato seleccionado.                                                   |
| Docente seleccionado       | 6           | Se presenta al centro educativo a tomar posesión de su cargo y firma contrato.                                            |
| CDE                        | 7           | Remite copia de contrato firmado a la URH y Ministerio de trabajo.                                                        |

**CENTRO ESCOLAR "ANTONIO JOSÉ CAÑAS"****MANUAL DE PROCEDIMIENTOS BÁSICOS****PÁG. 1/1**

|                                                                                                                     |               |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|
| RESPONSABLE: PRESIDENTE CDE                                                                                         | PÁGINA 1 DE 1 |
| PROCEDIMIENTO: CONTRATACIÓN DE PERSONAL ADMINISTRATIVO<br>CON OTROS INGRESOS Y/O BONO DE LA<br>GRATUIDAD POR EL CDE |               |

| <b>RESPONSABLE</b>         | <b>PASO</b> | <b>DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES</b>                                                                                                |
|----------------------------|-------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Director de la institución | 1           | Presenta a aprobación del CDE la necesidad de contratación de personal administrativo para el año lectivo.                       |
| CDE                        | 2           | Coloca aviso de la existencia de plazas en Oficinas Departamentales y en lugares visibles dentro de la institución.              |
| Candidato                  | 3           | Presenta documentación que le acredite con los conocimientos que requiere la plaza al Presidente del CDE o a quien lo sustituya. |
| Director de la institución | 4           | Revisa solicitudes de empleo y verifica que la documentación este de acuerdo a requerimientos de la plaza.                       |
| CDE                        | 5           | Selecciona y aprueba contratación y comunica al candidato seleccionado.                                                          |
| Candidato seleccionado     | 6           | Se presenta a la institución a tomar posesión y firma contrato.                                                                  |
| CDE                        | 7           | Remite copia de contrato firmado a la URH y Ministerio de Trabajo.                                                               |

## CENTRO ESCOLAR "ANTONIO JOSÉ CAÑAS"

## MANUAL DE PROCEDIMIENTOS BÁSICOS

PÁG. 1/1

|                                                        |
|--------------------------------------------------------|
| UNIDAD: DIRECCIÓN                                      |
| RESPONSABLE: DIRECTOR                                  |
| PROCEDIMIENTO: LICENCIAS CON GOCE Y SIN GOCE DE SUELDO |

| RESPONSABLE                | PASO | DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES                                                                                                                                                                                        |
|----------------------------|------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Docente                    | 1    | Elabora solicitud de licencia con o sin goce de sueldo, según sea el caso y entrega al Director de la institución.                                                                                                |
| Director de la institución | 2    | Recibe solicitud de licencia, revisa y en caso de proceder dicha solicitud (tener aún licencias), tramita ante la URH.                                                                                            |
| URH                        | 3    | Recibe documentación, revisa y analiza con base en el tiempo de servicio y de conformidad a lo dispuesto en la Ley de Asuetos, Vacaciones y Licencias de los Empleados Públicos y a la Ley de la Carrera Docente. |
| URH                        | 4    | Comunica al Director en un plazo no mayor de 3 días si no procede.                                                                                                                                                |
| URH                        | 5    | Actualiza expediente en la parte que se refiere al control de las licencias y emite acuerdo.                                                                                                                      |
| URH                        | 6    | Legaliza, archiva y distribuye acuerdos.                                                                                                                                                                          |
| Director de la institución | 7    | Recibe copia y archiva en el expediente del educador                                                                                                                                                              |

## CENTRO ESCOLAR "ANTONIO JOSÉ CAÑAS"

## MANUAL DE PROCEDIMIENTOS BÁSICOS

PÁG. 1/2

|                                                                               |
|-------------------------------------------------------------------------------|
| UNIDAD: CDE                                                                   |
| RESPONSABLE: MIEMBROS DEL CDE                                                 |
| PROCEDIMIENTO: SUSCRIPCIÓN DE CONVENIO ENTRE CDE Y<br>MINISTERIO DE EDUCACIÓN |

| RESPONSABLE                                  | PASO | DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES                                                                                                                                                                                                           |
|----------------------------------------------|------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Responsables de firmas mancomunadas          | 1    | Se presentan con el encargado de la Administración Escolar Local de la Dirección departamental de con Hoja de Liquidación de Fondos de Bonos anteriores; fotocopias de DUI y fotocopia del contrato de apertura de cuenta corriente. |
| Encargado de la Administración Escolar Local | 2    | Recibe y revisa documentos y verifica información en base de datos y emite Convenio y Recibo de Transferencia de Fondos.                                                                                                             |
| Responsables de firmas mancomunadas          | 3    | Recibe documentos mencionados, revisa y si todo está bien, lo firman y sellan y devuelven al Encargado de la Administración Escolar Local.                                                                                           |
| Encargado de la Administración Escolar Local | 4    | Recibe y revisa documentos, obtiene firma y sello del Director Departamental de Educación y entrega copia del Convenio y Recibo de Transferencia de Fondos al CDE                                                                    |
| Encargado de la Administración Escolar Local | 5    | Prepara expediente del CDE, el original del Convenio y Recibo, copia del Contrato de Apertura de Cuenta Corriente, fotocopias de DUI, Hoja de Liquidación de Bonos anteriores y envía a Pagaduría.                                   |
| Pagaduría Auxiliar Departamental             | 6    | Elabora requerimiento de fondos y lo envía a USEFI Secretaría de Estado.                                                                                                                                                             |



**CENTRO ESCOLAR "ANTONIO JOSÉ CAÑAS"****MANUAL DE PROCEDIMIENTOS BÁSICOS****PÁG. 2/2**

|                                              |   |                                                                  |
|----------------------------------------------|---|------------------------------------------------------------------|
| Tesorería USEFI                              | 7 | Gestiona y transfiere fondos a Pagaduría Auxiliar Departamental. |
| Pagaduría Auxiliar Departamental             | 8 | Realiza transferencia de fondos a las cuentas del CDE.           |
| Encargado de la Administración Escolar Local | 9 | Comunica a CDE sobre el depósito de fondos.                      |

## CENTRO ESCOLAR "ANTONIO JOSÉ CAÑAS"

## MANUAL DE PROCEDIMIENTOS BÁSICOS

PÁG. 1/1

|                                                               |
|---------------------------------------------------------------|
| UNIDAD: CDE                                                   |
| RESPONSABLE: MIEMBROS DEL CDE                                 |
| PROCEDIMIENTO: APERTURA DE CUENTA BANCARIA POR CAMBIO DE CDE. |

| RESPONSABLE                          | PASO | DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES                                                                                                                                                                |
|--------------------------------------|------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Responsables de firmas mancomunadas  | 1    | Se presentan al banco comercial donde abrieron la cuenta corriente.                                                                                                                       |
| Responsables de firmas mancomunadas  | 2    | Presentan Acuerdo Modificativo a la Personería Jurídica por cambio de nombre.                                                                                                             |
| Institución bancaria                 | 3    | Recibe y verifica documentos, abre cuenta corriente a favor del centro educativo (CDE) y entrega copia del contrato de apertura y chequera a los responsables de las firmas mancomunadas. |
| Responsables de firmas mancomunadas  | 4    | Entregan copia del contrato de apertura de cuenta corriente a la Dirección Departamental.                                                                                                 |
| Dirección Departamental de Educación | 5    | Recibe copia del contrato de apertura de cuenta corriente del CDE y agrega a expediente                                                                                                   |
| Responsables de firmas mancomunadas  | 6    | Mensualmente reclamarán al Banco el Estado de Cuenta.                                                                                                                                     |

## CENTRO ESCOLAR "ANTONIO JOSÉ CAÑAS"

## MANUAL DE PROCEDIMIENTOS BÁSICOS

PÁG. 1/2

|                                                                                         |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|
| UNIDAD: CDE                                                                             |
| RESPONSABLE: MIEMBROS DEL CDE                                                           |
| PROCEDIMIENTO: PROCEDIMIENTO DE ADQUISICIÓN DE BIENES<br>Y/O CONTRATACIÓN DE SERVICIOS. |

| RESPONSABLE                  | PASO | DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES                                                                                                                                                                                            |
|------------------------------|------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| CDE                          | 1    | Poseerá una lista de proveedores actualizados y sus antecedentes clasificados según la naturaleza del bien o servicio que ofrezcan con el fin de disponer de información oportuna para realizar nuevas adquisiciones. |
| CDE                          | 2    | Elabora Plan de Compras con base al Presupuesto de la institución a fin de cumplir con objetivos y metas trazadas en el Plan Escolar Anual; definiendo características técnicas del bien o servicio.                  |
| Encargado de Compras del CDE | 3    | Para realizar compra(s) deberá de efectuar comparaciones de precio y calidad del bien o servicio si se tratara de compras mayores de cuatro salarios mínimos urbanos.                                                 |
| Encargado de Compras del CDE | 4    | Elaborará Solicitud de cotización y la enviará a proveedores donde puedan suministrar el tipo de bien o servicio solicitado, estableciendo el tiempo de entrega de los bienes o servicios.                            |
| Empresa o Proveedor          | 5    | Recibe solicitud de cotización y entrega información al Encargado de Compras del CDE por escrito.                                                                                                                     |
| Encargado de Compras del CDE | 6    | Recibe cotización.                                                                                                                                                                                                    |

## CENTRO ESCOLAR "ANTONIO JOSÉ CAÑAS"

## MANUAL DE PROCEDIMIENTOS BÁSICOS

PÁG. 2/2

|                                     |    |                                                                                                                                                 |
|-------------------------------------|----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| CDE                                 | 7  | Hace análisis técnico (revisando características técnicas, garantía del bien o servicio y tiempo de entrega) y análisis económico.              |
| Encargado de Compras del CDE        | 8  | Elabora Orden de Compra con la numeración correlativa.                                                                                          |
| Empresa o Proveedor                 | 9  | Entrega bienes o servicios y factura de consumidor final o recibo en casos eventuales, al Presidente del CDE.                                   |
| Presidente del CDE                  | 10 | Recibe bienes y/o servicios y factura o recibo, debiendo levantar Acta de Recepción para dejar constancia de que se reciben satisfactoriamente. |
| Tesorero del CDE                    | 11 | Recibe factura, Orden de Compra, Acta de Recepción y/o listado de asistentes cuando corresponda.                                                |
| Tesorero del CDE                    | 12 | Emite cheque a favor de la empresa o proveedor.                                                                                                 |
| Responsables de firmas mancomunadas | 13 | Firman cheque.                                                                                                                                  |
| Tesorero del CDE                    | 14 | Registra y archiva documentos que recibió.                                                                                                      |

## CENTRO ESCOLAR "ANTONIO JOSÉ CAÑAS"

## MANUAL DE PROCEDIMIENTOS BÁSICOS

PÁG. 1/2

|                                                                                       |
|---------------------------------------------------------------------------------------|
| UNIDAD: CDE                                                                           |
| RESPONSABLE: MIEMBROS DEL CDE                                                         |
| PROCEDIMIENTO: EJECUCIÓN DE LOS FONDOS TRANSFERIDOS POR EL MINED Y DE OTROS INGRESOS. |

| RESPONSABLE                          | PASO | DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|--------------------------------------|------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| CDE                                  | 1    | Se presenta a la Dirección Departamental de Educación a legalizar Libros de Ingresos y Gastos para Fondos asignados por el MINED y para Ingresos Propios.                                                                                                                                       |
| Dirección Departamental de Educación | 2    | Legaliza ambos Libros de Ingresos y Gastos.                                                                                                                                                                                                                                                     |
| Tesorero del CDE                     | 3    | Recibe Libros de Ingresos y Egresos ya legalizados. 3a) En caso de los Fondos del MINED confirma la disponibilidad financiera. 3b) En caso de los Fondos Propios, registra la cantidad de dinero recibida por cualquier concepto en la columna de los ingresos, extendiendo recibo prenumerado. |
| Encargado de Compras del CDE         | 4    | Elabora solicitud de cotización de bienes y/o servicios y envía a proveedores, estableciendo tiempo de entrega de los bienes o servicios.                                                                                                                                                       |
| Encargado de Compras del CDE         | 5    | Ejecuta la compra de bienes o servicios conforme al Plan de Compras.                                                                                                                                                                                                                            |
| Encargado de Compras del CDE         | 6    | Garantiza que cada compra esté respaldada por facturas de consumidor final o recibo para casos eventuales.                                                                                                                                                                                      |

## CENTRO ESCOLAR "ANTONIO JOSÉ CAÑAS"

## MANUAL DE PROCEDIMIENTOS BÁSICOS

PÁG. 2/2

|                  |    |                                                                                                                                                                                                                                                          |
|------------------|----|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Tesorero del CDE | 7  | Emite cheque respectivo y registra en el Libro de Ingresos y Egresos correspondiente la parte de los gastos, llevando así el control de todos los gastos realizados en forma periódica, incluyendo cheques emitidos a favor del Encargado de Caja Chica. |
| Tesorero del CDE | 8  | Deberá sellar de pagado cada factura o recibo cancelado, indicando fecha, cheque, No., valor(\$), Banco y No. de cuenta. Además deberá contener nombre y firma de la persona que recibió los bienes y/o servicios adquiridos.                            |
| Tesorero del CDE | 9  | Totalizará al finalizar cada página de cada Libro de Ingresos y Gastos, cada una de las columnas, además estableciendo cada mes el saldo mensual y cada año el saldo anual.                                                                              |
| Tesorero del CDE | 10 | Deberá integrar un archivo por fuente de financiamiento, ordenando cronológicamente los documentos legales que respaldan los Ingresos y Egresos.                                                                                                         |
| Tesorero del CDE | 11 | Archiva documentos legales y financieros (por 10 años) para rendición de cuentas.                                                                                                                                                                        |

## CENTRO ESCOLAR "ANTONIO JOSÉ CAÑAS"

## MANUAL DE PROCEDIMIENTOS BÁSICOS

PÁG. 1/2

|                                                                 |
|-----------------------------------------------------------------|
| UNIDAD: CDE                                                     |
| RESPONSABLE: MIEMBROS DEL CDE                                   |
| PROCEDIMIENTO: CREACIÓN Y EJECUCIÓN DE LOS FONDOS LA CAJA CHICA |

| RESPONSABLE                  | PASO | DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|------------------------------|------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| CDE                          | 1    | En reunión ordinaria acuerda la creación de Caja Chica por monto de \$ 57.14, asentando el acuerdo en Libro de Actas del CDE.                                                                                                                                                                                                                             |
| CDE                          | 2    | En el Acuerdo de Creación de la Caja Chica se especifica la finalidad de este fondo, que debe de coincidir con el Plan de Compras (en el caso de los fondos propios) y con las áreas de gastos elegibles de las transferencias del MINED(en caso de los fondos que son transferidos por el MINED). Siendo el límite del gasto que puede pagarse \$ 22.86. |
| Tesorero del CDE             | 3    | Elabora cheque a su favor por el valor de \$ 57.14, el cual debe de ser firmado por las personas que tienen las firmas mancomunadas.                                                                                                                                                                                                                      |
| Tesorero del CDE             | 4    | Elabora recibo por el valor del cheque, especificando la finalidad de uso y cobra el cheque.                                                                                                                                                                                                                                                              |
| Tesorero del CDE             | 5    | Elabora vales prenumerados.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| Presidente del CDE           | 6    | Aprueba compras por Caja Chica y comunica al Tesorero.                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| Encargado de Compras del CDE | 7    | Solicita fondos al tesorero, al ser la compra menor de \$ 22.87                                                                                                                                                                                                                                                                                           |

