



**FACULTAD DE POSTGRADO  
TESIS DE POSTGRADO**

**EVALUACIÓN DE FUNCIONES DE LOS EMPLEADOS DE LA  
DIRECCIÓN DEPARTAMENTAL DE EDUCACIÓN DE  
FRANCISCO MORAZÁN (DDEFM)**

**SUSTENTADO POR:**

**ANGÉLICA MARÍA BARAHONA**

**PREVIA INVESTITURA AL TÍTULO DE  
MASTER EN DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

**TEGUCIGALPA, M.D.C., HONDURAS, C.A.**

**JULIO, 2015**

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA UNITEC**  
**FACULTAD DE POSTGRADO**

**AUTORIDADES UNIVERSITARIAS**

**RECTOR**

**LUIS ORLANDO ZELAYA MEDRANO**

**SECRETARIO GENERAL**

**ROGER MARTINEZ**

**VICERRECTOR ACADÉMICO**

**MARLON A. BREVÉ REYES**

**EVALUACIÓN DE FUNCIONES PARA EL PERSONAL DE LA  
DIRECCIÓN DEPARTAMENTAL DE EDUCACIÓN DE  
FRANCISCO MORAZÁN (DDEFM)**

**PRESENTADO EN CUMPLIMIENTO DE LOS**

**REQUISITOS EXIGIDOS PARA OPTAR AL TÍTULO DE**

**MASTER EN  
DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

**ASESORA METODOLÓGICA  
EDITH GABRIELA DÁVILA FONTECHA**

**ASESOR TEMÁTICO  
CESAR AUGUSTO SUAZO**

**MIEMBROS DE LA TERNA**

- 1. HENRY ANDINO**
- 2. FREDES VASQUEZ**



## **FACULTAD DE POSTGRADO**

### **EVALUACIÓN DE FUNCIONES DE LOS EMPLEADOS DE LA DIRECCIÓN DEPARTAMENTAL DE EDUCACIÓN DE FRANCISCO MORAZÁN**

**AUTORA:**

**ANGÉLICAMARÍA BARAHONA**

**RESUMEN:**

La Dirección Departamental de Educación de Francisco Morazán en la actualidad no cuenta con un manual de puestos y funciones actualizado que deben desempeñar los empleados de la institución debido que por ser dependencia del Estado no se le ha dado la importancia necesaria a los puestos, los perfiles y a las funciones que deben cumplir las subdirecciones y unidades del ente que rectora la educación de los tres niveles; pre-básico, básico y secundaria, del departamento de Francisco Morazán siendo este y el departamento de Cortés con mayor número de escolares. Por tal razón y por la importancia que se merece el futuro de Honduras y en base a las exigencias que demandan las políticas emanadas por el Gobierno Central que hace referencia a objetivos de desarrollo y calidad de gestión por resultados, es por eso que se fortaleció la Unidad de Planificación y Evaluación (UPE) siendo esta la responsable de evaluar los resultados que brinden las instituciones en mención, concluyendo que la metodología a utilizar es mediante el diseño de investigación cualitativo.

**Palabras Clave:** Puestos de trabajo, perfiles de cargo y funciones de puestos.



## **GRADUATESCHOOL**

# **EVALUATION OF FEATURES OF THE EMPLOYEE AT THE EDUCATION OFFICE IN “FRANCISCO MORAZÁN”**

**AUTHOR: ANGÉLICA MARIA BARAHONA**

### **ABSTRACT:**

The Departmental Directorate of Education of Francisco Morazán currently does not have a manual positions and functions that employees of the institution should play because it is a state institution has not given the necessary importance to the posts, profiles and the functions to be developed by branches and units of the entity governing the education of the three levels of the department of Francisco Morazán and this and one of the departments with the highest number of school. For this reason and because of the importance that the future of Honduras deserve and based on the requirements demanded by the policies adopted by the Central Government, which refers to development objectives, quality in terms of managing for results, it is why Unit Planning and Evaluation Unit (UPE) which is responsible for evaluating the results that provide the institutions strengthened. The methodology is a qualitative research design.

**Keywords:** Posts, job profiles, functions.

## **DEDICATORIA**

Esta tesis se la dedico al señor mi Dios, mi refugio y quién me dio las fuerzas necesarias para estar de pie cada día de mi vida, guiándome y enseñándome a sobrellevar las adversidades y obstáculos. Que la culminación de esta meta profesional sea de satisfacción para mi esposo, hijos, compañeros de trabajo que me apoyaron, me animaron y me dieron palabras de aliento y de motivación para continuar con mi meta hasta el final, a mi familia que amo tanto y que son las personas que han estado en todas las etapas de mi vida, a mis amigos, mi gratitud por su apoyo, por confiar en mí, y por estar conmigo en todo momento y por motivarme durante todo el desarrollo y finalización de mi maestría.

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a Dios por su gran amor y fidelidad en cada momento de mi vida y por ayudarme a culminar esta meta. La realización de esta tesis ha sido gracias a la colaboración de varias personas que me brindaron su apoyo en la realización de este proyecto, entre ellas mis amigas, compañeras de maestría y compañeras de trabajo.

A la abogada Gabriela Dávila por su importante asesoría brindada en todo momento, por tener la paciencia de enseñarnos y entregar su valioso tiempo dedicado a nosotros como asesora metodológica, enseñándonos que las cosas pueden ser diferentes cuando nos lo proponemos.

Al Licenciado Cesar Suazo, por su tiempo y dedicación brindada orientándome, enseñándome a hacer las cosas de una mejor manera.

## ÍNDICE DE CONTENIDO

<b>CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>1</b>
1.1 INTRODUCCIÓN.....	1
1.2 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA.....	2
1.3. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA.....	3
1.3.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA .....	3
1.3.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	4
1.3.3 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN.....	4
1.4 OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN .....	5
1.4.1 OBJETIVO GENERAL.....	5
1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	5
1.5 JUSTIFICACIÓN .....	6
<b>CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>7</b>
2.1. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL.....	7
2.1.1 ANÁLISIS DEL MACRO ENTORNO.....	8
2.1.2 ANÁLISIS DEL MICRO ENTORNO .....	10
2.1.3 ANÁLISIS INTERNO.....	13
2.2.1 TEORÍA HUMANISTA DE LA ADMINISTRACIÓN .....	39
2.2.3 TEORÍA RACIONALISTA DE LA ADMINISTRACIÓN.....	40
2.2.4 TEORÍA INSTITUCIONALISTA DE LA ADMINISTRACIÓN.....	40
2.2.5 TEORÍA DE LA CONTINGENCIA RACIONAL .....	40
2.2.6 TEORÍA DE LA DEPENDENCIA DE RECURSOS .....	41
2.3 CONCEPTUALIZACIÓN .....	41



<b>CAPITULO III. METODOLOGÍA.....</b>	<b>43</b>
3.1 CONGRUENCIA METODOLÓGICA.....	43
3.1.1 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES.....	43
3.1.2 HIPÓTESIS.....	46
3.2 ENFOQUE Y MÉTODOS .....	46
3.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	46
3.3.1 POBLACIÓN.....	46
3.3.2 MUESTRA .....	47
3.3.3 UNIDAD DE ANÁLISIS .....	48
3.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS APLICADOS.....	48
3.4.1 INSTRUMENTOS.....	48
3.4.1.1 TIPOS DE INSTRUMENTOS.....	49
3.4.1.2 PROCESO DE VALIDACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS.....	49
3.4.2 TÉCNICAS .....	49
3.5 FUENTES DE INFORMACIÓN .....	50
3.5.1 FUENTES PRIMARIAS .....	50
3.5.2 FUENTES SECUNDARIAS .....	50
3.6 LIMITANTES DEL ESTUDIO .....	50
<b>CAPITULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS .....</b>	<b>50</b>
4.1 RELACIÓN ENTRE PUESTOS DE TRABAJO Y PROFESIÓN.....	51
4.2 BASES PARA LA ASIGNACIÓN DE FUNCIONES .....	57
4.3 DETERIORO DEL CLIMA LABORAL .....	57
4.4 MEJORAR LA DEFINICIÓN DE FUNCIONES EN LOS PUESTOS .....	59

DESCRIPCION DE RESULTADOS OBTENDOS EN EL GRUPO FOCAL.....	60
4.5 PROPUESTA GENERAL DE MEJORA .....	63
<b>CAPITULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>63</b>
5.1 CONCLUSIONES.....	64
5.2 RECOMENDACIONES .....	65
<b>CAPITULO VI.APLICABILIDAD.....</b>	<b>65</b>
6.1 INTRODUCCIÓN.....	66
6.2 OBJETIVOS .....	66
6.3 PLAN DE CAPACITACIÓN PARA EL PERSONAL DE LA DIRECCIÓN DEPARTAMENTAL DE EDUCACION .....	64
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>68</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>70</b>
ANEXO 1. CUESTIONARIO PARA ENTREVISTA .....	70
ANEXO 2. GUÍA PARA GRUPO FOCAL.....	73

## INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Valoración de Puntos Críticos Promedio por Subsistema.....	11
Tabla 2. Dirección Departamental de Educación estructurada por las siguientes unidades .....	18
Tabla 3. Muestra de Estudio.....	47
Tabla 4. Relación entre los puestos de trabajo y la profesión de los jefes .....	51
Tabla 5. Relación entre los puestos de trabajo y la antigüedad de los jefes.....	52

## INDICE DE FIGURAS

Figura 1. Organigrama institucional.....	14
Figura 2. Lógo de la institución .....	16
Figura 3. ¿Las funciones del puesto que desempeña están bien definidas?.....	53
Figura 4. ¿Al ocupar el puesto le explicaron las funciones del mismo? .....	54
Figura 5. ¿Ha sido capacitado en la aplicación del reglamento de funciones administrativas de la ddefm?.....	56
Figura 6. Apreciación de las relaciones interpersonales entre los empleados .....	57
Figura 7. Factores que afectan el buen desempeño de los empleados .....	58
Figura 8. Propuesta Para Mejorar El Desempeño De Los Empleados .....	59

## **CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN**

En el desarrollo del primer capítulo del proyecto se dará a conocer los elementos esenciales del planteamiento del problema respecto a la unidad de la Dirección Departamental de Educación de Francisco Morazán y que están conformados por Subdirecciones y unidades de trabajo.