## CENTRO ESCOLAR "ANTONIO JOSÉ CAÑAS"

## MANUAL DE PROCEDIMIENTOS BÁSICOS

PÁG. 2/2

|                              |    |                                                                                                                                                                                                                        |
|------------------------------|----|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Tesorero del CDE             | 8  | Elabora vale prenumerado especificando el uso del dinero y la cantidad en letras y números, solicitando firmar el vale al Encargado de Compras del CDE.                                                                |
| Encargado de Compras del CDE | 9  | Firma vale prenumerado y se lo regresa al Tesorero.                                                                                                                                                                    |
| Tesorero del CDE             | 10 | Entrega dinero y archiva el vale.                                                                                                                                                                                      |
| Encargado de Compras del CDE | 11 | Efectúa la compra y pide factura de consumidor final o recibo en casos eventuales debidamente firmado por quien recibe el pago.                                                                                        |
| Encargado de Compras del CDE | 12 | Entrega factura(s) o recibo(s) al Tesorero como comprobante de la compra.                                                                                                                                              |
| Tesorero del CDE             | 13 | Anula vale y sella factura(s) o recibo(s) con sello de <b>pagado</b> .                                                                                                                                                 |
| Tesorero del CDE             | 14 | Cuando acumule el 80% o más en facturas y/o recibos pagados, podrá solicitar al CDE reposición de dichos fondos contra los comprobantes respectivos con sello de <b>pagado</b> , elaborando liquidación de Caja Chica. |
| Tesorero del CDE             | 15 | En la liquidación de los saldos de los fondos no habrá reintegro a Caja Chica, sólo comprobación de los gastos.                                                                                                        |



## CENTRO ESCOLAR "ANTONIO JOSÉ CAÑAS"

## MANUAL DE PROCEDIMIENTOS BÁSICOS

PÁG. 1/1

UNIDAD: CDE

RESPONSABLE: TESORERO DEL CDE

PROCEDIMIENTO: CONCILIACIÓN BANCARIA

| RESPONSABLE        | PASO | DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES                                                                                                                                                                                                 |
|--------------------|------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| CDE                | 1    | Solicita al banco mensualmente los Estados de Cuenta Bancaria, recibe y verifica contra Libro de Ingresos y Gastos de cada fuente de financiamiento (transferidos o propios) los cheques emitidos y concilia ambos saldos. |
| Tesorero del CDE   | 2    | Elabora informe de Conciliación Bancaria.                                                                                                                                                                                  |
| Presidente del CDE | 3    | De no estar de acuerdo con el Estado de Cuenta Bancaria, deberá reclamar las inconsistencias ante el banco en un período no mayor de 10 días de haberse recibido el informe del Banco.                                     |

## CENTRO ESCOLAR "ANTONIO JOSÉ CAÑAS"

## MANUAL DE PROCEDIMIENTOS BÁSICOS

PÁG. 1/1

|                                                                           |
|---------------------------------------------------------------------------|
| UNIDAD: CDE                                                               |
| RESPONSABLE: MIEMBROS DEL CDE                                             |
| PROCEDIMIENTO: AUTOLIQUIDACIÓN DE LOS FONDOS TRANSFERIDOS<br>POR EL MINED |

| RESPONSABLE                                        | PASO | DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES                                                                                                                                                                                             |
|----------------------------------------------------|------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| CDE                                                | 1    | Ordena todo el documento de respaldo y registro financiero (documentos de ingresos y egresos, libro de ingresos y gastos, conciliaciones bancarias, contratos, cotizaciones y otros necesarios.                        |
| CDE                                                | 2    | Llena formato de Autoliquidación.                                                                                                                                                                                      |
| CDE                                                | 3    | Presenta toda la documentación de respaldo en original y copia, el informe de rendición de cuentas en original y dos copias a la Dirección Departamental de Educación.                                                 |
| Técnico de la Dirección Departamental De Educación | 4    | Revisa y sella toda la documentación que respalda el informe de rendición de cuentas; quedándose con el original y una copia de la rendición de cuentas y devuelve el resto de la documentación que le fue presentada. |
| CDE                                                | 5    | Archiva la documentación de respaldo por período de diez años.                                                                                                                                                         |

**CENTRO ESCOLAR "ANTONIO JOSÉ CAÑAS"****MANUAL DE PROCEDIMIENTOS BÁSICOS****PÁG. 1/1**

UNIDAD: DIRECCIÓN

RESPONSABLE: DIRECTOR

PROCEDIMIENTO: CARGO DE BIENES MUEBLES Y LIBROS

| <b>RESPONSABLE</b>         | <b>PASO</b> | <b>DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES</b>                                                                         |
|----------------------------|-------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Director de la institución | 1           | Informa al CDE la existencia física y/o Documento de Adquisición de Bienes.                               |
| Director de la institución | 2           | Verifica existencia, codifica (De acuerdo al Manual de Codificación del MINED) y actualiza el inventario. |
| CDE                        | 3           | Firman la actualización del inventario.                                                                   |
| Director de la institución | 4           | Remite inventario actualizado al Técnico de Activo Fijo departamental para su registro.                   |

**CENTRO ESCOLAR "ANTONIO JOSÉ CAÑAS"**

**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS BÁSICOS**

**PÁG. 1/1**

UNIDAD: DIRECCIÓN

RESPONSABLE: DIRECTOR

PROCEDIMIENTO: DESCARGO DE BIENES MUEBLES Y LIBROS

| <b>RESPONSABLE</b>                   | <b>PASO</b> | <b>DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES</b>                                                                                                                                                       |
|--------------------------------------|-------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Director de la institución           | 1           | Determina la no utilidad del bien o su pérdida.                                                                                                                                         |
| Director de la institución           | 2           | Convoca a miembros del CDE para informar la utilidad del bien o su pérdida.                                                                                                             |
| CDE                                  | 3           | Verifica físicamente el estado del bien, si se trata de bienes inservibles y si es pérdida se investiga el faltante y se denuncia a la Policía Nacional Civil.                          |
| CDE                                  | 4           | Firma solicitud de descargo por inservible o pérdida, describiéndose en él todas las características del bien a descargar.                                                              |
| Director de la institución           | 5           | Envía solicitud de descargo a la Dirección Departamental de Educación.                                                                                                                  |
| Director de la Departamental         | 6           | Recibe solicitud de descargo y la margina al Técnico de Activo Fijo departamental.                                                                                                      |
| Técnico de Activo Fijo Departamental | 7           | Recibe solicitud, la ratifica y procede a hacer el trámite ante la Comisión de Descargo Departamental, informando a la parte interesada de acuerdo a resolución y actualiza inventario. |

## **4. MANUAL DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

### **INTRODUCCIÓN**

La estructura organizativa del centro escolar "Antonio José Cañas" fundamenta su actividad en la Planta Docente, la cual al igual que los Puestos de Director y Subdirector, necesitan que se mida su desempeño para poder determinar posibles fallas en las operaciones y tareas que realizan, puesto que así se puede mejorar el quehacer de toda la institución. Se propone entonces la aplicación de este Manual de Evaluación del Desempeño, configurándose como una herramienta básica para cotejar el deber ser con el ser de la actividad laboral del centro escolar.

### **4.1 OBJETIVOS DEL MANUAL DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

#### **4.1.1 OBJETIVO GENERAL**

- Determinar el nivel de desempeño de los puestos más básicos del Centro Escolar "Antonio José Cañas", bajo la percepción de actividades que cada uno realiza y debe de realizar.

#### **4.1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Determinar en que medida los puestos de dirección (Director y Subdirector) cumplen con las responsabilidades en el desempeño de su trabajo, bajo la percepción del personal Docente, para mejorar la actividad directiva del centro escolar.
- Precisar el grado de realización de las tareas que corresponde efectuar al personal Docente, con el fin de aplicar los mecanismos correctivos en mejora de la calidad educativa del Centro Escolar "Antonio José Cañas".

#### **4.2 IMPORTANCIA**

El Manual de Evaluación del Desempeño es un instrumento imprescindible en el control de las actividades que realiza el recurso humano en una organización; ya que gracias a esta herramienta administrativa se compara el desempeño real del personal con los parámetros de trabajo. Por tanto, el Manual se convierte para el Centro Escolar "Antonio José Cañas" en un medio de comunicación entre el personal operativo y administrativo.

### 4.3 CUERPO DEL MANUAL DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

MANUAL DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

PÁG. 1/5

|                                                                                                              |        |      |     |     |     |     |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|------|-----|-----|-----|-----|
| CENTRO ESCOLAR "ANTONIO JOSÉ CAÑAS"                                                                          |        |      |     |     |     |     |
| PARA DIRECCIÓN<br>NOMBRE DEL EVALUADO: _____<br>FECHA: _____<br>CARGO: _____                                 |        |      |     |     |     |     |
| INDICACIONES:<br>Asigne un número del 1 al 10, que corresponderá a un criterio de evaluación para cada ítem. | Factor | E    | MB  | B   | R   | M   |
|                                                                                                              | Número | 10-9 | 8-7 | 6-5 | 4-3 | 2-1 |

Equivalencia de cada uno de los factores respecto a los criterios:

E = Excelente

R = Regular

MB= Muy Bueno

M = Malo

B = Bueno

#### I - DESEMPEÑO DE LA FUNCIÓN

1. ¿Planifica las actividades que le corresponden?

|    |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
|----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 10 | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
|----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|

2. ¿Es responsable en la realización de su trabajo?

|    |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
|----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 10 | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
|----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|

3. ¿Sigue los lineamientos del Ministerio de Educación?

|    |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
|----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 10 | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
|----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|

**MANUAL DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO****PÁG 2/5**

4. ¿Organiza el trabajo en forma participativa con el Consejo de Maestros, Asamblea de Padres de Familia y Consejo de Alumnos?

|    |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
|----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 10 | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
|----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|

5. ¿Realiza con la debida frecuencia reuniones de carácter informativo con el personal Docente?

|    |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
|----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 10 | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
|----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|

6. ¿Sustituye al Docente cuando éste no asiste a la institución?

|    |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
|----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 10 | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
|----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|

7. ¿Da instrucciones precisas al personal Docente, sin permitir ambigüedades?

|    |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
|----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 10 | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
|----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|

8. ¿Orienta al personal Docente y Administrativo para el mejor ejercicio de sus funciones?

|    |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
|----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 10 | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
|----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|

9. ¿Mantiene buenas relaciones con el personal Docente?

|    |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
|----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 10 | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
|----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|



## MANUAL DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

PÁG 3/5

10. ¿Promueve la armonía con la Comunidad Educativa?

|    |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
|----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 10 | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
|----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|

## II - CONOCIMIENTO DEL PUESTO

1. ¿Promueve la realización de reuniones de Consejo de Maestros, de Alumnos y Asambleas de Padres de Familia?

|    |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
|----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 10 | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
|----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|

2. ¿Promueve la realización de los Planes derivados del Proyecto Educativo Institucional, tales como: El Plan Escolar Anual, El Proyecto de Gestión Administrativo-Organizativa, Proyectos Complementarios y Proyecto Curricular del Centro?

|    |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
|----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 10 | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
|----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|

3. ¿Organiza de la manera adecuada la Matrícula Escolar?

|    |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
|----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 10 | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
|----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|

4. ¿Asigna grados al personal Docente de acuerdo a los criterios de la Ley de la Carrera Docente, tales como: Especialidad, experiencia, aptitudes, habilidades y destrezas de los educadores?

|    |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
|----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 10 | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
|----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|

**MANUAL DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO****PÁG 4/5**

5. ¿Comunica de forma oportuna la realización de actividades en la que involucra al personal Docente, tales como comisiones de trabajo?

|    |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
|----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 10 | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
|----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|

6. ¿Investiga con el personal Docente las causas que generan la inserción, ausentismo y repitencia escolar?

|    |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
|----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 10 | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
|----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|

7. ¿Aplica sistema de inventario alguno a los bienes muebles tales como: Pupitres, escritorios, pizarras equipos electrónicos, libros, etc.; como lo manda la normativa para la Administración de los Bienes Muebles y Libros del MINED?

|    |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
|----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 10 | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
|----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|

8. ¿Permite el préstamo de Libros al Personal Docente y Alumnado a través de un sistema eficiente?

|    |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
|----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 10 | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
|----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|

9. ¿Organiza el horario general de clases de forma participativa con el personal Docente?

|    |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
|----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 10 | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
|----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|

**MANUAL DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO****PÁG 5/5**

10. ¿Aplica a cabalidad las directrices de las Leyes de Educación y las de Administración de los Recursos Humanos, Materiales y Financieros del centro educativo?

|    |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
|----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 10 | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
|----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|

**III - PERSONALIDAD**

1. ¿Es amable con el personal Docente al comunicar los lineamientos y orientación del trabajo?

|    |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
|----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 10 | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
|----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|

2. ¿Posee carácter tolerante?

|    |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
|----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 10 | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
|----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|

3. ¿Permite la participación y opinión del personal Docente y aceptabilidad de las ideas y sugerencias?

|    |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
|----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 10 | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
|----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|

4. ¿Propicia las buenas relaciones interpersonales?

|    |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
|----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 10 | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
|----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|

OBSERVACIONES:

---

EVALUADOR: \_\_\_\_\_

Ver sección del Manual de Evaluación del Desempeño para Subdirección y Personal Docente en Anexo No. 8.

#### **D. SUPERVISIÓN DEL SISTEMA**

Para que el Sistema de Control Interno Administrativo propuesto al Centro Escolar "Antonio José Cañas" funcione, es necesario que se cree en la institución al menos un organismo de supervisión y verificación de la realización de las actividades tal cual lo mandan los lineamientos que acá se plantean. Puede crearse entonces un Comité de Vigilancia, el cual tenga acceso a toda la información y forma de trabajo provenientes tanto del Consejo Directivo Escolar, Dirección, Subdirección, Planta Docente y Comité de Desarrollo Educativo. En tal causa deben realizarse las siguientes acciones dirigidas a que el sistema se ponga en marcha:

- Integrar el Comité de Vigilancia del Sistema por al menos un miembro de cada una de las unidades que integran la estructura organizativa del centro escolar, para promover la comunicación entre ellas y la factible aplicabilidad de la Propuesta.
- Observar la realización de las funciones que le corresponden a cada una de las unidades de la estructura organizativa.

- Verificar la realización de las tareas que le corresponden a cada miembro de la estructura organizativa del centro escolar.
- Promover entre los miembros del Consejo Directivo Escolar, Dirección y Subdirección la aplicación de los Procedimientos para la administración de los recursos humanos, materiales y financieros del Centro Educativo.
- Velar por la aplicación del Manual de Evaluación del Desempeño, al menos una vez al año, para corregir debilidades que presente la actuación de las personas en los distintos puestos de trabajo.
- Verificar la existencia, alimentación y revisión de registros de documentos que respalden los Procedimientos Financieros, de Recursos Humanos y de Bienes Muebles en la institución.

## **E. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO**

### **INTRODUCCIÓN**

En la disposición de poner en marcha el Sistema de Control Interno Administrativo en el centro escolar, es necesaria la realización de actividades precisas para su

divulgación y aplicación entre los miembros de la institución, sobre los procedimientos, tareas y funciones que le corresponden a los puestos de Dirección, Puestos Tipo y Unidades Orgánicas respectivamente. Por ello se plantea la disponibilidad del recurso humano, material y financiero en la implementación del Sistema.

## **1. OBJETIVOS DEL PLAN DE IMPLEMENTACIÓN**

### **1.1 OBJETIVO GENERAL**

- Proveer al Centro Escolar "Antonio José Cañas" de los lineamientos necesarios para la implementación del Sistema de Control Interno Administrativo.

### **1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Determinar las actividades que deben de realizarse para la implementación del Sistema Propuesto a la institución educativa.
- Precisar el uso de los recursos humanos, materiales y financieros en la implementación de la Propuesta.

## **2. ACTIVIDADES PARA IMPLEMETAR EL SISTEMA PROPUESTO**

- Presentar a aprobación ante el Consejo Directivo Escolar el Sistema de Control Interno Administrativo Propuesto.
- Aprobar el Consejo Directivo Escolar el Sistema Propuesto.
- Distribuir el Sistema de Control Interno Administrativo en los puestos de dirección.
- Por medio de una Capacitación dar a conocer el Sistema de Control Interno Administrativo, tanto a los miembros del Consejo Directivo Escolar, como a la Planta Docente y al Personal Administrativo, facilitándoles copia de dicha herramienta.
- Crear el Comité de Vigilancia del Sistema, que dará seguimiento a la Propuesta.
- Implementar el Sistema.

## **3. RECURSOS PARA IMPLEMENTAR EL SISTEMA PROPUESTO**

### **3.1 RECURSOS HUMANOS**

Este lo conforman los puestos de Dirección (Director, Subdirector y Coordinador del Comité de Desarrollo Educativo), y una persona adicional de la Planta Docente.

Ellos, serán los encargados de impartir la Capacitación para dar a conocer el Sistema de Control Interno Administrativo, tanto al personal de la planta docente como al administrativo.

### **3.2 RECURSOS MATERIALES**

Lo constituye la papelería necesaria para reproducir el documento propuesto, así como láminas de exposición visual para realizar la capacitación sobre la implementación del Sistema. Por tanto, también se hará uso de recursos que ya posee el centro educativo, como retroproyector, fotocopidora, mobiliario e infraestructura para su exposición.

### **3.3 RECURSOS FINANCIEROS**

En este apartado están contenida la inversión monetaria que tiene que realizarse para adquirir materiales para divulgar el Sistema, así como costos imprevistos en la exposición del mismo. Los gastos a realizar para implementar la Propuesta serán cubiertos con fondos del CDE. A continuación se presenta el Presupuesto que refleja dichos gastos:



| Rubros de gastos         | Unidades | Valor Unitario | Total  |
|--------------------------|----------|----------------|--------|
| 10 Resmas de papel bond  | 10       | \$ 4           | \$ 40  |
| 150 láminas de acetatos  | 150      | \$ 0.60        | \$ 90  |
| Cartuchos para impresión | 2        | \$ 10          | \$ 20  |
| Tinta de fotocopidora    | 2        | \$ 45          | \$ 90  |
| Gastos imprevistos       |          |                | \$ 30  |
| <b>Total</b>             |          |                | \$ 270 |

**4. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES A REALIZAR PARA IMPLEMENTAR LA PROPUESTA.**

|                                                                                                                                            | SEMANA1 | SEMANA 2   | SEMANA 3   | SEMANA 4   | SEMANA 5 | SEMANA 6   |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|------------|------------|------------|----------|------------|
| <b>DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES</b>                                                                                                          |         |            |            |            |          |            |
| Presentar a aprobación ante el CDE el Sistema de Control Administrativo Propuesto                                                          | XXXXXXX |            |            |            |          |            |
| Aprobar el CDE el sistema propuesto                                                                                                        |         | XXXXXXXXXX |            |            |          |            |
| Distribuir el Sistema de control Interno Administrativo en los puestos de Dirección                                                        |         |            | XXXXXXXXXX |            |          |            |
| Capacitar para dar a conocer el Sistema de Control Interno Administrativo a los miembros del CDE, planta Docente y Personal Administrativo |         |            |            | XXXXXXXXXX |          |            |
| Crear el Comité de Vigilancia del Sistema                                                                                                  |         |            |            |            | XXXXXXX  |            |
| Implementación del Sistema                                                                                                                 |         |            |            |            |          | indefinido |
|                                                                                                                                            |         |            |            |            |          |            |

**BIBLIOGRAFÍA****LIBROS**

- Chiavenato, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Quinta edición. Editorial Mc Graw-Hill. México. 1999.
- Iglesias Mejía, Salvador. Guía para la elaboración de trabajo de investigación Monográfico o Tesis. El Salvador. 1990.
- Koontz, Harold. Administración, una perspectiva global. Décima edición. Editorial Mc Graw-Hill. México. 1994.
- Robbins, Stephen. Administración, teoría y práctica. Cuarta edición. Editorial Prentice Hall. México. 1994.
- Rodríguez Valencia. Sinopsis de auditoría administrativa. Cuarta edición. Editorial Trillas. México. 1987.
- Stoner, James. Administración. Quinta edición. Editorial Prentice Hall. México 1995.

**TESIS**

- Arana Velásquez, María Irene. Diseño de un Sistema de Control Interno Administrativo para las Unidades de la Gerencia General de la Universidad de El Salvador. Facultad de Ciencias Económicas. UES. Diciembre de 1999.
- Flores Campos, Margarita Esperanza. Propuesta de un Sistema de Control Interno Administrativo para la Asociación Cooperativa de Ahorro, Crédito y Consumo, Transporte y Construcción de Responsabilidad Limitada. Facultad de Ciencias Económicas. UES. Mayo de 1996.

**LEYES**

- Ministerio de Educación. Ley General de Educación. Diciembre de 1996.
- Ministerio de Educación. Ley de la Carrera Docente. Reglamento de la Ley de la Carrera Docente. Agosto de 1996.
- Corte de Cuentas de la República. Normas Técnicas de Control Interno. Enero del 2000.

**OTROS DOCUMENTOS**

- Ministerio de Educación. Proyecto Educativo Institucional. Reforma Educativa en Marcha. El Salvador. 2000.
- Ministerio de Educación. Paso a paso en la Administración de los Recursos Humanos. Documento 3 El Salvador. 2000.
- Ministerio de Educación. Paso a paso en la Administración de los Recursos Financieros. Documento 4. El Salvador. 2000.
- Ministerio de Educación. Paso a paso en la Administración de Bienes Muebles y Libros. Documento 5. El Salvador. 2000.

# **ANEXOS**

# **ANEXO 1**

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



Guía estructurada de preguntas para entrevista, dirigida a la presidente del Consejo Directivo Escolar (CDE) del Centro Escolar "Antonio José Cañas", del municipio de Soyapango.

**Objetivo:** Obtener la información necesaria sobre la ejecución de las actividades administrativas de la institución que conciernen al Plan Escolar Anual (PEA), para diagnosticar la situación actual de tales procesos.

1. ¿Posee la institución mecanismos de Control Interno Administrativo sobre los recursos humanos, materiales y financieros, para ser aplicados en las operaciones realizadas por el centro escolar?

a) Si

b) No

2. ¿En que medida se aplican estos mecanismos de Control Interno Administrativo, sobre las operaciones realizadas por el centro escolar?

a) Demasiado (Entre 76% y 100%)

b) Mucho (Entre 51% y 75%)

c) Poco (Entre 26% y 50%)

d) Nada (Menos del 26 %)

3. ¿Cuáles de los siguientes documentos se encuentran contemplados en estos mecanismos de Control Interno Administrativo?

- a) Plan de organización
- b) Manual de descripción de puestos
- c) Manual de procedimientos
- d) Manual de evaluación del desempeño

4. ¿Son puestas en marcha por los miembros del CDE las atribuciones y funciones planteadas en el "Documento 1" del Ministerio de Educación (MINED), "Consejo Directivo Escolar"?

- a) Si
- b) No

5. ¿En que medida aplica el centro escolar a través del CDE y demás autoridades administrativas los procedimientos planteados en el "Documento 3" del MINED, "Paso a Paso en la Administración de Recursos Humanos"?

- a) Demasiado (Entre 76% y 100%)
- b) Mucho (Entre 51% y 75%)
- c) Poco (Entre 26% y 50%)
- d) Nada (Menos del 26 %)

6. ¿En que medida aplica el centro escolar a través del CDE y demás autoridades administrativas los procedimientos planteados en el "Documento 4" del MINED, "Paso a paso en la administración de los recursos financieros"?

- a) Demasiado (Entre 76% y 100%)
- b) Mucho (Entre 51% y 75%)
- c) Poco (Entre 26% y 50%)
- d) Nada (Menos del 26 %)



7. ¿En que medida aplica el centro escolar a través del CDE y demás autoridades administrativas los procedimientos planteados en el "Documento 5" del MINED, "Paso a Paso en la Administración de Bienes Muebles y Libros"?

- a) Demasiado (Entre 76% y 100%)
- b) Mucho (Entre 51% y 75%)
- c) Poco (Entre 26% y 50%)
- d) Nada (Menos del 26 %)

8. ¿En que medida aplica el centro escolar a través del CDE y demás autoridades administrativas los procedimientos planteados en el "Documento 6" del MINED, "Paso a Paso en el Mantenimiento y/o Rehabilitación de la Infraestructura"?

- a) Demasiado (Entre 76% y 100%)
- b) Mucho (Entre 51% y 75%)
- c) Poco (Entre 26% y 50%)
- d) Nada (Menos del 26 %)

9. ¿Existen los planes que integran el Proyecto Educativo Institucional?

- a) Plan escolar anual
- b) Proyecto de gestión adm-organizativa
- c) Proyectos complementarios
- d) Proyecto curricular del centro
- e) Sistema de evaluación del PEI

10. Si existe el plan escolar anual, ¿Con cuánto tiempo de anticipación se tiene elaborado?

- a) 4 meses antes de inicio de año
- b) 3 meses antes de inicio de año
- c) 2 meses antes de inicio de año
- d) Un mes antes de inicio de año
- e) Al iniciar actividades del año
- f) Más de un mes de inicio de año

11. ¿A cuáles de los siguientes sectores se consulta para la elaboración del PEA?

a) Docentes:

b) Padres:

c) Alumnos(as):

12. ¿Se realiza alguna evaluación de forma conjunta en CDE sobre el PEA?

a) Si

b) No

13. ¿Para qué sectores de la comunidad educativa se promueve la realización de asambleas?

a) Docentes:

b) Padres:

c) Alumnos(as):

14. ¿Existe una calendarización previa de las siguientes actividades que involucren a los sectores de la comunidad educativa?

a) Reuniones de CDE

b) Reuniones docentes

c) Reuniones de padres de familia

d) Escuela para padres

e) Asambleas de padres

f) Asambleas docentes

g) Asambleas de alumnos

15. ¿Posee la institución algún tipo de control de asistencia y acuerdos tomados en cada una de las actividades mencionadas en la pregunta 14?

a) Si

b) No

16. ¿En qué medida existe una clara división de funciones entre los miembros del CDE?

- a) Demasiado (Entre 76% y 100%)
- b) Mucho (Entre 51% y 75%)
- c) Poco (Entre 26% y 50%)
- d) Nada (Menos del 26 %)

17. ¿Existe algún sistema de información el cual divulgue entre cada uno de los sectores las proyecciones presupuestarias, estados de resultados, etc.?

- a) Si
- b) No

18. Si existe este sistema de información, ¿Se desarrolla de forma tal que la comunidad educativa pueda comprenderlo?

- a) Si
- b) No

19. ¿Existe algún tipo de registro anecdótico del personal docente debidamente estructurado, similar al que lleva la Sección de Escalafón de la Unidad de Recursos Humanos de la Departamental de Educación de San Salvador?

- a) Si
- b) No

20. Si existe este registro anecdótico del personal docente, ¿Controla las siguientes actividades?

- a) Participación en comités
- b) Participación en capacitaciones
- c) Entrega periódica de planes
- d) Permiso mensuales y anuales
- e) Participación en comisiones
- f) Participación en reuniones

21. ¿Posee la institución registro anecdótico en un solo consolidado de alumnos y ex - alumnos?

- a) Si
- b) No

22. Si existe este registro anecdótico de los alumnos, ¿Plantea los siguientes aspectos?

- a) Datos generales
- b) Aspectos conductuales
- c) Registro de notas

23. ¿Posee la institución Libro de Actas para asentar decisiones, reuniones, eventos, etc?

- a) Si
- b) No

24. ¿Para qué tipo de actividades existen Libros de Actas?

- a) \_\_\_\_\_
- b) \_\_\_\_\_
- c) \_\_\_\_\_
- d) \_\_\_\_\_
- e) \_\_\_\_\_
- f) \_\_\_\_\_
- g) \_\_\_\_\_
- h) \_\_\_\_\_

25. ¿Ha facilitado la administración del centro escolar a los miembros del CDE la normativa general del funcionamiento de la administración de recursos financieros?

- a) Si
- b) No

26. ¿Se asientan en actas las decisiones que comprometen los recursos financieros del centro escolar?

- a) Si
- b) No

27. ¿Posee el CDE una cuenta corriente única para el manejo de fondos provenientes de distinta fuente?