### **1.1 INTRODUCCIÓN**

La Dirección Departamental de Educación de Francisco Morazán en la actualidad no cuenta con una guía que oriente las funciones a desempeñar por los empleados de la institución. Debido que es una institución del Estado no se le ha dado la importancia necesaria a las funciones que deben cumplirse en las subdirecciones y unidades del ente que rectora la educación de los tres niveles; pre básico, básico y secundarias, del departamento de Francisco Morazán, siendo Francisco Morazán y Cortés, los departamentos con mayor número de escolares, es posible darse cuenta de los rendimientos de los alumnos y los profesores en cuanto a estadísticas e indicadores de rendimiento en las áreas con mayores necesidades de ser atendidas por el área administrativa de la Dirección Departamental encargada de rectorar la calidad de la educación del departamento de Francisco Morazán.

Por la razón anterior y por la importancia que se merece el futuro de Honduras y en base a las exigencias que demandan las políticas emanadas por el Gobierno Central, las cuales hacen referencia a objetivos de desarrollo, calidad en gestión por resultados. Por tal razón los empleados

de La Institución deben ser capacitados en cuanto al Reglamento de la Ley fundamental de Educación el cual define claramente las funciones que corresponden a cada unidad y subdirección.

Por tal razón, surge la necesidad de crear una estructura que defina las tareas a seguir y que así cada colaborador conozca a detalle sus funciones y evite la dualidad y repetición con las

Actividades que correspondan a las unidades ya establecidas en la Institución. De igual forma este proyecto tiene como finalidad mejorar la productividad y el desempeño de cada colaborador en el puesto que le sea asignado.

## **1.2 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA**

La Dirección Departamental de Educación es la responsable de rectorar la educación de los niños y jóvenes del departamento de Francisco Morazán, por lo tanto es un ente del Estado que debe ofrecerlas herramientas para que haya calidad en los procesos educativos, a la vez coordina los programas y proyectos emanados por la Secretaría de Educación a nivel central, los cuales son apoyados por organismos internacionales u ONGS, las que están sumamente interesadas por el desarrollo y mejoramiento de la calidad de la educación de Honduras, por lo que han puesto su mayor esfuerzo económico y sus recursos talentosos que aportan mucho a la educación.

La Dirección Departamental se descentralizó de la Secretaría de Educación el 1 de marzo de 1999 con poco apoyo a nivel central, pero con la buena intención de crecer y mejorar los resultados. Cuenta con un presupuesto muy bajo que no ha sido mejorado, al contrario se ha disminuido al asignado con relación en años anteriores lo que trae consigo una serie de debilidades y un reto para la gestión de la actual administración.

Adicionalmente, no cuenta con estructuras presupuestarias propias para los empleados por lo que las autoridades se ven en la necesidad de sacar el recurso humano de los centros educativos, asignando docentes en la dirección departamental, que no se necesitan por razones de baja matrícula o por personal súper numerario en los centros; Puestos que en años anteriores se nombraban sin existir la necesidad de contratarlos, pues el sistema estaba controlado casi en un 80% por los dirigentes magisteriales los que actuaron fuera de la ley y sin la mayor conciencia e importancia para los educandos, resultando como ser el recorte de presupuesto tanto para docentes como para empleados de la Dirección Departamental.

A pesar de que las autoridades anteriores se preocuparon más por hacer alianzas de nombramientos de plazas con los ex dirigentes magisteriales, las autoridades actuales se preocupan más por los resultados de los empleados internos de la Dirección Departamental y los docentes, analizando en conjunto con las autoridades distritales y municipales los resultados de los rendimientos en español y Matemáticas que sirven de base para medir el rendimiento de los docentes y los alumnos. Sin embargo, aún existen diversas debilidades en la institución pues no se cuenta con un organigrama actualizado.

### **1.3. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA**

#### **1.3.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA**

La estructura de puestos de trabajo cumple un rol de suma importancia porque es fundamental que cada colaborador tenga definidas sus funciones y que éstas sean congruentes con su perfil profesional, a fin de definir claramente las funciones o actividades que se ejecutan en cada unidad

y subdirección como elementos ya estructurados por parte de la Secretaria de Educación a través de los nuevos reglamentos de la Ley Fundamental de Educación.

### **1.3.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

La falta de una guía de funciones que deben cumplir los empleados genera dualidad o usurpación de las mismas ocasionando problemas entre jefes de diferentes unidades y por ende provocando un clima laboral hostil.

### **1.3.3 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN**

- ¿Cómo se les hace saber al personal las funciones que va a desarrollar en su departamento o unidad?
- ¿Dónde se encuentran plasmadas las funciones que deben cumplir los empleados de la institución?
- ¿Cuáles son los obstáculos que se presentan en las unidades al asignar o realizar las funciones?
- ¿Conocen los descriptores de puestos existentes en la Institución?

## **1.4 OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN**

### **1.4.1 OBJETIVO GENERAL**

Determinar cuáles son los factores que influyen en la falta de cumplimiento y usurpación de funciones de los empleados de la Dirección Departamental y de esta forma obtener mejores resultados.

### **1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Conocer las funciones que desarrollan los empleados en cada una de las unidades de la institución.
- Conocer el manual o reglamento donde describe las funciones que competen a cada unidad o subdirección.
- Identificar los obstáculos que se presentan para que el personal cumpla las funciones correspondientes al cargo.
- Conocer el reglamento de las direcciones departamentales donde aparecen los descriptores en los cuales se estipula las funciones de los empleados.



## **1.5 JUSTIFICACIÓN**

De acuerdo a la situación actual del país es necesario hacer cambios proactivos para mejorar la contratación de personas quienes se desempeñan en un determinado puesto como funcionarios públicos encaminados a ejecutar las tareas eficientemente en los diferentes puestos y conforme a los reglamentos de la ley fundamental. Por esta razón es necesario que la Dirección Departamental de Francisco Morazán disponga de la descripción de funciones para definir los perfiles de los puestos de institución para la asignación del personal que se adapte y cumpla lo estipulado en la gestión por resultados que demanda el gobierno actual.

La investigación en el sector de Educación es importante para cumplir y ejecutar cada una de las actividades establecidas a los cargos inherentes para obtener los mejores resultados de calidad y productividad conforme al plan de nación y lograr el apoyo de los organismos internacionales.

## **CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO**

En este Capítulo se dan a conocer los fundamentos teóricos de la investigación sobre la Dirección Departamental de Educación, y que consisten en: Los aspectos relacionados con el contexto de la administración de los recursos humanos, en especial, lo concerniente a la indefinición de las descripciones de puestos de los empleados y las alteraciones que sufre el clima laboral y el incumplimiento de funciones definidas en la institución.

### **2.1. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL**

Según la información recopilada por fuentes de empleados que tienen más de 20 años de laborar en la institución, y otras personas que ilustran las funciones que cumplen las administraciones anteriores los Directores Departamentales se han alejado de la verdadera visión, misión y función que deben cumplir como funcionarios del Estado los cuales deben dar Rendición de Cuentas de la gestión al culminar su periodo.

Los jefes de unidades, subdirectores, Directores Distritales y Municipales, personal civil en algunos casos tampoco le han dado la atención que se merece para cumplir las asignaciones correspondientes a su cargo por lo que la Dirección Departamental presenta muchas debilidades que no han mejorado por tanto no se cumple con las exigencias actuales del plan de nación gestión por resultados.

## **2.1.1 ANÁLISIS DEL MACRO ENTORNO**

### **LOS SISTEMAS DE RECURSOS HUMANOS EN LATINOAMÉRICA**

La evidencia empírica sobre la realidad de la administración de recursos humanos dentro del contexto latinoamericano revela que las principales prácticas de esta disciplina administrativa fueron desarrolladas paralelamente al proceso de industrialización de la región y concebidas de acuerdo a las principales teorías que fueron adoptadas por las empresas transnacionales. Como consecuencia, se trata de un sistema híbrido de administración de recursos humanos que con cierta frecuencia falla debido a que la teoría de las relaciones humanas de los países desarrollados contrasta con la realidad de las naciones latinoamericanas (Elvira & Dávila, 2005). A continuación, se caracteriza las prácticas de los recursos humanos en la región.

En el caso de la práctica de reclutamiento, selección y promoción de personal está basado en la personalidad y las características físicas de los individuos, también es muy común que se tome en cuenta la contratación de familiares o amigos cercanos que tiene como fin garantizar a los directivos la confianza, lealtad y responsabilidad en la realización de las actividades; en otros casos, las personas contratadas tienen como cualidad contribuir a un buen clima laboral (Elvira et al., 2005, p.33).

En el caso del entrenamiento y desarrollo de personal las organizaciones latinoamericanas experimentan conflictos internos. Por una parte, el desarrollo de capacitaciones es considerado innecesario por cuanto tiene muy poca aplicabilidad en la realidad de la empresa, y por otra, se convierte en el rechazo de los empleados. A parte, que por lo general el presupuesto asignado es muy bajo para cubrir las necesidades del equipo laboral de las instituciones.