- a) Si
- b) No

28. ¿Es administrada la(s) chequera(s) por el tesorero del CDE?

a) Si

b) No

29. ¿Es el encargado de compras un consejal padre de familia que no sea el tesorero?

a) Si

b) No

30. ¿Efectúa la persona encargada de las compras las adquisiciones de bienes y servicios de acuerdo a las especificaciones de la Ley de Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Pública?

a) Si

b) No

31. ¿Existe un archivo mensual y anual por fuente de financiamiento donde se ordenen cronológicamente los documentos que respaldan legalmente los ingresos y egresos?

a) Si

b) No

32. ¿Se aplica el proceso de suscripción de convenio entre el CDE y el MINED?

a) Si

b) No

33. ¿Intervienen las tres personas encargadas de las firmas mancomunadas en el proceso de apertura de la cuenta corriente?

a) Si

b) No

34. Para adquirir bienes y servicios, indique cual de las siguientes operaciones se realizan tal como lo manda la normativa del documento 4 ?

a) Mantener un listado de los proveedores, su giro, etc.:

b) Elaboración del plan de compras (anual, mensual, etc.):

c) Procedimientos de la Ley de adquisiciones y contrataciones:

d) Elaboración de la solicitud de cotización a proveedores:

e) Realización del análisis técnico de precios (con la ley):

f) Elaboración de orden de compra correlativa:

g) Recepción de factura de consumidor final y bienes:

h) Recepción de recibo en casos eventuales y bienes:

i) Asentamiento en acta de recepción y firma de factura:

j) Tesorero recibe factura de compra, acta de recepción y emite cheque:

k) Tesorero archiva la documentación:

35. ¿Se lleva un libro de ingresos y egresos por cada fuente de fondos?

a) Si

b) No

36. ¿Sella de pagado el tesorero cada factura o recibo cancelado, indicando fecha, número de cheque, valor, banco y número de cuenta?

a) Si  b) No

37. ¿Elabora voucher o recibo el tesorero por cada cheque emitido?

a) Si  b) No

38. ¿Existe el fondo de caja chica por el valor de ¢ 500.00 (\$57.1)?

a) Si  b) No

39. Si existe la caja chica, ¿Se liquida esta cuando se ha gastado el 80% de la misma?

a) Si  b) No

40. ¿Los pagos con fondos de caja chica son menores o iguales a ¢ 200.00 (\$22.86)?

a) Si  b) No

41. ¿Se utilizan en los cheques por pagos de bienes o servicios las firmas mancomunadas?

a) Si  b) No

42. ¿Se va agregando fondos provenientes de otros ingresos recién adquiridos a la caja chica?

a) Si  b) No

43. ¿Aprueba la presidente del CDE las compras por caja chica?

a) Si  b) No

44. ¿Elabora el tesorero vales de caja chica debidamente prenumerados?

a) Si

b) No

45. ¿Realiza el tesorero la conciliación bancaria mensual y anual?

a) Si

b) No

46. ¿Existen distintas series de recibos prenumerados para cada uno de los ingresos propios (contribuciones voluntarias, pago por cafetín, fotocopias, etc.)?

a) Si

b) No

47. ¿Se emiten los recibos por ingresos propios por el valor total de los diversos conceptos recibidos y no únicamente por los resultados (Ej: Excursiones, fiestas, etc.)?

a) Si

b) No

48. ¿Se emiten recibos por ingresos provenientes de actividades provenientes de excursiones, fiestas, etc.?

a) Si

b) No

49. ¿Se presenta toda la documentación de respaldo en original y copia con el informe de cuentas en original y 2 copias a la dirección departamental de educación de San Salvador, cada año?

a) Si

b) No

50. ¿Cada cuánto tiempo se encuentra el tesorero en el centro escolar realizando sus funciones?

---



51. ¿Existe reglamento interno en la institución para los siguientes sectores?

a) Docentes:

b) Padres:

c) Alumnos(as):

52. ¿Para qué cuál(es) de los siguientes bienes existe inventario y a la vez control de descargo?

a) Pupitres, escritorios y sillas:

b) Libros de texto y obras:

c) Otros:

# **ANEXO 2**

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



Cuestionario dirigido a los miembros propietarios del Consejo Directivo Escolar (CDE) del Centro Escolar "Antonio José Cañas", del municipio de Soyapango.

**Objetivo:** Percibir el nivel de conocimiento de los miembros del CDE sobre los aspectos legales y administrativos que involucran a este organismo.

**Indicaciones:** Marque con una letra "X" el cuadro de la respuesta que convenga adecuado.

1. ¿Qué cargo ostenta en el CDE? \_\_\_\_\_

2. ¿Conoce las atribuciones del CDE?

a) Si

b) No

3. ¿A qué sector de la comunidad estudiantil representa?

a) Docentes:

b) Padres:

c) Alumnos(as):

4. ¿Son de su conocimiento las facultades y atribuciones como miembro del sector al cual usted representa?

a) Si

b) No

5. ¿Existe reglamentación interna en el CDE?

a) Si

b) No

6. ¿Con qué frecuencia se convoca a reuniones extraordinarias de Consejo Directivo Escolar?

- a) Nunca
- b) Una vez al año
- c) Dos veces al año
- d) Tres veces y más al año

7. ¿Las decisiones que aprueban en sesión de CDE, las apoya con conocimiento de la Ley de la Carrera Docente y demás documentos para la administración de recursos?

- a) Si
- b) No

8. ¿Percibe la existencia de mecanismos de control interno administrativo, debidamente estructurados, respecto a las operaciones derivadas de la toma de decisiones en sesiones de CDE?

- a) Si
- b) No

9. ¿Cuál de los siguientes procedimientos para administrar recursos financieros conoce usted?

- a) De Adquisición de Bienes y Contratación de Servicios: .....
- b) De Ejecución de Fondos Transferidos por el MINED y otros Ingresos:.....
- c) De Liquidación de Fondos Transferidos por el MINED y otros Ingresos:.....

10. ¿Conoce las atribuciones y funciones planteadas en el "Documento 1" del MINED, "Consejo Directivo Escolar"?

- a) Si
- b) No

11. ¿Conoce los procedimientos planteados en el "Documento 3" del MINED, "Paso a Paso en la Administración de Recursos Humanos"?

a) Si

b) No

12. ¿Conoce los procedimientos planteados en el "Documento 4" del MINED, "Paso a Paso en la Administración de los Recursos Financieros"?

a) Si

b) No

13. ¿Conoce los procedimientos planteados en el "Documento 5" del MINED, "Paso a Paso en la Administración de Bienes Muebles y Libros"?

a) Si

b) No

14. ¿Conoce los procedimientos planteados en el "Documento 6" del MINED, "Paso a Paso en el Mantenimiento y/o Rehabilitación de la Infraestructura"?

a) Si

b) No

15. ¿Alguna vez ha leído las atribuciones y responsabilidades de los miembros del CDE en la Ley de la Carrera Docente?

a) Si

b) No

# **ANEXO 3**

**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA INFORMACIÓN OBTENIDA A TRAVÉS DE LA GUÍA ESTRUCTURADA DE PREGUNTAS, UTILIZADA EN LA ENTREVISTA REALIZADA A LA DIRECTORA DEL CENTRO ESCOLAR "ANTONIO JOSÉ CAÑAS", DEL MUNICIPIO DE SOYAPANGO.**

**PREGUNTA No. 1**

¿Posee la institución mecanismos de Control Interno Administrativo sobre los recursos humanos, materiales y financieros, para ser aplicados en las operaciones realizadas por el centro escolar?

**RESULTADOS:**

El resultado de esta primera pregunta es afirmativo, lo cual es fundamental para comparar posteriormente en las demás respuestas de la entrevista, en que medida se cumple la existencia de mecanismos de control interno administrativo sobre los recursos.

**PREGUNTA No. 2**

¿En que medida se aplican estos mecanismos de Control Interno Administrativo, sobre las operaciones realizadas por el centro escolar?

- a) Demasiado (Entre 76% y 100%)
- b) Mucho (Entre 51% y 75%)
- c) Poco (Entre 26% y 50%)
- d) Nada (Menos del 26%)

**RESULTADOS:**

De cuatro opciones planteadas en cuartiles, sobre la medida en que se aplican los mecanismos de control interno administrativo, la respuesta fue de "mucho", correspondiente a cualquier valor entre el 51 % y el 75%. Denotándose entonces la existencia y aplicación adecuada de mecanismos de control interno administrativo sobre el uso de los recursos.

**PREGUNTA No. 3**

¿Cuáles de los siguientes documentos se encuentran contemplados en estos mecanismos de Control Interno Administrativo?

- a) Plan de Organización
- b) Manual de Descripción de Puestos
- c) Manual de Procedimientos
- d) Manual de Evaluación del Desempeño

**RESULTADOS:**

De las cuatro herramientas administrativas anteriores, la administración del centro escolar no posee documento alguno de tal naturaleza; no obstante la dirección lleva un registro del desempeño docente, en el cual se controla la presentación de planes de grado, planificación didáctica y presentación de planes de comités curriculares propios de las actividades pedagógicas. Sin embargo un seguimiento real de estos planes no existe, e inclusive se carece de la supervisión del trabajo docente en las aulas.



**PREGUNTA No. 4**

¿Son puestas en marcha por los miembros del CDE las atribuciones y funciones planteadas en el "Documento 1" del Ministerio de Educación (MINED), "Consejo Directivo Escolar"?

**RESULTADOS:**

La respuesta fue afirmativa, lo cual en una primera impresión indica que todos los miembros del Consejo Directivo Escolar (CDE) conocen los lineamientos del documento 1 del Ministerio de Educación (MINED) para normar las actuaciones de los integrantes de ese órgano colegiado.

**PREGUNTA No. 5**

¿En que medida aplica el centro escolar a través del CDE y demás autoridades administrativas los procedimientos planteados en el "Documento 3" del MINED, "Paso a Paso en la Administración de Recursos Humanos"?

- a) Demasiado (Entre 76% y 100%)
- b) Mucho (Entre 51% y 75%)
- c) Poco (Entre 26% y 50%)
- d) Nada (Menos del 26%)

**RESULTADOS:**

La alternativa planteada como respuesta a esta interrogante, fue el literal "b", correspondiente a factor "mucho"; lo cual se interpreta como la aplicación de las directrices del instrumento 3 del MINED entre un 51 % y un 75 %. Aclarando que esta función aunque el MINED la ha descentralizado hacia los centros escolares, lo ha hecho únicamente para la inducción de docentes

interinos y personal administrativo a las instituciones educativas nacionales; mientras las demás funciones corresponden a la unidad de recursos humanos de la departamental de educación para cada centro de estudio.

**PREGUNTA No. 6**

¿En que medida aplica el centro escolar a través del CDE y demás autoridades administrativas los procedimientos planteados en el "Documento 4" del MINED, "Paso a Paso en la Administración de los Recursos Financieros"?

- a) Demasiado (Entre 76% y 100%)
- b) Mucho (Entre 51% y 75%)
- c) Poco (Entre 26% y 50%)
- d) Nada (Menos del 26%)

**RESULTADOS:**

La administración del centro escolar argumenta que las instrucciones planteadas en el documento "Paso a Paso en la Administración de los Recursos Financieros", son aplicadas en base al factor "mucho", que corresponde a cualquier valor entre el 51% y el 75% de ejecución de tales directrices. Lo que puede interpretarse como no conveniente para la comunidad educativa, pues esta presenta muchas necesidades, las cuales se desarrollan con recursos monetarios que no pueden estar siendo administrados en un rango abajo del 75 %.

**PREGUNTA No. 7**

¿En que medida aplica el centro escolar a través del CDE y demás autoridades administrativas los procedimientos

planteados en el "Documento 5" del MINED, "Paso a Paso en la Administración de bienes Muebles y Libros"?

- a) Demasiado (Entre 76% y 100%)
- b) Mucho (Entre 51% y 75%)
- c) Poco (Entre 26% y 50%)
- d) Nada (Menos del 26%)

**RESULTADOS:**

El resultado para esta pregunta es el factor "mucho", que equivale a cualquier valor que se encuentre entre el 51% y 75%, lo cual no coincide en la práctica, pues la institución no posee un sistema de inventario para los libros de texto que se utilizan en cada una de las materias básicas; al mismo tiempo que se aprecia el mal estado de los libros de texto que se encuentran en cada grado, indicando poco control sobre el cuidado de estos. Otra situación es el mal estado del mobiliario que se encuentra en uso, la falta de codificación de una parte de los muebles y la carencia de hojas de descargo y censo de mobiliario de forma anual.

**PREGUNTA No. 8**

¿En que medida aplica el centro escolar a través del CDE y demás autoridades administrativas los procedimientos planteados en el "Documento 6" del MINED, "Paso a Paso en el Mantenimiento y/o Rehabilitación de la Infraestructura"?

- a) Demasiado (Entre 76% y 100%)
- b) Mucho (Entre 51% y 75%)
- c) Poco (Entre 26% y 50%)
- d) Nada (Menos del 26%)

**RESULTADOS:**

Al igual que en las tres interrogantes anteriores la respuesta es de "mucho" la cual indica la aplicación de procedimientos planteados en el documento "Paso a Paso en el Mantenimiento y/o Rehabilitación de la Infraestructura entre 51% y 75%, para lo que se puede concluir que si apega a las condiciones reales de la infraestructura e incluso remodelación luego de algunos desastres naturales y gracias al programa llamado "Plan Padrino" de parte de una de las grandes empresas industriales del país.

**PREGUNTA No. 9**

¿Existen los planes que integran el Proyecto Educativo Institucional?

- a) Plan Escolar Anual
- b) Proyecto de Gestión Administrativo-Organizativa
- c) Proyectos Complementarios
- d) Proyecto Curricular del Centro
- e) Sistema de Evaluación del PEI

**RESULTADOS:**

De estos planes la institución posee únicamente el Plan Escolar Anual y los Proyectos Complementarios. Situación que refleja la falta de previsión, ejecución y atraso en las actividades administrativas, curriculares (pedagógicas) y de seguimiento sobre los recursos del centro escolar.

**PREGUNTA No. 10**

Si existe el Plan Escolar Anual, ¿Con cuánto tiempo de anticipación se tiene elaborado?

**RESULTADOS:**

La administradora del centro escolar afirma que el Plan Escolar Anual se tiene elaborado para su ejecución, un mes después de iniciadas las actividades del año escolar vigente. Lo que conduce a concluir que se está haciendo en el momento inoportuno, ya que algunas actividades ya tienen que comenzarse a ejecutar y por consiguiente a controlar.

**PREGUNTA 11**

¿A cuáles de los siguientes sectores se consulta para la elaboración del PEA?

- a) Docentes
- b) Padres
- c) Alumnos(as)

**RESULTADOS:**

Para estructurar el Plan Escolar Anual, únicamente se consulta al sector padres de familia, no abiertamente como el PEA, sino como un elemento propio de este, "el presupuesto del siguiente año", que lo aprueba la Asamblea General de Padres de familia, con el fin último de avalar las llamadas cuotas voluntarias o aportaciones de los padres de familia y no de proponer actividades curriculares y extracurriculares para el logro de la calidad educativa.