Con respecto a los sistemas de trabajo, el modelo latinoamericano hace énfasis en la cultura colectiva, lo que tiende a favorecer el desarrollo de equipos de trabajo. Esta preferencia por parte de los empleados responde, como Chantell (1999) afirma:

(...) los latinoamericanos desean evitar el conflicto y la confrontación, no solamente con los superiores sino también con sus colegas, aceptan un estilo de liderazgo directivo que medie entre las partes en conflicto, un estilo que quizás se necesite durante la dinámica del trabajo en equipo.

Asimismo, esta actitud de los trabajadores manifiesta que los equipos de trabajos reducen el riesgo individual al compartir la toma de decisiones con otros compañeros de trabajo.

En relación a la comunicación organizacional, es muy común que la estructuras de las empresas o instituciones responda a un modelo jerárquico vertical situación que conduce que las relaciones laborales basadas en empleados afines por ser familiares o amigos impide que estos confronten a sus superiores sobre la toma de decisiones o acciones emprendidas. Por tanto, la comunicación bajo este modelo organizacional se percibe deficiente y denota una reducida capacidad por la implantación de relaciones horizontales entre los empleados (Lindsley, 1999).

Por otra parte, las relaciones laborales en América Latina proceden históricamente por los movimientos del sindicalismo, sea este de origen social o político, siempre trata de vencer los prejuicios que sufren los trabajadores por el abuso de autoridad de gerentes de otros países. Asimismo, estos son referentes importantes para influir en los sistemas de recursos humanos de la región.

En suma, el modelo de administración de recursos humanos en América Latina, si bien, responde a la integración de diferentes teorías de administración para consolidar un modelo híbrido, este se fundamenta más en el carácter cultural, social y político presente en cada uno de los países. Estas características presentes sustentan un modelo versátil y cuyas orientaciones soslaya regímenes más controlados que garanticen una administración de recursos humanos eficaz para los intereses de las organizaciones.

### **2.1.2 ANÁLISIS DEL MICRO ENTORNO**

#### **LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN HONDURAS**

El sistema de recursos humanos de la administración pública de Honduras está fundamentado principalmente en el régimen del servicio civil. De acuerdo al marco jurídico del mismo (Decreto No.126, 1967), se concibe como “(...), un sistema racional de administración de personal en el servicio público regulando las relaciones entre los servidores públicos y el Estado, (...)”. Este sistema, responde a garantizar que la carrera administrativa se sustente en base a méritos, igualdad de oportunidades, profesionalización, estabilidad, eficiencia y eficacia de los servidores del Estado.

Sin embargo, la ejecución real de la administración de recursos humanos en las diferentes instituciones de gobierno dista mucho de los propósitos expresos en la ley. Para tener una idea sobre esta importante aseveración, se hace acopio del estudio del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) en el cual se efectúa una evaluación de los puntos críticos de los subsistemas de recursos humanos en el país.

**Tabla 1. Valoración de Puntos Críticos Promedio por Subsistema**

<b>Subsistema</b>	<b>Promedio</b>
Planificación	0.6
Organización del Trabajo	1.0
Gestión del Empleo	0.7
Gestión del Rendimiento	0.4
Gestión de la Compensación	0.5
Gestión del Desarrollo	0.5
Gestión de las Relaciones Humanas y Sociales	0.4
Organización de la Función de Recursos Humanos	0

Fuente: (Oyarce, 2010)

La evaluación consiste en una escala de medición entre 0 y 5, donde el primer número indica una calificación negativa que se refiere a que la realidad analizada es completamente diferente a la propuesta en la ley. El segundo número corresponde a la máxima calificación e indica la integridad entre la teoría y la implementación de la administración de recursos humanos. Como se muestra en la tabla anterior, cada uno de los subsistemas que integran la administración de recursos humanos en la administración pública del país obtuvieron resultados entre 0 y 1. Lo cual indica, no solamente niveles insatisfactorios, sino que demuestra la inaplicabilidad y/o inoperancia de los postulados generales de las ciencias administrativas aplicadas al manejo de los servidores del

Estado. También, es importante acotar que las coincidencias entre teoría y práctica son apreciables solo en casos muy excepcionales (Echevarría , 2006).

De acuerdo a lo anteriormente expuesto, las principales falencias que presenta el gobierno en la gestión de recursos humanos y el servicio civil, según Oyarce (2010) corresponden a:

El Subsistema de Planificación los problemas están en función de presupuestos fijos que impiden la realización del recurso humano. Esto evita la rotación, promoción y adquisición de nuevo personal.

El Subsistema de Organización del Trabajo la principal falencia se refiere en algunos casos a la ambigüedad o indefinición de la distribución de funciones dentro de la administración de recursos humanos. En otros, que existen manuales de procedimientos y descriptores de puestos las funciones establecidas no son congruentes con el nivel técnico o procedimental.

El Subsistema de Gestión del Empleo la debilidad manifiesta consiste en que los intereses políticos muchas veces están por encima de la ley o de las normas y reglamentos establecidos en las instituciones del Estado.

El Subsistema Gestión del Rendimiento muestra una baja evaluación debido a que los sistemas de medición del rendimiento o de desempeño de los empleados no son aplicados por parte de los directivos.

El Subsistema de Gestión de la Compensación también presenta niveles insatisfactorios debido a la desproporción salarial entre funcionarios de la misma categoría, así como, la

inexistencia de una estructura salarial en relación directa a las competencias o de incentivos a nivel gerencial y directivo.

Subsistema de Gestión del Desarrollo la principal complicación corresponde a la existencia de programas de capacitaciones, sin que estas sean necesariamente útiles para el mejoramiento del rendimiento del personal.

Subsistema de Relaciones Humanas y Sociales es inexistente la inversión por parte de las instituciones del Estado en los procesos que coadyuven al mejoramiento del clima laboral.

Subsistema de la Organización de la Función de Recursos Humanos en esta área se presentan serias deficiencias por la debilidad institucional y la injerencia política a nivel directivo lo que deriva en cambios sucesivos, superposición de funciones, limitada posibilidad de los superiores o supervisores de gestionar el personal y baja capacidad técnica en los empleados.

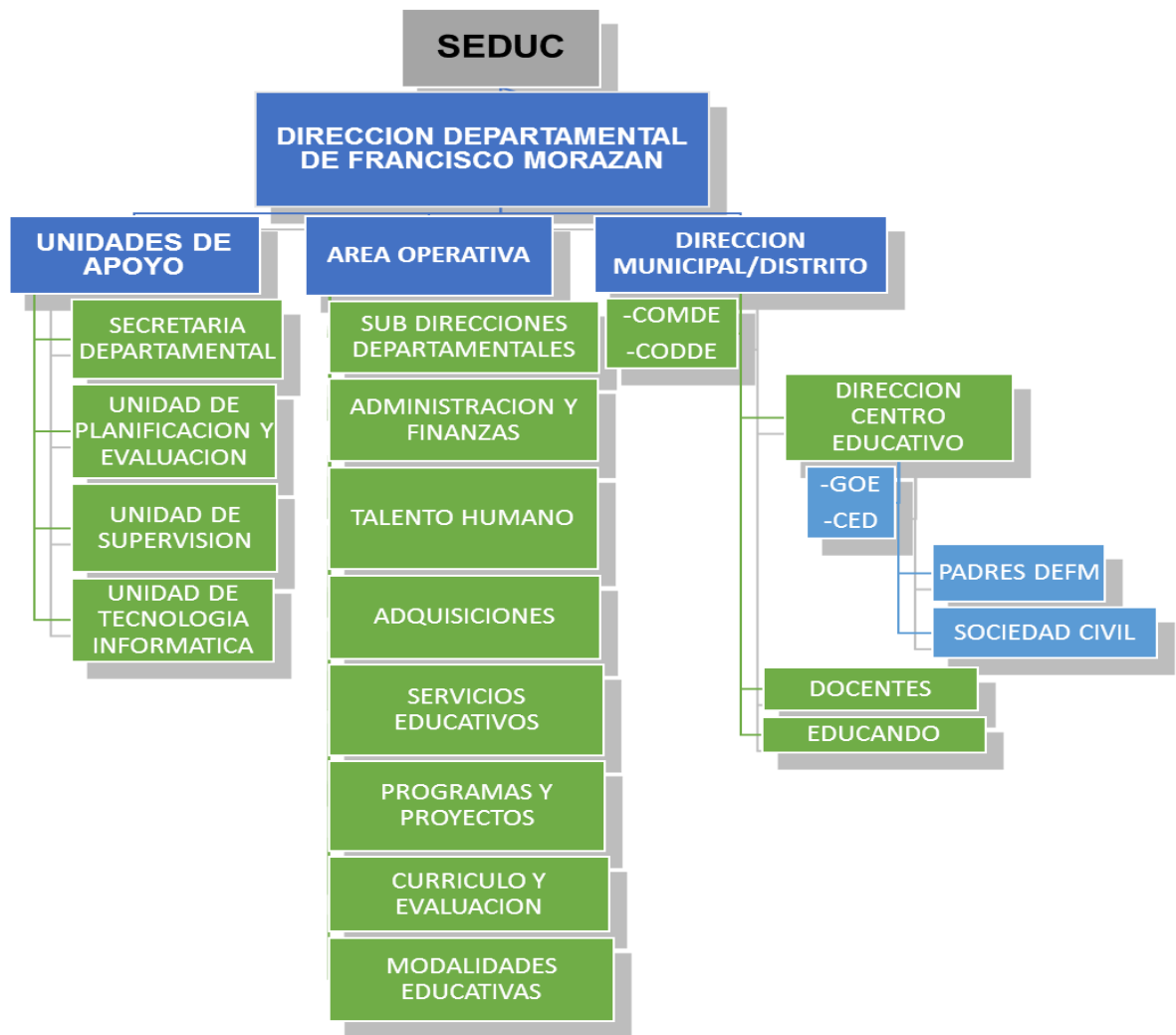
### **2.1.3 ANÁLISIS INTERNO**

En el año 2014 se realizaron cambios significativos en todo el proceso educativo del departamento de Francisco Morazán, impulsados en el marco de la descentralización de la Secretaria de Estado en el Despacho de Educación e implementación de las normativas de la reforma en materia educativa.

La Dirección Departamental de Educación de Francisco Morazán, presenta su memoria anual de labores para exponer las actividades relevantes realizadas en función de los objetivos institucionales y el desarrollo de estrategias para la transformación del sistema educativo, contando con la colaboración las dependencias, sociedad civil e instituciones cooperantes del sector.



Se resaltan los logros obtenidos y la proyección del impacto en cobertura y contribución con el Plan de Nación “Visión de País”, Metas EFA, Plan Estratégico de la Secretaria de Estado y Programas o iniciativas impulsadas por la Presidencia de la Republica incorporados en la Planificación Estratégica de la Dirección Departamental, Plan Operativo e implementación de procesos por parte de las Unidades de esta Dependencia y de las Direcciones Distritales y Municipales de Educación. Logramos realizar cambios sustanciales en la administración y gestión de la educación en el departamento, pero aún falta mucho por hacer, para lo cual se requiere mayor apoyo y compromiso de las autoridades educativas.



**Figura 1. Organigrama Institucional**

Fuente: Memoria Anual DDEFM 2014.

Memoria anual DDEFM (2014) Como resultado del proceso de descentralización del Estado, se crearon las Direcciones Departamentales de Educación como dependencias responsables de la aplicación de normativas emanadas por el nivel central de la Secretaria de Estado en el Despacho de Educación y se constituyen en los órganos encargados de planificar, dirigir, coordinar y ejecutar las acciones educativas en los diferentes departamentos y facultadas mediante decreto N° 34-96 y reforma 162-96. Cada dependencia depende directamente del Despacho Ministerial, para efectos de integración, con las funciones delimitadas y en cumplimiento de los requerimientos establecidos en Ley para desempeñarse en el cargo.

La Dirección Departamental de Educación de Francisco Morazán no cuenta con estructura presupuestaria fija lo cual trae consigo debilidades en los procesos de gestión y aplicabilidad de los procesos por las subdirecciones o unidades, ya que la asignación de los Recursos económicos depende de nivel Central de la Secretaria de Educación la cual limita y acorta cada año los recursos para que pueda funcionar la institución.

Los gastos que se realizan con el presupuesto asignado son escasos y cubren gastos de movilización de la Directora y del área de Recursos Humanos, compra de tinta y papel siendo los únicos recursos materiales asignados para el funcionamiento y ejecución de las tareas, los gastos de representación a eventos, talleres, supervisiones, gestiones, concursos son cubiertos por cada jefe o subdirector de unidad, causando algunas molestias para los colaboradores ya que no se brindan las herramientas necesarias para el cumplimiento de las actividades o funciones de cada unidad.

Existe un clima laboral hostil, hay desmotivación, empleados insatisfechos los cuales muestran poco interés por las funciones correspondientes al cargo, en algunas unidades es preciso asignar docentes que no tienen carga académica en los centros para que ejecuten la labor técnica y administración y puedan suplir las exigencias de nivel central y aportar al desarrollo y buena administración de la institución que promueve valores y se enfatiza en lograr día a día la calidad de la educación aun con los escasos recursos brindados por el estado.(Memoria Anual DDEFM, 2014)



DIRECCION DEPARTAMENTAL DE FRANCISCO MORAZAN

## **Figura 2. Lógo de la Institución**

Fuente: Memoria Anual DDEFM 2014.

## **VISIÓN**

Somos una institución líder en los procesos de planificación, dirección, gestión y evaluación educativa, que responde a los desafíos y demandas sociales a través de sus propuestas educativas, que conllevan hacia un cambio de paradigmas y permitan mejorar la calidad en el marco de la innovación y principio de educación para todos.

## **MISIÓN**

Ser una institución eficiente y eficaz en la administración de servicios educativos, optimizando los recursos financieros, materiales y talento humano; de manera que se promueva el empoderamiento de los diferentes actores del sector educativo en todos los procesos que se desarrollan en los niveles de pre básico, básico y media en el departamento de Francisco Morazán.

## **OBJETIVOS INSTITUCIONALES:**

1. Administrar de manera eficiente los programas y proyectos y otros servicios educacionales que proporciona la S.E. a los educandos de los niveles de pre básico, básico, media y educación continua para el logro de sus competencias.
2. Establecer alianzas con las fuerzas vivas del departamento, municipio y centro educativo para la concreción del currículo en el aula en función del entorno, distrito, municipio y centro educativo.
3. Lograr la utilización racional de los recursos humanos materiales y financieras para brindar servicios educativos de calidad con equidad e igualdad de oportunidades.
4. Ampliar la cobertura del nivel Pre básico en cumplimiento de las metas del milenio. Universalización de la educación de este nivel para el año 2015.

5. Lograr a través de los diferentes actores sociales más de 200 días de clase para obtener un alto grado de escolaridad y al mismo tiempo disminuir los índices de analfabetismo en el departamento de Francisco Morazán.

7. Reorganizar y hacer funcional los centros de educación media en todas sus modalidades, para elevar la cobertura y rendimiento académico de la niñez y juventud.

8. Promover la organización y funcionamiento de las diferentes organizaciones de apoyo a los centros educativos. (Fuente, Memoria Anual 2014, DDEFM)

## **FUNCIONES SEGÚN REGLAMENTO DE LA DIRECCIÓN DEPARTAMENTAL DE EDUCACIÓN**

### Modelo de organización de las Direcciones Departamentales de Educación

1. Las Direcciones Departamentales de Educación estarán organizadas, de conformidad al programa de reforma Institucional aprobado por la Comisión Presidencial de Modernización del Estado, y contarán con la estructura administrativa siguiente:

**Tabla 2. Dirección Departamental de Educación estructurada por las siguientes unidades**

N°	Nombre de la Unidad o Subdirección
1.	Dirección
2.	Secretaría General
3.	Asesoría Legal
4.	Sub Dirección de Talento Humano
5.	Unidad de Planificación y Evaluación

6.	Sub Dirección de Programas y Proyectos
7.	Sub Dirección de Currículo y Evaluación
8.	Unidad de Acciones y Acuerdos
9.	Unidad de Archivo
10.	Unidad de Ventanilla Única
11.	Sub Dirección de Modalidades Educativas
12.	Sub Dirección de Servicios Educativos
13.	Unidad de Adquisiciones y bienes
14.	Unidad de Transparencia
15.	Unidad de Supervisión
16.	Unidad de expedientes
17.	Unidad de Infotecnología
18.	Unidad de Monitoreo y Comunicación

Fuente: Registros del departamento de Talento Humano de la DDEFM.

Funciones que se deben realizar en las unidades según los cargos:

### **Reglamento de las Direcciones Departamentales de Educación.**

Capítulo V, Artículo 5.-

#### **1. Director Departamental de Educación:**

El Director Departamental de Educación es el funcionario ejecutivo de más alto rango en el departamento y por lo tanto, todos los demás funcionarios y empleados nombrados o designados bajo su autoridad se encuentran subordinados al mismo.

Artículo 6.- El Director (a) Departamental de educación desempeñara las atribuciones siguientes:

a.- Operar una administración única de todos los programas y servicios, que optimice el aprovechamiento de los recursos y armonice el funcionamiento de los diferentes componentes del sistema.

b.- Propiciar y mantener la coherencia de las políticas, programas y servicios educativos del nivel departamental con el nivel central.

c.- Ejercer las competencias y adoptar las decisiones necesarias para el cumplimiento de sus responsabilidades.

d.- Impulsar desde la base, el diseño y desarrollo del currículo que responda a los requerimientos de educación de calidad, educación para todos y educación para el trabajo productivo.

e.- Coordinar con las autoridades departamentales, municipales y locales, el apoyo logístico requerido para el cumplimiento de las políticas educativas que requieren la participación y cooperación de la comunidad en un esfuerzo compartido de responsabilidad social.

f.- Coordinar y ejecutar con la Dirección General de Educación las reuniones, procesos y actividades que requieran de la participación del Despacho Ministerial y unidades centrales.

g.- Impulsar el proceso de desconcentración en el departamento para garantizar equidad y calidad en los servicios educativos.

h.- Ejecutar en el área de su jurisdicción, programas de capacitación, y actualización de los docentes para que adquieran una nueva visión del desarrollo y asuman con responsabilidad ciudadana su papel protagónico en la conducción de las tareas educativas, en función del interés nacional.

i.- Asumir la representación oficial de la Secretaria de Educación en los organismos departamentales.

j.- Mantener comunicación permanente con la Dirección General de Educación.

k.- Aprobar los expedientes de graduación y refrendar los títulos de las diferentes modalidades de estudio del nivel medio y otros documentos relacionados con la educación.