**PREGUNTA No. 12**

¿Se realiza alguna evaluación de forma conjunta en CDE sobre el PEA?

**RESULTADOS:**

La respuesta a esta interrogante fue negativa, indicando ello, que una vez elaborado el PEA (En verdad solamente el presupuesto anual), este no es discutido en reuniones de Consejo Directivo Escolar, únicamente se van aprobando fondos para desarrollar las actividades programadas.

**PREGUNTA 13**

¿Para qué sectores de la comunidad educativa se promueve la realización de asambleas?

- a) Docentes
- b) Padres
- c) Alumnos(as)

**RESULTADOS:**

Las únicas asambleas a las que se convoca a todos los sectores de la comunidad educativa, son a las de elección de miembros de Consejo Directivo Escolar (cada dos años), dejándose de lado las asambleas para integrar a los miembros de la comunidad educativa y para la proposición de actividades.

**PREGUNTA No. 14**

¿Existe una calendarización previa de las siguientes actividades que involucren a los sectores de la comunidad educativa?

- a) Reuniones de CDE
- b) Reuniones docentes
- c) Reuniones de padres de familia
- d) Escuela para padres
- e) Asambleas de padres
- f) Asambleas docentes
- g) Asambleas de alumnos

**RESULTADOS:**

Existen calendarizaciones previas únicamente para reuniones de Consejo Directivo Escolar, escuelas para padres, reuniones y asambleas de padres de familia; mientras que actividades como asambleas de alumnos, reuniones y asambleas docentes no poseen calendarización anticipada, ya que en el caso de los alumnos y los docentes no se les convoca a asamblea sino una vez cada dos años, únicamente para elegir sus representantes en el CDE. En tanto las reuniones docentes van surgiendo con las actividades que vienen con algunos proyectos complementarios.

**PREGUNTA No. 15**

¿Posee la institución algún tipo de control de asistencia y acuerdos tomados en cada una de las actividades mencionadas en la pregunta 14?

**RESULTADOS:**

La institución posee registro de asistencias para cada escuela para padres y asambleas de padres de familia; en tanto para reuniones de CDE se tiene un Libro de Actas, que contiene los puntos de agenda y las decisiones que se

aprueban. En lo que respecta a las reuniones de padres de familia, estas se dan tres o cuatro veces al año, para la entrega de notas, para lo cual no existe un registro consolidado de la asistencia total.

**PREGUNTA No. 16**

¿En qué medida existe una clara división de funciones entre los miembros del CDE?

- a) Demasiado (Entre 76% y 100%)
- b) Mucho (Entre 51% y 75%)
- c) Poco (Entre 26% y 50%)
- d) Nada (Menos del 26 %)

**RESULTADOS:**

La división de funciones existe entre los miembros del Consejo Directivo Escolar en un rango de "Mucho", equivalente a cualquier valor entre el 51% y 75%, siendo un resultado que vincula a los integrantes del Consejo con la desinformación, lo cual provoca el deficiente funcionamiento de este órgano colegiado.

**PREGUNTA No. 17**

¿Existe algún sistema de información el cual divulgue entre cada uno de los sectores las proyecciones presupuestarias, estados de resultados, etc.?

**RESULTADOS:**

En primera instancia la respuesta fue afirmativa, pero cuando se cuestionó sobre tales mecanismos de información, estos resultaron ser las asambleas, que no existen para dicho carácter entre los sectores docentes y



alumnos; situación que refleja la falta de divulgación del quehacer administrativo entre los miembros de la comunidad educativa.

**PREGUNTA No. 18**

Si existe este sistema de información, ¿Se desarrolla de forma tal que la comunidad educativa pueda comprenderlo?

**RESULTADOS:**

Es prematuro decir que sector alguno de la comunidad educativa comprenda las proyecciones presupuestarias y demás resúmenes informativos a través del sistema de información (las asambleas de padres de familia o las reuniones docentes), pues no se presentan sumarios los cuales las personas una a una puedan ver y explicarse.

**PREGUNTA No. 19**

¿Existe algún tipo de registro anecdótico del personal docente debidamente estructurado, similar al que lleva la Sección de Escalafón de la Unidad de Recursos Humanos de la Departamental de educación de San Salvador?

**RESULTADOS:**

Sí existe un registro que contiene datos generales, copias de títulos, presentación de planes, asistencia a capacitaciones, permisos, etc.; careciendo únicamente de los nombres de las instituciones en las que ha laborado el docente, respecto a los componentes del registro escalafonario. No obstante, este registro no posee un verdadero anecdotario del desempeño docente, pues no se supervisa ni se evalúan las actividades en el centro escolar.

**PREGUNTA No. 20**

Si existe este registro anecdótico del personal docente, ¿Controla las siguientes actividades?

- a) Participación en comités
- b) Participación en capacitaciones
- c) Entrega periódica de planes
- d) Permiso mensuales y anuales
- e) Participación en comisiones
- f) Participación en reuniones

**RESULTADOS:**

Las actividades que posee este registro anecdótico van desde la participación en comités (curriculares: de evaluación, deportivo, social, etc.), participación en capacitaciones, entrega periódica de planes, permisos o licencias, a excepción de la participación en comisiones formadas para desarrollar actividades extracurriculares y de la participación en reuniones docentes (reuniones de consejo).

**PREGUNTA No. 21**

¿Posee la institución registro anecdótico en un solo consolidado de alumnos y ex-alumnos?

**RESULTADOS:**

No existe un registro anecdótico de alumnos y ex-alumnos en un solo archivo, existe solamente un registro de notas de años anteriores, llamado "Libro de Promoción", en el cual pueden haber alumnos que aún estudian en la institución o que ya egresaron o se cambiaron de centro educativo. Por tanto el archivo de alumnos posee

únicamente registro de notas; provocando debilidad en el sistema anecdótico del estudiante lo cual afecta a las instituciones educativas donde se movilizan alumnos con antecedentes disciplinarios negativos.

**PREGUNTA No. 22**

Si existe este registro anecdótico de los alumnos, ¿Plantea los siguientes aspectos?

- a) Datos generales
- b) Aspectos conductuales
- c) Registro de notas

**RESULTADOS:**

Ya se mencionó que no existe registro consolidado de alumnos y ex-alumnos, pues existe solamente un libro de promoción, sin datos generales de cada estudiante ni aspectos concernientes a su conducta en el centro escolar; esto lo posee nada más que cada docente orientador de sección.

**PREGUNTA No. 23**

¿Posee la institución Libro de Actas para asentar decisiones, reuniones, eventos, etc?

**RESULTADOS:**

Esta interrogante tenía carácter de pregunta control, para verificar la veracidad de las respuestas de otras preguntas; la cual arrojó como resultado la existencia de Libros de Actas para tales eventos.

**PREGUNTA No. 24**

¿Para qué tipo de actividades existen Libros de actas?

**RESULTADOS:**

El centro escolar utiliza Libro de Actas para reuniones de Consejo Directivo Escolar, reuniones de Consejo de Maestros, y actas para aspectos disciplinarios negativos de los estudiantes.

**PREGUNTA No. 25**

¿Ha facilitado la administración del centro escolar a los miembros del CDE la normativa general del funcionamiento de la administración de recursos financieros?

**RESULTADOS:**

La administración de la institución no ha facilitado a los integrantes del Consejo Directivo Escolar los procedimientos planteados en el documento 4, "Paso a Paso en la Administración de los Recursos Financieros"; reflejándose una situación muy delicada, pues se tiene como posibles consecuencias la no conveniente toma de decisiones a causa de la ignorancia de ley y normativa reguladora en el manejo de los recursos monetarios. Por tanto se refleja de parte de la administración la falta de intencionalidad en mejorar la integración de la comunidad educativa al proceso de mejoramiento de la calidad educativa.

**PREGUNTA No. 26**

¿Se asientan en actas las decisiones que comprometen los recursos financieros del centro escolar?

**RESULTADOS:**

Las decisiones que comprometen los recursos financieros de la institución educativa si se asientan en el Libro de Actas correspondiente al Consejo Directivo Escolar.

**PREGUNTA No. 27**

¿Posee el CDE una cuenta corriente única para el manejo de fondos provenientes de distinta fuente?

**RESULTADOS:**

Existen cuentas corrientes diferentes, tanto para fondos asignados por el MINED, como para fondos propios, provenientes de actividades extracurriculares y demás ingresos. En tales circunstancias tener separadas las cuentas corrientes por fuente de fondos es un aspecto sano administración de los recursos financieros.

**PREGUNTA No. 28**

¿Es administrada la(s) chequera(s) por el tesorero del CDE?

**RESULTADOS:**

La chequera la resguarda la presidente del Consejo Directivo Escolar, pero el tesorero es también encargado de administrar la chequera, mancomunadamente con el consejal docente. Esto debido a la existencia una pasada malversación de fondos por parte del tesorero del Consejo anterior.

**PREGUNTA No. 29**

¿Es el encargado de compras un consejal padre de familia que no sea el tesorero?

**RESULTADOS:**

Este aspecto se cumple tal cual lo manda el reglamento de la Ley de la Carrera Docente y la normativa del documento 4; lo cual contribuye al sano control de los procedimientos financieros.

**PREGUNTA No. 30**

¿Efectúa la persona encargada de las compras las adquisiciones de bienes y contratación de servicios de acuerdo a las especificaciones de la Ley de Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Pública?

**RESULTADOS:**

De acuerdo a la directora del centro educativo, sí se aplican los procedimientos de compras de bienes y contratación de servicios, respecto a los debidos valores monetarios que se deben de utilizar, para hacer o no cotizaciones.

**PREGUNTA No. 31**

¿Existe un archivo mensual y anual por fuente de financiamiento donde se ordenen cronológicamente los documentos que respaldan legalmente los ingresos y egresos?

**RESULTADOS:**

Sí existe este archivo que contiene los documentos de las operaciones financieras que realiza la institución, pero carece orden cronológico y de algo sencillo como la consulta periódica de los movimientos a las cuentas corrientes, razón por la cual no pudo detectarse a tiempo la malversación de fondos ya ocurrida en la administración del anterior Consejo Directivo Escolar.

**PREGUNTA No. 32**

¿Se aplica el proceso de suscripción de convenio entre el CDE y el MINED?

**RESULTADOS:**

Tal convenio si se aplica, razón por la cual se otorga cada año el bono de la calidad a la institución, y a la vez se liquidan los bonos de años anteriores.

**PREGUNTA No. 33**

¿Intervienen las tres personas encargadas de las firmas mancomunadas en el proceso de apertura de la cuenta corriente?

**RESULTADOS:**

Este proceso existe tal como lo manda la ley, aunque existe resistencia por parte del tesorero para firmar algunos cheques, cuestionando algunos desembolsos, lo cual presume de la débil ejecución de las decisiones tomadas en Consejo Directivo Escolar.

**PREGUNTA No. 34**

Para adquirir bienes y servicios, cual de las siguientes operaciones ¿Se realizan tal como lo manda la normativa del documento 4?

- a) Mantener un listado de los proveedores, su giro, etc.
- b) Elaboración del plan de compras (anual, mensual, etc.)
- c) Procedimientos de la Ley de adquisiciones y contrataciones
- d) Elaboración de la solicitud de cotización a proveedores
- e) Realización del análisis técnico de precios cuando es necesario
- f) Elaboración de orden de compra correlativa
- g) Recepción de factura de consumidor final y bienes y servicios
- h) Recepción de recibo en casos eventuales y bienes y servicios
- i) Asentamiento en acta de recepción y firma de factura:
- j) Tesorero recibe factura de compra, acta de recepción y emite cheque
- k) Tesorero archiva la documentación

**RESULTADOS:**

De las actividades citadas en los literales anteriores, no se realiza la de tener un listado de los proveedores y sus datos básicos, así como la elaboración de orden de compra correlativa, el asentamiento en acta de la recepción de los bienes (o prestación de servicios) y la firma de la factura, la recepción de la factura de compra y recepción de acta (pues no se elabora) y por último la



elaboración archivo (por parte del tesorero) de toda la documentación utilizada en dichos procesos; lo que contribuye a concluir que falta mucha comunicación entre los miembros del consejo o que carecen de conocimiento sobre los procedimientos, o de voluntad para realizar esas operaciones de control interno.

**PREGUNTA No. 35**

¿Se lleva un Libro de Ingresos y Egresos por cada fuente de fondos?

**RESULTADOS:**

Si existen dos libros, correspondientes cada uno a las fuentes de ingresos transferidos por el MINED y de ingresos propios respectivamente, aprobados por las autoridades departamentales de educación. Este proceso ayuda a tener un control más estricto de los ingresos de que percibe la institución.

**PREGUNTA No. 36**

¿Sella de pagado el tesorero cada factura o recibo cancelado, indicando fecha, número de cheque, valor, banco y # de cuenta?

**RESULTADOS:**

Este proceso no lo desarrolla el tesorero de la institución, reflejándose una debilidad en el control de la documentación que va al supuesto archivo de la institución, posiblemente por la falta de comunicación o

interés en las actividades que comprometen los recursos financieros de la institución.

**PREGUNTA No. 37**

¿Elabora el tesorero voucher o recibo por cada cheque emitido?

**RESULTADOS:**

La elaboración del voucher o recibo para casos eventuales es otra de las actividades que corresponde al tesorero realizar, lo cual refleja la carencia de un mecanismo de control adicional en el manejo de los recursos financieros. Por tal motivo no existe un respaldo en la contraparte para cada cheque emitido por el Consejo Directivo Escolar, por la ausencia de este documento.

**PREGUNTA No. 38**

¿Existe el fondo de caja chica por el valor de ¢ 500.00 (\$57.1)?

**RESULTADOS:**

La respuesta a esta interrogante fue afirmativa, lo cual corresponde a lo plasmado por la normativa para el manejo de los recursos financieros.

**PREGUNTA No. 39**

Si existe el fondo de caja chica. ¿Se liquida esta cuando se ha gastado el 80 % de la misma?

**RESULTADOS:**

La directora del centro escolar argumenta que dicho fondo se liquida cuando se han gastado las cuatro quintas

partes de este fondo. Lo cual es sano como mecanismo de control del efectivo.

**PREGUNTA No. 40**

¿Los pagos con fondos de caja chica son menores o iguales a ¢ 200.00 (\$22.86)?

**RESULTADOS:**

Sí se realizan salidas de efectivo menores a las dos quintas partes por las que se abre dicho fondo. Mientras que para egresos de efectivo mayores a los ¢ 200.00 (\$22.86), se emiten cheques.

**PREGUNTA No. 41**

¿Se utilizan en los cheques por pagos de bienes o servicios las firmas mancomunadas?

**RESULTADOS:**

La respuesta a esta pregunta control No. 33, es afirmativa, caso contrario no se realizarían desembolsos legales.

**PREGUNTA No. 42**

¿Se va agregando fondos provenientes de otros ingresos recién adquiridos a la caja chica?

**RESULTADOS:**

Estos fondos provenientes de actividades como fotocopias, insignias, etc., son agregados a la caja chica en el momento que se efectúa la venta de estos accesorios, lo

que no permite reflejar un monto real de ingresos por este tipo de servicio. La realización de este mal proceso es una práctica poco sana para el control de los recursos financieros, aunque sean de baja importancia monetaria.

**PREGUNTA No. 43**

¿Aprueba la presidenta del CDE las compras por caja chica?

**RESULTADOS:**

La directora de la institución dice aprobar toda compra efectuada con fondos de caja chica (siempre que sea menor a la quinta parte con la que se formo tal fondo); pero no posee un registro en el cual se vayan verificando estas compras (un libro con la firma de la presidente del Consejo Directivo Escolar, que contenga correlativamente las compras realizadas).

**PREGUNTA No. 44**

¿Elabora el tesorero vales de caja chica debidamente prenumerados?

**RESULTADOS:**

Esta es otra de las actividades de las cuales el tesorero no realiza, tal como lo dictamina normativa para el manejo de los recursos financieros, dejando de lado el control de los egresos de caja chica, pues no existe recibo de compra, ni registro de su aprobación.

**PREGUNTA No. 45**

¿Realiza el tesorero la conciliación bancaria mensual y anual?

**RESULTADOS:**

La respuesta es negativa, siendo una más de las actividades que debería de realizar el tesorero del Consejo Directivo Escolar para verificar números, cantidades, fechas y destinatario de los cheques emitidos por tal órgano colegiado. Así mismo la institución está perdiendo de revisar los saldos de las cuentas, al comparar los estados de las libretas con los de los libros.

**PREGUNTA No. 46**

¿Existen distintas series de recibos prenumerados para cada uno de los ingresos propios (contribuciones voluntarias, pago por alquiler de cafetín, fotocopias, insignias, etc.)?

**RESULTADOS:**

La respuesta fue afirmativa, lo cual indica que los ingresos de estos tipos de fondos si están controlados como lo manda el documento 4 del MINED, pero esto no existe para el caso de las insignias, fotocopias, listas de rifas, boletos para fiestas, etc., únicamente para los ingresos por cafetín. Por lo cual no se controlan adecuadamente parte de los ingresos propios que no son cuotas voluntarias.

**PREGUNTA No. 47**

¿Se emiten los recibos por ingresos propios por el valor total de los diversos conceptos recibidos y no únicamente por los resultados (Ej.: Excursiones, fiestas, etc.)?

**RESULTADOS:**

No se hacen recibos para estos tipos de eventos, únicamente boletos (tiquetes) para las fiestas que organiza el centro escolar, mientras que para las excursiones no se emiten, por lo cual no pueden controlarse el ingreso total, para luego restar los egresos de los eventos. Provocando ello la ausencia de comprobante de los ingresos obtenidos en tales actividades.

**PREGUNTA No. 48**

¿Se emiten recibos por ingresos generados de actividades provenientes de excursiones, fiestas, etc.?

**RESULTADOS:**

En la respuesta de la interrogante anterior se dijo que existen recibos o tiquetes para controlar las entradas a las fiestas únicamente, mientras las excursiones no tienen ese control.

**PREGUNTA No. 49**

¿Se presenta toda la documentación de respaldo en original y copia con el informe de cuentas en original y 2 copias a la dirección departamental de educación de San Salvador, cada año?

**RESULTADOS:**

Únicamente se presenta la documentación de la liquidación de los bonos, no de los ingresos propios (cuotas voluntarias, venta de insignias, copias, cafetines, etc.), lo cual tendría que realizarse pues se han comprometido en todo un año los recursos no solo del MINED, sino también los de la comunidad educativa.

**PREGUNTA No. 50**

¿Cada cuánto tiempo se encuentra el tesorero en el centro escolar realizando sus funciones?

**RESULTADOS:**

La respuesta a esta interrogante fue la de "casi nunca", lo cual explica el por qué razón el tesorero no realiza varias de las atribuciones que a él le corresponden, pues tendría que estar pendiente e interesado de la sana administración de los recursos financieros. Toda esta responsabilidad de parte del tesorero y de algunos miembros del CDE se deben a la falta de aplicación de un perfil que sirviera de filtro para la elección de los representantes de los sectores ante dicho órgano colegiado, donde deberían de estar personas con alto sentido de responsabilidad para realizar estas tareas de control.

**PREGUNTA No. 51**

¿Existe reglamento interno en la institución para los siguientes sectores?

- a) Docentes
- b) Padres
- c) Alumnos(as)

**RESULTADOS:**

Existe reglamentación únicamente para el caso de los alumnos, la cual es elaborado por la directora y subdirectora de la institución. No obstante los docentes deberían de tener su reglamentación interna y aprobarla cada año, pero se carece de este instrumento que regule el quehacer docente en el centro escolar.

**PREGUNTA No. 52**

¿Para cuál(es) de los siguientes bienes existe inventario y a la vez control de descargo?

- a) Pupitres, escritorios y sillas:
- b) Libros de texto y obras:
- c) Otros:

**RESULTADOS:**

Existe un registro en el cual se posee inventario tanto de pupitres, escritorios, sillas, libros de texto, obras, pizarras y accesorios eléctricos (computadoras, retroproyector, grabadoras, televisor, videocaseteras, etc.). Pero en dicho registro no se han incluido todos los bienes, ya que hay muchos (en el caso de los pupitres) que no están codificados; mientras que algún mobiliario, equipo electrónico y libros, no han sido descargados del sistema, razón por la cual este es deficiente.



# **ANEXO 4**

**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA INFORMACIÓN OBTENIDA A TRAVÉS DEL CUESTIONARIO DIRIGIDO A LOS MIEMBROS PROPIETARIOS DEL (CDE) DEL CENTRO ESCOLAR "ANTONIO JOSÉ CAÑAS", DEL MUNICIPIO DE SOYAPANGO.**

**PREGUNTA No. 1**

¿Qué cargo ostenta en el Consejo Directivo Escolar?

**OBJETIVO:**

Determinar si se cumple lo establecido de acuerdo al reglamento de la Ley de la Carrera Docente sobre los cargos de los miembros del CDE.

**TABULACIÓN:**

| <b>Nº</b>    | <b>Propietarios</b> | <b>Cargo</b>                                    | <b>Total</b> |
|--------------|---------------------|-------------------------------------------------|--------------|
| 1            | Directora           | Presidente(a)                                   | 1            |
| 2            | Docentes            | 1 Secretario<br>1 Consejal                      | 2            |
| 3            | Padres de familia   | 1 Tesorero<br>1 Encargado compras<br>1 Consejal | 3            |
| 2            | Alumnos             | 2 Concejales                                    | 2            |
| <b>Total</b> |                     |                                                 | <b>8</b>     |

**COMENTARIO:**

Se cumple que el total de los miembros del Consejo Directivo Escolar, desarrollan sus funciones tal cual lo demanda el reglamento de la ley de la carrera docente.

**PREGUNTA No. 2**

¿Conoce las atribuciones del Consejo Directivo Escolar?

**OBJETIVO:**

Verificar si los miembros propietarios del Consejo Directivo Escolar conocen las atribuciones de dicho órgano colegiado.

**TABULACIÓN:**

| Alternativas | Resultados |            |
|--------------|------------|------------|
|              | Frecuencia | Porcentaje |
| Si           | 8          | 100        |
| No           | 0          | 0          |
| Total        | 8          | 100        |

**COMENTARIO:**

El total (100%) de los miembros propietarios del Consejo Directivo Escolar dicen conocer las atribuciones que le corresponde desarrollar a este órgano administrativo.

**PREGUNTA No. 3**

¿A qué sector de la comunidad educativa representa?

**OBJETIVO:**

Determinar la aplicación de la normativa en lo que respecta a la conformación del Consejo Directivo Escolar y la identificación de los miembros propietarios respecto al sector que representan.

**TABULACIÓN:**

| <b>Nº</b> | <b>Propietarios</b> | <b>Sector</b> | <b>Total</b> |
|-----------|---------------------|---------------|--------------|
| 1         | Directora           | Docentes      | 1            |
| 2         | Docentes            | Docentes      | 2            |
| 3         | Padres de familia   | Padres        | 3            |
| 2         | Alumnos             | Alumnos       | 2            |
| Total     |                     |               | 8            |

**COMENTARIO:**

El sector de padres de familia es el que posee más miembros en el Consejo Directivo Escolar (3 miembros, equivalente a un 37.5 %); aunque al agregarse la directora del centro escolar al sector docente, resulta igual cantidad de miembros que el sector padres (3 miembros, equivalente a un 37.5 %). No obstante, al sumar el sector padres con el sector alumnos, ellos tendrían el control de la administración de la institución con un 62.5 % de miembros del consejo.

**PREGUNTA No. 4**

¿Son de su conocimiento las facultades y atribuciones como miembro del sector al cual usted representa?

**OBJETIVO:**

Verificar el conocimiento de las atribuciones y obligaciones a las cuales están sujetos los miembros del Consejo Directivo Escolar, en lo que respecta a proponer

puntos importantes para resolver las necesidades de sus sectores en la agenda de reuniones de Consejo.

**TABULACIÓN:**

| <b>Alternativas</b> | <b>Resultados</b> |                   |
|---------------------|-------------------|-------------------|
|                     | <b>Frecuencia</b> | <b>Porcentaje</b> |
| Si                  | 6                 | 75                |
| No                  | 2                 | 25                |
| Total               | 8                 | 100               |

**COMENTARIO:**

Del total de miembros propietarios del CDE, el 75 % de ellos asegura conocer las facultades y atribuciones, para proponer solución de necesidades provenientes del sector al que representan, lo cual indica que la mayoría de integrantes del Consejo si conocen las atribuciones del sector al que representan.

**PREGUNTA No. 5**

¿Existe reglamentación interna en el Consejo Directivo Escolar?

**OBJETIVO:**

Verificar la existencia de un reglamento interno que regule las actuaciones de los miembros propietarios del Consejo Directivo Escolar.

**TABULACIÓN:**

| <b>Alternativas</b> | <b>Resultados</b> |                   |
|---------------------|-------------------|-------------------|
|                     | <b>Frecuencia</b> | <b>Porcentaje</b> |
| Si                  | 8                 | 100               |
| No                  | 0                 | 0                 |
| Total               | 8                 | 100               |

**COMENTARIO:**

De los ocho miembros propietarios que conforman el Consejo Directivo Escolar, todos coinciden en la existencia de un reglamento que guíe el que hacer del consejo, tal como lo manda la Ley de la Carrera Docente.

**PREGUNTA No. 6**

¿Con qué frecuencia se convoca a reuniones extraordinarias de Consejo Directivo Escolar?

**OBJETIVO:**

Identificar cuál es la periodicidad con la que se realizan reuniones extraordinarias de consejo (que no son mensuales) para tratar asuntos urgentes, como lo norma la Ley de la Carrera Docente.

**TABULACIÓN:**

| <b>Alternativas</b>     | <b>Resultados</b> |                   |
|-------------------------|-------------------|-------------------|
|                         | <b>Frecuencia</b> | <b>Porcentaje</b> |
| Nunca                   | 0                 | 0                 |
| Una vez al año          | 2                 | 25                |
| Dos veces al año        | 2                 | 25                |
| Tres veces y más al año | 4                 | 50                |
| Total                   | 8                 | 100               |

**COMENTARIO:**

De los ocho miembros propietarios del Consejo Directivo Escolar, la mitad argumenta que las reuniones extraordinarias se dan a partir de tres veces al año, en tanto las otras dos cuartas partes asegura que se convoca tan sólo una y dos veces al año respectivamente. Dejando claro que existen reuniones extraordinarias de Consejo.

**PREGUNTA No. 7**

¿Las decisiones que aprueban en sesión de Consejo Directivo Escolar, las apoya con conocimiento de la Ley de la Carrera Docente y demás documentos para la administración de los recursos?

**OBJETIVO:**

Determinar que proporción de miembros propietarios del Consejo apoyan las decisiones con conocimiento de ley.

**TABULACIÓN:**

| Alternativas | Resultados |            |
|--------------|------------|------------|
|              | Frecuencia | Porcentaje |
| Si           | 4          | 50         |
| No           | 4          | 50         |
| Total        | 8          | 100        |

**COMENTARIO:**

El 50 % de los encuestados apoya las decisiones bajo el conocimiento de las normativas que regulan la administración de los recursos de los centros escolares, mientras la otra mitad de miembros del Consejo Directivo

Escolar lo hace sin conocimiento de ley, entre los que están alumnos y padres de familia, acentuando de esa forma el poco involucramiento en la visión de la comunidad educativa.

**PREGUNTA No. 8**

¿Percibe la existencia de mecanismos de Control Interno Administrativo debidamente estructurados, respecto a las operaciones derivadas de la toma de decisiones en sesiones de Consejo Directivo Escolar?

**OBJETIVO:**

Identificar en que proporción los miembros del Consejo Directivo Escolar consideran la existencia de mecanismos de Control Interno Administrativo debidamente estructurados, tal como lo exige el Proyecto Educativo Institucional y las normativas de educación.

**TABULACIÓN:**

| <b>Alternativas</b> | <b>Resultados</b> |                   |
|---------------------|-------------------|-------------------|
|                     | <b>Frecuencia</b> | <b>Porcentaje</b> |
| Si                  | 5                 | 62.5              |
| No                  | 3                 | 37.5              |
| Total               | 8                 | 100               |

**COMENTARIO:**

Casi las dos terceras partes de miembros que conforman el Consejo Directivo Escolar perciben la existencia de mecanismos de control interno administrativo debidamente



estructurados, respecto a las operaciones derivadas de la toma de decisiones en sesiones de Consejo.

**PREGUNTA No. 9**

¿Cuál de los siguientes procedimientos para administrar recursos financieros conoce usted?

**OBJETIVO:**

Verificar el manejo adecuado de la toma de decisiones en Consejo Directivo Escolar a partir del conocimiento de las normativas para el manejo de como los fondos transferidos por el Ministerio de Educación y los fondos propios.

**TABULACIÓN:**

| <b>Procedimientos financieros</b>                    | <b>Conoce</b> | <b>Porcentaje</b> |
|------------------------------------------------------|---------------|-------------------|
| De adquisición de bienes y contratación de servicios | 5             | 62.5              |
| De ejecución de fondos propios y del MINED           | 3             | 37.5              |
| De liquidación de fondos propios y del MINED         | 3             | 37.5              |

**COMENTARIO:**

Casi las dos terceras partes de miembros propietarios del Consejo Directivo Escolar, dice conocer el procedimiento financiero para la adquisición de bienes y contratación de servicios; mientras que los procedimientos financieros para la ejecución y liquidación de fondos los conoce únicamente el 37.5 % de integrantes del consejo.