## **2. Funciones que debe cumplir La Unidad de Secretaria General:**

Capítulo.- VI, Artículo 9,

- a) Servir de medio de comunicación de la Dirección Departamental de Educación.
- b) Refrendar los actos administrativos del Director(a) Departamental, mediante su firma que de fe de los mismos.
- c) Organizar, implantar y administrar un subsistema de recepción de documentos, a través de una ventanilla única de entrada, compatible con el sistema del nivel central y recibir las solicitudes que presenten personas naturales y/o jurídicas en relación con los objetivos que presta la Secretaria de Educación, efectuando la clasificación, transferencia, registro y archivo de la documentación recibida y despachada.
- d) Extender certificaciones y constancias y expedir transcripciones sobre las providencias, acuerdos y resoluciones emanadas de la Dirección Departamental.



- e) Recibir sobres que contengan ofertas por licitaciones o concursos convocados por la Dirección Departamental, y remitirlos a tiempo a las dependencias que originaron el concurso.
- f) Recibir y dar el trámite respectivo a los documentos relacionados con el servicio dentro de los plazos legales.
- g) Mantener organizado y actualizado el archivo de la documentación de respaldo de la Dirección Departamental.
- h) Ejercer la Secretaria del Consejo Técnico Departamental.
- i) Recibir y despachar la correspondencia.
- j) Proporcionar a los empleados de la Dirección Departamental la información que le soliciten en relación con los asuntos de la Secretaria y que los empleados necesiten conocer para el desempeño de su labor.
- k) Supervisar el personal técnico profesional de apoyo y de servicio de la Dirección Departamental.
- l) Revisar y autorizar los expedientes de los estudiantes que se van a graduar en el nivel medio.
- m) Dictaminar equivalencias de estudios en el nivel primario y medio y tramitar la emisión de los acuerdos departamentales correspondientes.
- n) Acreditar los estudios finales y refrendar los títulos y/o diplomas según el caso.

### **3. Funciones de la Unidad de Asesoría Legal**

Capítulo VII, Artículo 12,

Asesorar en aspectos legales al Director Departamental de Educación y demás funcionarios de este organismo.

- a) Emitir dictámenes y resoluciones, de los asuntos de que conozca en primera o única instancia y ejecutar las acciones legales que conforme a derecho corresponden. Elaborar proyectos de resolución sobre procesos y procedimientos administrativos que conozca la Dirección Departamental de Educación en primera instancia.
- b) Preparar proyectos de convenios y contratos cuando así lo requiera la Dirección Departamental.
- c) Integrar comisiones investigativas, para dar curso a denuncias presentadas ante esta dependencia.
- d) Evacuar consultas y emitir opiniones legales.
- e) Participar en los procesos de licitación.
- f) Realizar cualquier otra función que se le asigne, y que sea afín al cargo.

#### **4. Funciones de la Subdirección de Talento Humano**

Capítulo VIII, Artículo 29,

- a) Presidir la Junta Departamental de selección a propuesta del Director Departamental, proyectar e identificar las necesidades de plazas docentes y administrativas de los centros educativos en base de la Dirección Departamental en base a la estadística educativa, la gestión de la infraestructura escolar y la estrategia de coordinación de redes educativas y redes municipales, establecer prioridades de creación de las mismas en función de la demanda de servicios educativos y administrativos.
- b) Proponer en el plan operativo y presupuesto anual de la Dirección Departamental, la aprobación de renglones presupuestarios para creación de plazas docentes y administrativas.
- c) Realizar la distribución proporcional de las plazas aprobadas en el presupuesto entre los centros educativos por municipios en el departamento.
- d) Distribuir de acuerdo a sus necesidades entre los centros de segunda enseñanza, las horas clase adicionales aprobadas en el presupuesto anual, así como las horas clase de los centros de educación básica.
- e) Obtener información de los Directores(as) Distritales sobre las necesidades de horas clase adicionales a las asignadas que se requieren para atender el incremento de la población estudiantil en los centros educativos de segunda enseñanza y solicitar oportunamente su aprobación e incorporación en el presupuesto anual.

- f) Establecer la clasificación y asignación de sueldos del personal regido por el Estatuto del Docente Hondureño, de acuerdo con el sueldo base y los colaterales en los porcentajes establecidos en el instrumento legal antes mencionado y su Reglamento.
  
- g) Elaborar las acciones, acuerdos y transcripciones de nombramiento de personal docente en servicio estricto, Directiva Docente y Técnico Docente de traslado , exoneraciones y los concursos realizados, cancelaciones ,permutas y licencias para firma del Director (a) Secretario( a) Departamental.
  
- h) Elaborar y ejecutar un programa anual de capacitación y actualización del recurso humano regido por servicio civil, identificando organismos, instituciones, empresas y otras entidades departamentales que puedan apoyar el proceso de capacitación.
  
- i) Comunicar a los Directores (as) Distritales los lineamientos de nivel central orientados a la capacitación del recurso humano de la Directiva Docente, técnico docente y administrativo de los centros educativos de su jurisdicción territorial.
  
- j) Requerir de las Direcciones Distritales la presentación de un plan anual de capacitación de recursos humanos descrito anteriormente y dar seguimiento a su ejecución.
  
- k) Elaborar y ejecutar un plan de evaluación del desempeño administrativo y de apoyo de la Dirección Departamental, comunicando los lineamientos del nivel central para que los Directores (as) Distritales hagan lo propio con el personal directivo, administrativo y de apoyo de los centros educativos.

l) Mantener bajo su custodia la carpeta profesional de los empleados para facilitar la ampliación del régimen disciplinario de méritos, estímulos y sanciones en el departamento y la ley de transparencia y acceso a la información pública.

m) Utilizar y actualizar en tiempo real el sistema integrado para la administración de Recursos Humanos docentes (SIARD), en el nivel departamental y del personal regido por el Servicio Civil, y extender constancias relativas al empleo.

n) Extender constancias relativas al empleo.

## **5. Unidad de Planificación y Evaluación**

Capítulo VIII, Artículo 15 son funciones específicas de la Unidad de Planificación y Evaluación:

a) Realizar investigaciones y recopilar información obtenida de los recortes de supervisión de los Directores(as) Distritales sobre los indicadores educativos relacionados con la calidad de la educación en el departamento que junto con la política y planes de transformación y desarrollo educativos que establezca el nivel central, sirvan de insumo y orienten la elaboración de planes educativos departamentales de corto, mediano y largo plazo.

b) Elaborar con base en la normativa de Nivel Central, un sistema de planificación operativa anual y presupuesto que de participación a Directores Distritales y a los centros educativos en el establecimiento de objetivos, metas y actividades así como en la determinación de costos para su ejecución.

- c) Coordinar con la Dirección General de Educación y la Unidad de Planificación y Evaluación de la Gestión (UPEG) del nivel central y las demás dependencias departamentales, la determinación de los objetivos, las metas y actividades del Plan Operativo Anual (POA) a fin de evitar la improvisación y la duplicación de estas tareas.
  
- d) Elaborar propuestas de proyectos educativos departamentales según prioridades determinadas por las investigaciones realizadas, que orienten la gestión del financiamiento externo que realiza el Nivel Central y el nivel desconcentrado para generar recursos que contribuyan al cumplimiento de los objetivos educativos que se formulen a corto, mediano y largo plazo.
  
- e) Coordinar la elaboración del anteproyecto de presupuesto anual de la Dirección Departamental de Educación de acuerdo con las metas y actividades establecidas en el plan operativo anual.
  
- f) Solicitar la cuota presupuestaria departamental al realizarse en el Nivel central la consolidación del presupuesto institucional, presentando los argumentos necesarios que justifiquen los renglones y montos solicitados en el anteproyecto.
  
- g) Adaptar el diseño de evaluación de gestión del Nivel Central para aplicarlo a las distintas Unidades de las Direcciones Departamentales y las del nivel Distrital y elaborar lineamientos, para que a su vez estas lo apliquen en la evaluación de gestión de los centros educativos.
  
- h) Dar seguimiento a la evaluación de la gestión de los centros educativos que realicen la Direcciones Distritales, y dar a conocer los resultados.

i) Elaborar informes de evaluación de gestión de la Dirección Departamental de Educación de las Direcciones Distritales, para presentarlos trimestralmente a la Dirección General de Educación y la Unidad de Planeamiento y Evaluación de Gestión.

## **6. Funciones que se deben ejecutar en la Sub Dirección de Programas y Proyectos**

Capitulo XIV, Artículo 34,

a) Promover la participación comunitaria de todos los actores de la educación a nivel departamental, en el marco de la política de gestión social y participación comunitaria de la Secretaria de Educación y la Política Nacional de desconcentración, para asegurar la máxima participación y apoyo prioritario de la comunidad a la educación.

b) Coordinar con las autoridades correspondientes el apoyo requerido para el cumplimiento de las políticas educativas que requieren de la participación y cooperación de la comunidad en un esfuerzo compartido de responsabilidad social.

c) Desarrollar e impulsar los procesos de desconcentración en el departamento para garantizar equidad y calidad en los servicios educativos.

d) Servir de enlace ante las instituciones u organizaciones con representación a nivel departamental.

e) Coordinar y liderar las actividades del departamento y los centros educativos con otras instituciones del gobierno, organizaciones no gubernamentales, organismos internacionales, empresa privada y otros cuando sea el caso.

f) Coordinar con la Gobernación Departamental y municipalidades, la organización y funcionamiento del consejo Departamental de Desarrollo Educativo y orientar a las Direcciones Distritales para realizar las acciones correspondientes para la organización y funcionamiento de los consejos municipales y locales de desarrollo educativo, los Gobiernos escolares y Estudiantiles.

g) Coordinar con las municipalidades la organización, capacitación y acompañamiento de las Redes Educativas y el funcionamiento del Consejo Departamental y Municipal de Desarrollo Educativo, sugiriendo áreas de participación y apoyo al funcionamiento de los Centros Educativos en todos sus niveles y modalidades.

h) Coordinar la elaboración y ejecución de un programa de fortalecimiento de valores cívicos, éticos y culturales de la población departamental.

i) Coordinar la organización y funcionamiento de comités cívicos departamentales y municipales para la planificación y desarrollo de eventos cívicos de acuerdo con las fechas especiales que indica el calendario escolar.

j) Coordinar la ejecución de los proyectos del Trabajo Educativo Social de los centros educativos.

k) Gestionar y obtener la participación de sectores gubernamentales y no gubernamentales a nivel municipal para organizar centros comunitarios de infoservicios y bibliotecas populares en coordinación con la unidad Técnico Pedagógica de la Dirección Departamental y el programa de infopedagogía e informática educativa de la Secretaría de Educación.