Coincidiendo tal proporción (3 miembros) con las personas encargadas de las firmas mancomunadas.

**PREGUNTA No. 10**

¿Conoce las atribuciones y funciones planteadas en el "Documento 1" del MINED, "Consejo Directivo Escolar"?

**OBJETIVO:**

Verificar el manejo de la normativa sobre el funcionamiento del Consejo Directivo Escolar.

**TABULACIÓN:**

| <b>Alternativas</b> | <b>Resultados</b> |                   |
|---------------------|-------------------|-------------------|
|                     | <b>Frecuencia</b> | <b>Porcentaje</b> |
| Si                  | 6                 | 75                |
| No                  | 2                 | 25                |
| Total               | 8                 | 100               |

**COMENTARIO:**

Las tres cuartas partes de miembros del Consejo Directivo Escolar argumentan conocer las directrices planteadas en el Documento 1 del MINED, "Consejo Directivo Escolar", lo cual contradice en un 25 % los resultados de la pregunta No. 2, pues dicho documento está basado en la Ley de la Carrera Docente y su reglamento.

**PREGUNTA No. 11**

¿Conoce los procedimientos planteados en el "Documento 3" del MINED, "Paso a paso en la Administración de recursos Humanos"?

**OBJETIVO:**

Determinar que proporción de miembros del Consejo Directivo Escolar conocen las directrices planteadas en el documento 3, "Paso a Paso en la Administración de los Recursos Humanos.

**TABULACIÓN:**

| <b>Alternativas</b> | <b>Resultados</b> |                   |
|---------------------|-------------------|-------------------|
|                     | <b>Frecuencia</b> | <b>Porcentaje</b> |
| Si                  | 4                 | 50                |
| No                  | 4                 | 50                |
| Total               | 8                 | 100               |

**COMENTARIO:**

Únicamente la mitad de miembros propietarios del Consejo Directivo Escolar dice conocer los lineamientos planteados en el documento 3 para administrar los recursos humanos, algo en lo cual el Consejo no tiene atribuciones como las que posee específicamente la directora de la institución.

**PREGUNTA No. 12**

¿Conoce los procedimientos planteados en el "Documento 4" del MINED, "Paso a Paso en la Administración de los Recursos Financieros"?

**OBJETIVO:**

Determinar en que medida los miembros del Consejo Directivo Escolar toman las decisiones en las que

comprometen recursos monetarios, sin basarse en los lineamientos para el uso de los recursos financieros.

**TABULACIÓN:**

| <b>Alternativas</b> | <b>Resultados</b> |                   |
|---------------------|-------------------|-------------------|
|                     | <b>Frecuencia</b> | <b>Porcentaje</b> |
| Si                  | 3                 | 37.5              |
| No                  | 5                 | 62.5              |
| Total               | 8                 | 100               |

**COMENTARIO:**

De los ocho miembros propietarios del Consejo Directivo Escolar, únicamente 3 de ellos, el equivalente al 37.5 % conoce los lineamientos plasmados en el documento 4 para el manejo adecuado de los recursos financieros, lo cual es preocupante por la falta de inducción en el tratamiento del aspecto monetario de la institución. Por tanto más de la mitad de los integrantes del Consejo no conocen el documento "Paso a paso en la administración de los recursos financieros".

**PREGUNTA No. 13**

¿Conoce los procedimientos planteados en el "Documento 5" del MINED, "Paso a Paso en la Administración de Bienes Muebles y Libros"?

**OBJETIVO:**

Conocer la proporción de miembros del Consejo Directivo Escolar que manejan el documento 5, respecto al uso adecuado de los bienes muebles y libros.

**TABULACIÓN:**

| <b>Alternativas</b> | <b>Resultados</b> |                   |
|---------------------|-------------------|-------------------|
|                     | <b>Frecuencia</b> | <b>Porcentaje</b> |
| Si                  | 2                 | 25                |
| No                  | 6                 | 75                |
| Total               | 8                 | 100               |

**COMENTARIO:**

Solamente la cuarta parte de los integrantes del Consejo Directivo Escolar conocen las directrices planteadas en el documento 5, en lo que respecta al uso adecuado de bienes muebles y libros. Por tanto se percibe un mal uso de este recurso básico en el centro escolar, pues la simple observación verifica la falta de un buen sistema de manejo de estos bienes.

**PREGUNTA No. 14**

¿Conoce los procedimientos planteados en el "Documento 6" del MINED, "Paso a Paso en el Mantenimiento y/o Rehabilitación de la Infraestructura"?

**OBJETIVO:**

Determinar que proporción de miembros propietarios del Consejo Directivo Escolar conocen los lineamientos del documento 6, que habla del buen uso de la infraestructura del centro escolar.

**TABULACIÓN:**

| <b>Alternativas</b> | <b>Resultados</b> |                   |
|---------------------|-------------------|-------------------|
|                     | <b>Frecuencia</b> | <b>Porcentaje</b> |
| Si                  | 2                 | 25                |
| No                  | 6                 | 75                |
| Total               | 8                 | 100               |

**COMENTARIO:**

Del total de ocho miembros propietarios del Consejo Directivo Escolar, únicamente el 25 % de ellos conoce la normativa planteada en el documento 6, que habla del uso adecuado de la infraestructura del centro escolar, mientras que el otro 75 % de integrantes no conoce tales directrices.

**PREGUNTA No. 15**

¿Alguna vez ha leído las atribuciones y responsabilidades de los miembros del CDE en la Ley de la Carrera Docente?

**OBJETIVO:**

Determinar si los miembros propietarios del Consejo Directivo Escolar conocen las atribuciones y responsabilidades que ellos tienen, de acuerdo a la Ley de la Carrera Docente y su reglamento.

**TABULACIÓN:**

| <b>Alternativas</b> | <b>Resultados</b> |                   |
|---------------------|-------------------|-------------------|
|                     | <b>Frecuencia</b> | <b>Porcentaje</b> |
| Si                  | 4                 | 50                |
| No                  | 4                 | 50                |
| Total               | 8                 | 100               |

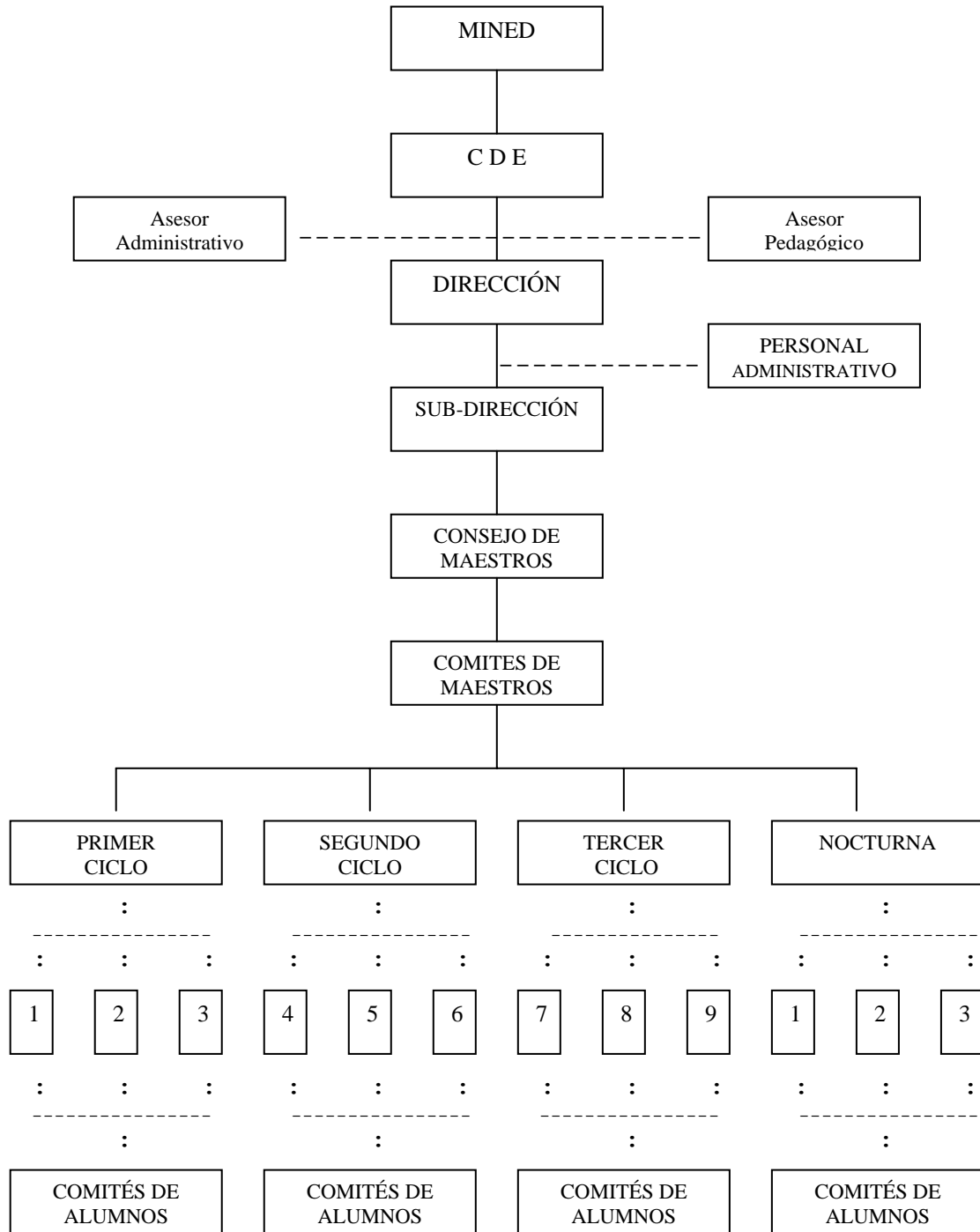
**COMENTARIO:**

Solamente el 50 % de los integrantes propietarios del Consejo Directivo Escolar, dice conocer las atribuciones y responsabilidades a las que están sujetos de acuerdo a la Ley de la Carrera Docente y su reglamento.

# **ANEXO 5**



**ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DEL CENTRO ESCOLAR "ANTONIO JOSÉ CAÑAS" DEL MUNICIPIO DE SOYAPANGO.**



FUENTE: CENTRO ESCOLAR "ANTONIO JOSE CAÑAS"

# **ANEXO 6**

### **3.2 NORMATIVA GENERAL DE FUNCIONAMIENTO Y DESCRIPCIÓN DE PROCEDIMIENTOS BÁSICOS**

#### **3.2.1 NORMATIVA GENERAL DE FUNCIONAMIENTO DE PROCEDIMIENTOS BÁSICOS EN LA ADMINISTRACIÓN DEL RECURSO HUMANO**

1. La administración de los centros educativos oficiales estará bajo la responsabilidad del Director, Subdirector y Consejo Directivo Escolar (CDE).
2. Deberá de existir un solo CDE con su Personería Jurídica.
3. La integración y funcionamiento del CDE es responsabilidad directa del Director del centro educativo.
4. Los miembros que integran el CDE durarán en sus funciones dos años.
5. Ningún miembro del CDE devengará salario ni dietas cuando asista a reuniones del Consejo.
6. Todo movimiento de personal (Nombramiento, traslado, reingreso, asignación de horas clase, sobresueldos, etc.), estará sujeto a lo que establece la Ley y el Reglamento de la Carrera Docente y Disposiciones Generales de Presupuesto, siendo canalizados por el Presidente del CDE.

7. La Unidad de Recursos Humanos Departamental (URH), será la responsable de velar por la custodia de los expedientes del personal que laboran en los centros educativos, mientras el Director del centro educativo, será el responsable de velar por el expediente del desempeño Profesional Docente.
8. Todo movimiento de personal, excepto licencias y ascensos escalafonarios, deberá suspenderse en el mes de agosto, por motivos de cierre de actividades en las Unidades Externas del Ministerio de Educación (MINED).
9. Para que una Permuta entre dos educadores proceda, deberá respetarse la formación profesional y el nivel educativo donde se presten los servicios.
10. Los sobresueldos por doble sección y las horas clases caducan el 31 de diciembre de cada año y su renovación dependerá de la persistencia de la necesidad. El CDE podrá solicitar a la URH dejarlos sin efecto, por las causas señaladas en el artículo 33 del Reglamento de la Ley de la Carrera Docente.
11. El Reingreso a la Docencia podrá darse en: Renuncia del Educador, despido del educador conforme a los procedimientos que establece la Ley.

12. Por ningún motivo el CDE podrá limitar la recepción de solicitudes de Ingreso y Reingreso en el proceso de selección de educadores.
13. En todo proceso de Ingreso de personal Docente al centro educativo será necesario:
  - Verificación de la necesidad del recurso humano por personal técnico y la disponibilidad de plaza por la URH.
  - Selección del personal docente por el Tribunal Calificador.
  - Legalización de su nombramiento por la URH.
14. El CDE podrá contratar personal Docente y/o Administrativo y pagarlo con Otros Ingresos y/o Bono de Gratuidad, siempre y cuando no existan recursos para cubrir dichas necesidades por parte del MINED.
15. El CDE previa autorización de la URH podrá nombrar educadores Interinos en los casos de vacantes generadas por Licencia sin Goce de Sueldo y de Suspensión, conforme a los procesos contemplados en la Ley de la Carrera Docente.
16. No se deberá contratar personal Docente que no posea Escalafón y que no reúna los requisitos que estipula la Ley de la Carrera Docente.

17. El MINED a través de la Unidad Técnica correspondiente normará el proceso de Evaluación del ejercicio de la Docencia y su aplicación será responsabilidad del CDE de cada institución educativa.
18. La estabilidad laboral del personal contratado por el CDE, en ningún momento será responsabilidad del Estado.

### **3.2.2 NORMATIVA GENERAL DE FUNCIONAMIENTO DE PROCEDIMIENTOS BÁSICOS EN LA ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS FINANCIEROS**

1. Los fondos que administre el Consejo Directivo Escolar (CDE), se invertirán en el centro educativo y se destinará prioritariamente para el mejoramiento de la calidad educativa.
2. Los CDE para administrar los centros escolares, deberán contar con su Personería Jurídica, otorgada una sola vez por el Ministerio de Educación (MINED), para luego emitir únicamente Acuerdos Ejecutivos correspondientes de su reconocimiento legal.
3. Las decisiones en la administración de los recursos de los centros escolares, deberán tomarse colegiadamente y asentarse en el Libro de Actas del CDE.

4. El CDE para recibir fondos del MINED (Bono de la Calidad Educativa y Bono de Gratuidad), deberá emitir recibo, haber liquidado los fondos transferidos anteriormente y contar con los registros actualizados.
5. Para el manejo de los fondos que perciba el CDE por cualquier fuente de financiamiento, deberá aperturar una cuenta corriente específica para cada fondo en cualquier Banco del sistema financiero, con el fin de controlar los fondos separadamente.
6. Las cuentas bancarias de los CDE serán aperturadas iniciando con el nombre de: "Consejo Directivo Escolar y a continuación el nombre del centro educativo".
7. Las cuentas bancarias deberán ser administradas mancomunadamente por: El Presidente (Director), el Tesorero (Padre de familia) y un Consejal (Docente).
8. La chequera deberá ser administrada por el Tesorero del CDE.
9. Las adquisiciones y contrataciones de bienes y servicios deberán ser realizadas por un Encargado de Compras (Padre de familia que no sea el Tesorero).
10. La recepción de las adquisiciones y contrataciones de bienes y servicios, será responsabilidad del Presidente del CDE.

11. La institución educativa remitirá al banco (la cuenta de Otros Ingresos) en un tiempo máximo de setenta y dos horas los fondos obtenidos por la realización de actividades como ventas (insignias, libretas de notas, uniformes deportivos, fotocopias, renta por alquiler de cafetines, etc.) y otro tipo de eventos.
12. Con cargo a los fondos transferidos por el MINED (Bono de la Calidad Educativa y Bono de la Gratuidad) y de Otros Ingresos que genere el centro educativo, los CDE podrán en caso necesario crear un fondo de Caja Chica hasta por un monto de \$ 57.14, siendo reembolsable su valor por la cantidad gastada.
13. El pago de bienes y servicios deberá efectuarse con cheque emitido a nombre del Proveedor o Suministrante, los cuales deberán respaldarse con factura de conformidad a la Ley del Impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles y Prestación de Servicios (Ley del IVA); pudiéndose respaldar pagos con recibos exclusivamente para gastos eventuales y deberá ser autorizado por los miembros que tienen firma mancomunada.
14. Con los fondos de la Caja Chica se podrá pagar al proveedor o suministrante facturas (de conformidad a



la Ley del IVA) o recibos para gastos eventuales; menores o iguales a \$ 22.86.

15. Toda emisión de cheque de los fondos asignados por el MINED y Otros Ingresos, deberá ser firmado por los miembros del CDE encargados de la firma mancomunada.
16. Todos los fondos que administran los CDE serán objeto de auditoria por el MINED y por las instituciones interventoras del Estado.
17. El CDE deberá llevar dos libros foliados de tres columnas, autorizados por la Dirección Departamental de Educación para llevar sus registros de ingresos y gastos separadamente en cada uno, de acuerdo a las distintas fuentes de financiamiento.
18. El CDE deberá mantener actualizado un archivo mensual y anual por fuente de financiamiento ordenando cronológicamente los Documentos Legales que Respaldan los Ingresos y Egresos (Convenio, Contrato de Apertura de Cuenta Corriente, Recibos de ingresos, Documentos de Egresos respaldados por las cotizaciones, facturas y/o recibos con el número de cheque y fecha en que fueron pagados, Libros de Ingresos y Gastos, Chequeras, Conciliaciones Bancarias, Informe de Ingresos y Egresos Mensuales y Liquidación Anual de Bonos de la Calidad Educativa y de la Gratuidad.

19. En las suscripciones de contratos de bienes y servicios, el CDE no podrá comprometer recursos de la institución a períodos mayores del ejercicio fiscal vigente (un año).
20. El CDE deberá atender las condiciones establecidas en los diferentes convenios celebrados por el MINED u otras entidades, siendo responsables de la liquidación de los fondos recibidos.
21. El CDE presentará al MINED o a las instituciones interventoras del Estado las liquidaciones de fondos que les transfiera el Estado y las de los otros fondos cuando estas lo requieran.
22. El CDE podrá convocar a dos reuniones de Asamblea por sector durante el año, con la finalidad de presentar el Plan Escolar Anual de la institución, la Planificación presupuestaria y los logros obtenidos en su ejecución.
23. Cuando haya cambio de alguno de los miembros propietarios del CDE que registra y/o controla bienes del centro educativo (Encargados de firmas mancomunadas, Secretario y/o Tesorero), deberá levantarse el Acta de Traspaso correspondiente a su respectivo suplente, eligiéndose el nuevo suplente de acuerdo a la Ley.

**3.2.3 NORMATIVA GENERAL DE FUNCIONAMIENTO DE  
PROCEDIMIENTOS BÁSICOS EN LA ADMINISTRACIÓN DE  
LOS RECURSOS MATERIALES**

1. Los empleados del Ministerio de Educación que custodien, administren, distribuyan, registren y controlen bienes muebles, serán responsables hasta por culpa leve de su pérdida y menoscabo.
2. Ninguna persona que administre bienes podrá retirar, vender, donar o permutar de la dependencia asignada, bien alguno; aun cuando se encuentre inservible y/o se haya solicitado su respectivo descargo, sin previa notificación de la Comisión de descargo departamental.
3. La entrega y recepción del centro escolar será realizada a través de inventario.
4. El que cese en sus funciones de administración de un centro escolar, efectuará la revisión del inventario o elaboración del mismo, antes de la fecha en que deba retirarse del cargo, entregarlo a la Unidad de Activo Fijo Departamental, quienes verificarán la información y levantarán Acta.
5. El que recibe deberá realizar levantamiento de inventario a más tardar dentro de los 15 días hábiles después de haber tomado posesión del cargo, y entregarlo a la Unidad de Activo Fijo Departamental.

6. Cuando los bienes sean hurtados o robados, el funcionario responsable de la unidad deberá presentar denuncia inmediatamente a las autoridades del caso.
7. Se informará por escrito al Director Departamental de Educación sobre robo o hurto de bienes de la institución.
8. El Director del centro educativo deberá de registrar en inventario todo bien que se adquiriera bajo cualquier fuente de financiamiento u otra forma de adquisición (donación).
9. Todos los bienes registrados o incorporados en inventario de los centros escolares adquiridos con fondos del Estado, donaciones o con actividades propias, constituyen parte del patrimonio del Estado.
10. Los centros escolares enviarán inventarios actualizados dos veces al año a la Dirección Departamental de Educación.
11. Las adiciones al inventario de los centros escolares, tienen que hacerse inmediatamente se adquiere el bien.
12. Los Directores de los centros educativos deben velar porque los números sean estampados con material que garantice su duración, en un lugar visible del bien y

además porque dicho código se conserve aún por causas de mantenimiento, reparación o modificación del bien.

13. Los Directores deberán de verificar que las especificaciones físicas correspondan al documento de compra o donación, reportando cualquier diferencia al Director Departamental de Educación.

# **ANEXO 8**

CENTRO ESCOLAR "ANTONIO JOSÉ CAÑAS"

PARA SUBDIRECCIÓN  
 NOMBRE DEL EVALUADO: \_\_\_\_\_  
 FECHA: \_\_\_\_\_  
 CARGO: \_\_\_\_\_

|                                                                                                              |        |      |     |     |     |     |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|------|-----|-----|-----|-----|
| INDICACIONES:<br>Asigne un número del 1 al 10, que corresponderá a un criterio de evaluación para cada ítem. | Factor | E    | MB  | B   | R   | M   |
|                                                                                                              | Número | 10-9 | 8-7 | 6-5 | 4-3 | 2-1 |

Equivalencia de cada uno de los factores respecto a los criterios:

E = Excelente

R = Regular

MB= Muy Bueno

M = Malo

B = Bueno

I - DESEMPEÑO DE LA FUNCIÓN

1. ¿Planifica las actividades que le corresponden?

|    |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
|----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 10 | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
|----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|

2. ¿Es responsable en la realización de su trabajo?

|    |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
|----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 10 | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
|----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|

3. ¿Sigue los lineamientos del Ministerio de Educación?

|    |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
|----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 10 | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
|----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|

4. ¿Realiza con la debida frecuencia reuniones de carácter informativo con el personal Docente?

|    |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
|----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 10 | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
|----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|

5. ¿Sustituye al Docente cuando éste no asiste a la institución?

|    |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
|----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 10 | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
|----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|

6. ¿Da instrucciones precisas al personal Docente, sin permitir ambigüedades?

|    |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
|----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 10 | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
|----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|

7. ¿Orienta al personal Docente para el mejor ejercicio de sus funciones?

|    |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
|----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 10 | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
|----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|

8. ¿Mantiene buenas relaciones con el personal Docente?

|    |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
|----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 10 | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
|----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|

9. ¿Promueve la armonía con la Comunidad Educativa?

|    |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
|----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 10 | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
|----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|

II - CONOCIMIENTO DEL PUESTO

1. ¿Asume las funciones del Director en su ausencia?

|    |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
|----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 10 | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
|----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|



2. ¿Se presenta media hora antes de iniciar las clases y se retira cuando ya ha terminado sus responsabilidades en la institución?

|    |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
|----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 10 | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
|----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|

3. ¿Cumple las misiones asignadas por el Director en función de las necesidades del servicio?

|    |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
|----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 10 | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
|----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|

4. ¿Organiza y distribuye al personal docente en las zonas para vigilancia de los alumnos, durante los recreos?

|    |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
|----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 10 | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
|----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|

5. ¿Da seguimiento a las disposiciones que se deriven de Acuerdos del Consejo de Maestros?

|    |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
|----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 10 | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
|----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|

6. ¿Lleva el Control de Asistencia Diaria de los Docentes de forma correcta, respetando la hora de entrada y salida de los Docentes?

|    |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
|----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 10 | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
|----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|

7. ¿Cumple con la Ley de Asuetos, etc.?

|    |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
|----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 10 | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
|----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|

III - PERSONALIDAD

1. ¿Es amable con el personal Docente al comunicar los lineamientos y orientación del trabajo?

|    |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
|----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 10 | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
|----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|

2. ¿Posee carácter tolerante?

|    |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
|----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 10 | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
|----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|

3. ¿Permite la participación y opinión del personal Docente y aceptabilidad de las ideas y sugerencias?

|    |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
|----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 10 | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
|----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|

4. ¿Propicia las buenas relaciones interpersonales?

|    |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
|----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 10 | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
|----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|

5. ¿Tiene creatividad en la realización de su trabajo?

|    |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
|----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 10 | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
|----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|

OBSERVACIONES:

---

EVALUADOR: \_\_\_\_\_

CENTRO ESCOLAR "ANTONIO JOSÉ CAÑAS"

PARA NIVEL OPERATIVO (PERSONAL DOCENTE)  
 NOMBRE DEL EVALUADO: \_\_\_\_\_  
 FECHA: \_\_\_\_\_  
 CARGO: \_\_\_\_\_

|                                                                                                              |        |      |     |     |     |     |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|------|-----|-----|-----|-----|
| INDICACIONES:<br>Asigne un número del 1 al 10, que corresponderá a un criterio de evaluación para cada ítem. | Factor | E    | MB  | B   | R   | M   |
|                                                                                                              | Número | 10-9 | 8-7 | 6-5 | 4-3 | 2-1 |

Equivalencia de cada uno de los factores respecto a los criterios:

E = Excelente

R = Regular

MB= Muy Bueno

M = Malo

B = Bueno

I - DESEMPEÑO DE LA FUNCIÓN

1. ¿Planifica las actividades que le corresponden?

|    |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
|----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 10 | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
|----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|

2. ¿Es responsable en la realización de su trabajo?

|    |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
|----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 10 | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
|----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|

3. ¿Sigue los lineamientos del Ministerio de Educación?

|    |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
|----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 10 | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
|----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|

4. ¿Colabora en la asignación de comisiones de trabajo?

|    |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
|----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 10 | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
|----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|

5. ¿Orienta al alumnado para hacer de ellos buenos ciudadanos?

|    |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
|----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 10 | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
|----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|

6. ¿Promueve la colaboración de los jóvenes en la realización de actividades que buscan mejorar la calidad educativa a través de una educación integral?

|    |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
|----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 10 | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
|----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|

II - CONOCIMIENTO DEL PUESTO

1. ¿Se presenta a la institución educativa quince minutos antes de iniciar sus labores y retirarse cuando hayan terminado sus responsabilidades?

|    |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
|----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 10 | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
|----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|

2. ¿Lleva completos, en orden y al día los libros de registro escolar de su grado o sección?

|    |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
|----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 10 | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
|----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|

3. ¿Asiste a las capacitaciones de mejoramiento profesional?

|    |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
|----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 10 | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
|----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|

4. ¿Firma el Libro de Asistencia de Profesores consignando la hora de entrada al llegar a la institución y de salida, al final de sus labores?

|    |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
|----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 10 | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
|----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|

5. ¿Presenta la Planificación de Cartas Didácticas (Plan Didáctico de Primero a Sexto Grado), Guiones de Clase, Jornalización y Plan de Grado al inicio del año como lo manda la Ley de la Carrera Docente en su Reglamento?

|    |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
|----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 10 | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
|----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|

6. ¿Aplica lo previsto en los documentos de Planeamiento Didáctico al impartir clases al alumnado?

|    |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
|----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 10 | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
|----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|

7. ¿Hace buen uso del tiempo de las horas clase con los alumnos?

|    |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
|----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 10 | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
|----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|

8. ¿Elabora material didáctico y practica una metodología activa que favorezca el aprendizaje del alumnado?

|    |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
|----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 10 | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
|----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|

9. ¿Cuida las zonas asignadas por el Subdirector para mantener la seguridad de los alumnos en horas de recreo, así como en los salones de clase?

|    |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
|----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 10 | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
|----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|

10. ¿Coopera con la Comunidad Educativa en la realización de actividades que tiendan a mejorar las condiciones de estudio de los alumnos?

|    |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
|----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 10 | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
|----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|

11. ¿Cumple con los acuerdos tomados en Consejo de Maestros?

|    |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
|----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 10 | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
|----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|

12. ¿Vela por el cuidado de la infraestructura, mobiliario y equipo de la institución?

|    |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
|----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 10 | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
|----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|

13. ¿Cuida su presentación personal, en atención a su profesión?

|    |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
|----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 10 | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
|----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|

14. ¿Colabora en la elaboración y aplicación de los Planes derivados del Proyecto Educativo Institucional?

|    |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
|----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 10 | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
|----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|

III - PERSONALIDAD

1. ¿Es amable con el demás personal Docente en el desarrollo de las relaciones de trabajo?

|    |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
|----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 10 | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
|----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|

2. ¿Posee carácter tolerante con el alumnado?

|    |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
|----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 10 | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
|----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|

3. ¿Permite la participación y opinión del alumnado y aceptabilidad de las ideas y sugerencias?

|    |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
|----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 10 | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
|----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|

4. ¿Propicia las buenas relaciones interpersonales?

|    |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
|----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 10 | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
|----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|

5. ¿Tiene creatividad en la realización de su trabajo?

|    |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
|----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 10 | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
|----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|

OBSERVACIONES:

---

EVALUADOR: \_\_\_\_\_