**7. Funciones de Unidad Técnico Pedagógica ahora según los reglamentos de la ley fundamental de Educación, Sub Dirección de Currículo y Evaluación**

Capítulo XI, Artículo 23,

**A) En el área curricular y capacitación**

1. Ejecutar en el departamento el Sistema de Diseño, Desarrollo y adecuación Curricular que establece el Nivel Central integrando al currículo aquellos elementos que satisfagan las necesidades y características del entorno departamental y su población.
2. Formular la planificación educativa estratégica y el plan educativo anual de la Dirección Departamental de Educación.
3. Realizar estudios de la evolución del proceso educativo público y privado en el departamento y formular propuestas de cambios e innovaciones en base al currículo Nacional Básico.
4. Realizar investigaciones para la generación de contenidos curriculares que conduzcan a la normalización de la escritura de las lenguas étnicas en inglés, según los grupos étnicos asentados en el departamento.
5. Coordinar a través del Director(a) Departamental y la Dirección General de Educación, con el departamento de Diseño Curricular de nivel central y los centros asociados del INICE, y directamente con las Direcciones Distritales, las acciones de capacitación de los docentes a través de las redes aprendizaje docente (RAD), para la implementación de reformas, adecuaciones

innovaciones y desarrollo curricular en todos los niveles del sistema en los sectores público y privado.

6. Coordinar y ejecutar la elaboración de propuestas de innovación curricular para presentarlas por medio del Director (a) Departamental a consideración y aprobación de nivel central, impulsar y monitorear su implementación a nivel de centro educativo.

7. Generar servicios de capacitación docente complementaria de los programas básicos, mediante mecanismos de participación y en coordinación estrecha con el INICE y las autoridades de los centros educativos privados.

8. Emitir dictámenes técnicos para reconocimiento o equivalencia de estudios en el nivel primario y medio, Coordinar a través del Director (a) Departamental con la Dirección General de Educación por medio de sus dependencias, los aspectos curriculares, de supervisión y evaluación de los aprendizajes del Programa de Alfabetización, post- alfabetización y Educación Básica de jóvenes y adultos.

9. Coordinar a través del Director (a) Departamental, Dirección General de Educación y con las unidades competentes del Nivel Central y el INICE para la elaboración y ejecución de un plan de capacitación de docentes sobre el diseño, producción utilización de recursos de aprendizaje que faciliten el desarrollo de destrezas manuales y mentales, la adquisición de conocimientos y la formulación de valores y actitudes positivas en los educandos en los sectores público y privado.

## **B) En el área de supervisión técnico-pedagógica**

1. Coordinar a través del Director (a) Departamental, Dirección General de Educación, con el nivel central, distrital, y el INICE, la elaboración y ejecución de un plan de capacitación a las unidades técnicas departamentales y distritales sobre aspectos técnicos de la supervisión en los diferentes niveles y modalidades educativas, dando énfasis a aquellas características especiales como la que se imparte en los Centros de Educación a Distancia. Centros de Educación Básica de nueve grados, escuelas unidocentes y bidocentes, Centros de Educación Intercultural Bilingüe e institutos del nivel medio.
2. Coadyuvar en la expansión del Sistema de Educación Media a Distancia en coordinación con la Unidad Central.
3. Coordinar con las unidades técnicas departamentales y distritales, la elaboración del plan anual de supervisión y asistencia pedagógica a los centros educativos públicos y privados, en lo que se refiere al desarrollo y adecuación del currículo educativo.
4. Apoyar la ejecución del Plan de supervisión y asistencia técnico pedagógica de los centros educativos, generando las herramientas e insumos necesarios para la ejecución de una labor eficiente.
5. Realizar monitoreo y control a las actividades de supervisión de las Direcciones Departamentales de Educación analizando las actas proveídas por ellos debidamente firmadas por los directores de los centros educativos supervisados, tomar medidas preventivas y correctivas de problemas administrativos, técnicos y pedagógicos.

6. Analizar los informes de las supervisiones realizadas, para extraer las necesidades de capacitación docente con el fin de planificar coordinadamente las acciones a realizar en esta área por medio de los centros de aprendizaje de docentes.

7. Generar servicios de capacitación docente complementaria de los programas básicos, mediante mecanismos de participación y coordinación con el INICE.

**C) En el área de tecnología educativa:**

1. Coordinar a través del Director (a) Departamental, Dirección General de Educación, con el nivel central, distrital y el INICE la elaboración y ejecución de un plan de capacitación de docentes, sobre la elaboración y uso de recursos de aprendizaje que faciliten el desarrollo de destrezas manuales y mentales, la adquisición de conocimientos y la formación de valores y actitudes positivas en los educandos.

2. Coordinar con unidades de nivel central el diseño y producción de cartillas, textos, guías diccionarios, fascículos y otros materiales didácticos, de acuerdo con los lineamientos y orientaciones del nivel central.

3. Elaborar un plan de organización y funcionamiento de bibliotecas escolares y populares en todos los niveles del Sistema Educativo Nacional.

4. Coordinar con las unidades de la Dirección Departamental de Educación adquisición y distribución de los recursos de aprendizaje a los centros educativos.

**D) En el área de evaluación:**

1. Coordinar a través del Director (a) Departamental de Educación, Dirección General de Educación, con el departamento de Evaluación Educativa de nivel central, la aplicación del sistema de evaluación de la calidad de los aprendizajes en los centros educativos de los niveles que administra la Secretaria de Educación y financiados totalmente con fondos públicos.
2. Coordinar con Direcciones Distritales la elaboración del plan de supervisión y asistencia técnica a los centros educativos en lo referente al desarrollo y adecuación del currículo.
3. Asegurar que las pruebas de evaluación de aprendizajes aplicadas en los centros educativos, contemplen consultas referidas a contenidos del banco de ítems establecido en el sistema nacional de evaluación.
4. Recopilar pruebas escritas de evaluaciones aplicadas en los centros educativos de todos los niveles, analizarlas en relación con contenidos curriculares, rendimientos básicos, grados de dificultad, claridad , pertinencia y propiedad en la redacción de las instrucciones, calidad de impresión, extensión de las pruebas y ponderación, para formular observaciones y discutir las con los asistentes técnicos pedagógicos con el fin de que estos aseguren la aplicación efectiva de las mismas en los centros educativos de su jurisdicción.
5. Elaborar y mantener un banco de ítems de las asignaturas del currículo de todos los niveles y proporcionarlos a los asistentes técnicos pedagógicos para que apoyen la función de evaluación de los aprendizajes en los centros educativos.

6. Elaborar y ejecutar un plan de aplicación de pruebas en centros educativos y sectores seleccionados al azar a fin de establecer comparaciones con las evaluaciones realizadas por los docentes y la validez de las calificaciones que estos otorgan a los educandos.
7. Recoger informes de evaluaciones de la calidad de la educación realizadas por organismos externos, analizarlas y discutir las con los asistentes técnicos pedagógicos como retroalimentación para mejorar las acciones de supervisión y asistencia técnico pedagógica a los centros educativos.
8. Cooperar con la Secretaria Departamental en la revisión de los expedientes de los estudiantes que se van a graduar en nivel medio.
9. Dictaminar equivalencias de estudios en el nivel primario y medio y tramitar la emisión de los acuerdos departamental o ministerial correspondiente a través de la instancia pertinente.
10. Llevar un registro de los egresados del sistema y dar seguimiento a su trayectoria como profesionales o como estudiantes del nivel superior, con el fin de verificar los resultados de su preparación académica, como retroalimentación para realizar modificaciones curriculares que permitan alcanzar mayor eficiencia y calidad en el sistema.
11. Coordinar, apoyar y evaluar las acciones técnicas pedagógicas para fortalecer la transformación de los centros educativos.
12. Apoyar a la Dirección Departamental en supervisar y darle seguimiento a la reunión mensual de las Direcciones Distritales.

13. Elaborar un informe de avances mensual y entregarlo a la Unidad de Planificación y Evaluación de la Dirección Departamental.

14. Otras que surjan de la actividad propia de la Unidad Técnico Pedagógica.

## **8. Funciones de la Unidad de Administración de Recursos Físicos y financieros**

Artículo 26. La unidad de Administración de Recursos Físicos y Financieros, es un órgano de línea Dirección Departamental y tendrá las funciones de administrar los recursos financieros y presupuestarios asignados al departamento, y cumplir las funciones de tesorería, contabilidad, planeación, evaluación de la gestión y ejecución presupuestaria.

Artículo 27. Son funciones específicas de la Unidad de Administración de Recursos Físicos y Financieros los siguientes:

a. Elaborar conjuntamente con el consejo Técnico, el presupuesto anual para la ejecución del Plan Operativo Anual (POA).

b. Revisar y justificar la cuota presupuestaria departamental al realizarse en nivel central la consolidación del presupuesto institucional, presentando los argumentos necesarios que justifiquen los renglones y montos solicitados en el anteproyecto.

c. Realizar gestiones a fin de establecer fondos rotarios a cargo del Director (a) Departamental de Educación.

- d. Preparar pliegos de condiciones para procesos de licitaciones de suministros de bienes y servicios para la Dirección Departamental, Distrital o centros educativos y elaborar los contratos correspondientes.
- e. Mantener actualizado el registro contable de las operaciones financieras de la Dirección Departamental de Educación.
- f. Realizar y registrar la recepción de bienes y servicios adquiridos verificando la cantidad, calidad, plazos y formas de entrega según las condiciones pactadas, así mismo organizar la distribución de materiales educativos en el centro de estudio.
- g. Completar el formulario de ejecución del gasto para el trámite oportuno de pago de compromisos adquiridos.
- h. Realizar la conciliación de los registros efectuados al término de Cada ejercicio fiscal.
- i. Realizar la liquidación del presupuesto al término del ejercicio fiscal.
- j. Mantener actualizados los registros y archivos del control presupuestario y la contabilidad para su verificación por los órganos contralores del estado.
- k. Aplicar la normativa del nivel central para efectuar el registro control e inventario de activos fijos de la Secretaria de Educación y para el descargo y subasta de los mismos cuando haya finalizado su vida útil para las diferentes instancias del nivel desconcentrado.



1. Elaborar y ejecutar planes para el mantenimiento y reparaciones menores de inmuebles, mobiliario y equipo de todas las instancias del nivel departamental, coordinando actividades con el Consejo Departamental de Desarrollo Educativo y otros organismos que apoyan la educación.

## **9. Funciones de la Unidad de Estadísticas e Infotecnología- UEI**

Capitulo IX, Artículo 18.

a. Apoyar la desconcentración de la gestión operativa de la función Infotecnología institucional, la cual pretende que las decisiones se tomen más cerca de la acción, otorgan mayor autoridad y responsabilidad a los niveles desconcentrados y mejorar la eficiencia y eficacia en la prestación de los servicios.

b. Atender los lineamientos en materia de tecnologías y sistemas de información y comunicación emitidos por la Unidad de Infotecnología del Nivel Central de la Secretaría de Educación, y con la normativa, las políticas y lo establecido por dicha unidad.

c. Aplicar y administrar los recursos tecnológicos a nivel departamental de acuerdo a las políticas y normas establecidas por la Unidad de Infotecnología de Nivel Central de la Secretaría de Educación, para organizar estandarizar y automatizar el registro, gestión y seguimiento de trámites relacionados con la administración de Recursos Humanos y materiales, y la administración financiero-presupuestaria.

d. Emitir y reproducir los cuadros, formularios y formatos para la recopilación de información y estadísticas educativas y remitirlos a nivel Distrital junto con los instructivos que corresponda para su llenado, con el fin de que estos, a su vez, obtengan y verifiquen la información de los

centros educativos y la retornen a la Dirección Departamental para su procesamiento y flujo hacia el Nivel Central.

e. Preparar informes estadísticos como insumo de la planificación operativa y estratégica de la Dirección Departamental de Educación y el Nivel Distrital.

f. Elaborar anuarios estadísticos departamentales, boletines y memoria de labores de la Dirección Departamental de Educación.

g. Apoyar con asistencia técnica y capacitación a todas las unidades de la Dirección Departamental.

h. Emitir certificaciones de solvencia de proporción de información estadística a los Centros Educativos como requisito para realizar trámites administrativos y de recursos humanos en la Dirección Departamental de Educación.

## **2.2 TEORÍA DE SUSTENTO**

### **2.2.1 TEORÍA HUMANISTA DE LA ADMINISTRACIÓN**

El enfoque de las relaciones humanas surge entre 1924 y 1927 con las experiencias de Hawthorne y los estudios de Elton Mayo sobre los cambios en las condiciones físicas de trabajo y sus efectos sobre la productividad. Se critica a los teóricos de las relaciones humanas la carga negativa que le asignan al conflicto, el olvido del contexto más amplio que influye sobre los grupos, la omisión de los aspectos políticos, los supuestos de armonía y equilibrio y la pretensión de comprender a la organización desde los individuos y grupos. El gran mérito es la acumulación de

evidencias empíricas que muestran la complejidad, irregularidad e imprevisibilidad del comportamiento humano (Perrow, 1991).

### **2.2.3 TEORÍA RACIONALISTA DE LA ADMINISTRACIÓN**

Según Agüero (2007) el racionalismo organizacional continúa, desarrolla y profundiza las ideas de los clásicos de la administración, incorporando los aportes de las relaciones humanas. Pone su acento en la cuestión tecnológica de programación de decisiones, formalización de actividades y control de las conductas de los miembros de la organización, pero deja de lado los aspectos informales, las relaciones de poder, el conflicto de intereses y la influencia del contexto.

### **2.2.4 TEORÍA INSTITUCIONALISTA DE LA ADMINISTRACIÓN**

Sobre este enfoque Perrow, (1991). Afirma que es el más próximo a una verdadera sociología de las organizaciones. Su marco conceptual más importante es el funcionalismo estructural de Parsons. Analiza en detalle los procesos organizacionales reales e históricos, anidándolos en un todo orgánico que les da sentido. Se basa en estudios de caso, cuidadosamente documentados y analizados Selznick. Sigue la tradición de la Revelación, demostrando que las cosas no son lo que aparentan.

### **2.2.5 TEORÍA DE LA CONTINGENCIA RACIONAL**

Esta teoría sostiene como supuesto básico que las organizaciones actúan racionalmente y se adaptan al entorno. Explica cómo los factores o variables del contexto determinan las estructuras organizacionales. No hay una estructura ideal, sino criterios para responder a esos factores del entorno. Es una teoría estructural funcionalista que considera a las organizaciones como

organismos que se adaptan a su medio ambiente. Son sistemas abiertos que interactúan con su entorno para reproducir el sistema social.

### **2.2.6 TEORÍA DE LA DEPENDENCIA DE RECURSOS**

Esta teoría centra su análisis en las decisiones que se toman dentro de las organizaciones. Tiene vinculaciones con el enfoque de economía política de las organizaciones y con el enfoque de intercambio-dependencia. Las organizaciones tienen un contexto político interno dentro del cual se toman decisiones estratégicas seleccionando alternativas en forma activa, tratando de manipular de alguna manera el ambiente para obtener ventajas en términos de dependencia de recursos. Para Agüero (2007) toda organización depende del contexto para obtener los recursos que necesita: humanos, tecnológicos, materiales, financieros y otros, que son proveídos por otras organizaciones que a su vez obtiene sus recursos de otras organizaciones y así sucesivamente, generándose una cadena de dependencia de recursos inter-organizacional.

## **2.3 CONCEPTUALIZACIÓN**

### **Urgencia institucional**

M. Fernández Pérez. (1999) afirma: "Desde afuera de la escuela ,el ya citado hecho de nuestra reforma educativa, junto con el incremento de racionalidad y rendimiento social de cuentas y que todo desarrollo democrático real conlleva, ha hecho evidente a la administración de la imperiosa necesidad de evaluar de alguna manera la calidad de la educación". (p. 289)

## **Políticas de personal**

Agustín Reyes Ponce (1984) expresa: “La empresa considera el factor humano, no solo como el de mayor nobleza y dignidad entre los que intervienen en la producción, sino el que condiciona la eficacia de todos los demás”. (p. 56-57)

## **Planificación**

Roger A. Kaufman (1990): “Sistema: la suma total de partes que funcionan independiente o conjuntamente, para lograr ciertos resultados o productos, basados en necesidades”. (p. 12)

## **2.4. MARCO LEGAL**

Según acuerdo N. 1119 –SE-09, emitido por diario oficial la gaceta el 10 de junio de 2009 que literalmente dice: Acuerdo N. 1119-SE-2009.- EL SECRETARIO DE ESTADO EN EL DESPACHO DE EDUCACION.- CONSIDERANDO 1) que la ley general de la administración pública establece en su artículo 36 son atribuciones y deberes comunes a las Secretarías de Estado numeral 6: emitir los reglamentos de reorganización interna de sus respectivos despachos: CONSIDERANDO 2) Que mediante decreto N. 207-99, emitido por el congreso nacional el 30 de octubre de 1999 y publicado en Diario Oficial La Gaceta el 27 de noviembre de 1999, decreta en su artículo N. 3 reformar el decreto N. 34-96 del 5 de marzo de 1996, reformado por decreto N. 162-96 del 22 de octubre de 1996.

## CAPITULO III. METODOLOGÍA

En este capítulo se define cada una de las estrategias diseñadas para planificar la inserción del proceso de investigación para obtener la información del objeto en estudio. Se hace referencia directa a los métodos y técnicas para la elaboración de instrumentos de recolección de datos, población, muestra y fuentes de información.

### 3.1 CONGRUENCIA METODOLÓGICA

#### 3.1.1 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

Variable Independiente	Definición		Dimensiones	Preguntas	Respuestas	Indicador	Técnica
	Conceptual	Operacional					
Incumplimiento de funciones de acuerdo a ley fundamental de educación.		Desconoce el Reglamento y las funciones del puesto	Subdirectores o jefes de unidad	¿Usted tiene bien definidas sus funciones en la unidad donde se desempeña?	a) Sí b) No	Descripciones de funciones	Encuesta
				¿Cuándo Usted fue contratado se le dio a conocer las funciones a seguir?	a) Sí b) No		
				Las funciones delegadas por su jefe ¿están de acuerdo a su cargo y a las actividades que se ejecutan en la unidad que trabaja?	a) Sí b) No		
				Considera usted ¿que en la institución existen jefes o subdirectores que no tienen la preparación	a) Sí b) No		

				para desenvolverse en el área de trabajo?			
				¿Posee dificultades para desarrollar las funciones correspondientes a su cargo?	a) De ninguna manera b) Algunas veces c) La mayoría del tiempo d) Todo el tiempo		
				Usted ¿Conoce el perfil de funciones o los requisitos por los cuales se rige la dirección de Recursos Humanos para realizar la contratación de personal?	a) Sí b) No ¿Explique el proceso de contratación?		
				Usted sabe ¿si el personal de cada unidad tiene bien definidas las funciones?	a) Sí b) No c) No sé		
				Usted considera ¿Qué el personal se limita a cumplir las órdenes del jefe, aunque sean funciones de otras personas o unidades?	a) De ninguna manera b) Algunas veces c) La mayoría del tiempo d) Todo el tiempo		
				¿Existe compromiso de los empleados en cumplir las funciones que competen al cargo?	a) Siempre b) Regularmente c) Algunas veces d) Nunca		

				¿Existe compromiso de los empleados por cumplir funciones que están fuera de su competencia?	a) Siempre b) Regularmente c) Algunas veces d) Nunca		
Variable Dependiente	Definición		Dimensiones	Preguntas	Respuestas	Indicador	Técnica
	Conceptual	Operacional					
Clima Laboral y bajo nivel de rendimiento en los empleados.		Clima Laboral	Subdirectores y jefes de unidad	¿Existe un buen ambiente laboral entre los diferentes empleados de la institución?	a) Siempre b) Regularmente c) Algunas veces d) Nunca	Relaciones Laborales	
				¿Qué factores considera que afectan el buen cumplimiento de las labores de los empleados?	Abierta		
				¿Usted ha presentado algún problema por ejercer funciones que corresponden a otro empleado o unidad?	a) Siempre b) Regularmente c) Algunas veces d) Nunca		
				¿Qué propone para mejorar el cumplimiento de las labores de los empleados.	Abierta		



### **3.1.2 HIPÓTESIS**

A razón del tipo de investigación que es descriptiva, se prescinde de la formulación de hipótesis para este trabajo de tesis. No existe correlación entre las variables, únicamente se describen.

## **3.2 ENFOQUE Y MÉTODOS**

De acuerdo a la naturaleza de la presente investigación se utiliza el enfoque y método inductivo para describir la dificultad que tienen las unidades en cuanto al cumplimiento de las funciones de los empleados. Por lo cual es imprescindible que los empleados conozcan el manual de funciones. El desarrollo de la tesis se orienta en un diseño de investigación mixto ya que se recogen elementos cuantitativos y cualitativos.

El alcance del trabajo de investigación científica es de tipo descriptivo porque trata de analizar como la ausencia de definición de descripciones de funciones afecta las relaciones laborales y el rendimiento en cuanto a gestión por resultados, de los empleados de la Dirección Departamental de Educación de Francisco Morazán.

## **3.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN**

### **3.3.1 POBLACIÓN**

La población o universo objeto de estudio está conformado por todo el personal que labora en la Dirección Departamental de Educación de Francisco Morazán. Es decir, que está constituida por individuos, entre hombres y mujeres, jefes y empleados de la institución, que suman en su totalidad la cantidad de 102 personas.

### 3.3.2 MUESTRA

Para el presente estudio es necesario seleccionar dos muestras cuyas características residen en ser cualitativas o muestras no probabilísticas por juicio, las cuales responden a la necesidad del investigador para seleccionar los sujetos de acuerdo atributos especiales. Por una parte, una muestra del personal con cargos en jefaturas, direcciones o subdirecciones de la Dirección Departamental de Educación de Francisco Morazán.

**Tabla 3. Muestra de Estudio**

No.	NOMBRE DE LA UNIDAD O SUBDIRECCION	MUESTRA
1.	Sub Dirección de Talento Humano	1
2.	UPE, Unidad de Planificación y Evaluación	1
3.	Sub Dirección de Programas y Proyectos	1
4.	Sub Dirección de Currículo y Evaluación	1
5.	Unidad Asesoría Legal	1
6.	Unidad de Acciones	1
7.	Unidad de Acuerdos	1
8.	Unidad de Archivo	1
9.	Unidad de Ventanilla Única	1
10.	Sub Dirección de Modalidades Educativas	1
11.	Sub Dirección de Servicios Educativos	1
12.	Unidad de Adquisiciones y bienes	1
13.	Unidad de Transparencia	1
14.	Unidad de Supervisión	1
15.	Unidad de expedientes	1

No.	NOMBRE DE LA UNIDAD O SUBDIRECCION	MUESTRA
16.	Unidad de Infotecnología	1
17.	Secretaría General	1
18.	Unidad de Monitoreo y Comunicación	1
19.	Dirección	1

### 3.3.3 UNIDAD DE ANÁLISIS

Para la idónea selección de las muestras es preciso definir la unidad de análisis para cada una de ellas. Como se mencionó en las secciones anteriores se determina los sujetos pertenecientes a cargos de dirección subdirección y jefatura y asistentes de cada una de las unidades funcionales de la estructura organizacional de la institución y de cada una de las dependencias adscritas a la Dirección Departamental de Educación de Francisco Morazán.

## 3.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS APLICADOS

En esta sección se aborda cada una de las técnicas e instrumentos seleccionados para la etapa de recopilación de datos y los cuales fueron diseñados en consonancia al enfoque de investigación cualitativa y a través del proceso de Operacionalización de las variables objeto de estudio.

### 3.4.1 INSTRUMENTOS

Los instrumentos utilizados fueron la entrevista el cual es un proceso de comunicación que se realiza entre dos personas, en este proceso el entrevistador obtiene información del entrevistado de forma directa.

### **3.4.1.1 TIPOS DE INSTRUMENTOS**

Se utiliza Guía para el Grupo Focal y Cuestionario para la entrevista.

### **3.4.1.2 PROCESO DE VALIDACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS**

El proceso de validación tiene como fin probar la confiabilidad y validez de los instrumentos de recolección de datos, por ende, la versión preliminar del cuestionario y boleta de encuesta debe someterse a una prueba piloto con el propósito de detectar que durante el trabajo de campo cada una de las interrogantes sean asimiladas fácilmente por los entrevistados. Por otra parte, que las respuestas recabadas estén directamente relacionadas con el problema objeto de estudio.

### **3.4.2 TÉCNICAS**

Para el proceso de recolección de datos se concibe la utilización de dos técnicas. La primera consiste en un Grupo Focal de Discusión que está dirigido a informantes clave, en este caso, al personal con cargos de asistentes de las diferentes unidades que conforman la institución la cual que sirve para conocer las razones por las cuales los empleados no cumplen las funciones e identificar las consecuencias al no manejar el reglamento y desconocer las funciones contenidas en el mismo (Ver anexo 1).

La segunda técnica es la entrevista a través de un cuestionario dirigida a jefes y subdirectores de diferentes unidades, para conocer a profundidad las razones por las cuales se desconoce el manual de funciones o el reglamento de las Direcciones Departamentales y de qué manera se puede socializar (Ver anexo 2).

### **3.5 FUENTES DE INFORMACIÓN**

#### **3.5.1 FUENTES PRIMARIAS**

Libros, tesis de maestría de UNITEC, asesoría de docentes asesores de UNITEC, entrevistas a expertos.

#### **3.5.2 FUENTES SECUNDARIAS**

Como fuentes secundarias para la investigación se incluyen los registros, expedientes e informes pertenecientes al departamento de Recursos Humanos de la Dirección Departamental de Educación de Francisco Morazán, Internet, tesis de investigación.

### **3.6 LIMITANTES DEL ESTUDIO**

Accesibilidad por parte de las autoridades para conocer a profundidad los problemas o dificultades que se presentan en la institución en cuanto al cumplimiento de funciones de los empleados de acuerdo al Reglamento de la ley Fundamental de Educación.

## **CAPITULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS**

En este capítulo se dan a conocer los resultados, el análisis y la interpretación de los datos los cuales conllevarán a obtener datos objetivos y concretos que servirán como base para contribuir a mejorar el proceso de investigación y plantear soluciones ante el problema encontrado en la

Institución que sirvió como objeto en estudio. Se hace referencia a las funciones que deben cumplir los empleados de acuerdo al Reglamento de las Direcciones Departamentales.

#### 4.1 RELACIÓN ENTRE PUESTOS DE TRABAJO Y PROFESIÓN

**Tabla 4. Relación entre los puestos de trabajo y la profesión de los jefes**

No.	Puesto	Profesión
1	Jefe de Informática Estadística	Maestro de Educación Primaria
2	Jefe de Transparencia y Rendición de Cuentas	Lic. En Letras y Lenguas
3	Encargada de Ventanilla Única	Secundaria incompleta
4	Jefe Unidad de Expedientes	Lic. En Ciencias Sociales
5	Jefe de Archivo	Perito Mercantil y Contador Público
6	Unidad de Planeamiento y Evaluación	Lic. Letras y Lenguas Inglés
7	Subdirección de Servicios Educativos	Lic. Pedagogía
8	Sub- directora Programas y Proyectos	Lic. Hostelería y Turismo
9	Jefe de Supervisión	Lic. En Derecho
10	Coordinador Currículo y Evaluación	Lic. Inglés
11	Jefe de Acciones	Perito Mercantil y Contador Público
12	Sub coordinadora departamental de Modalidades	Master en gestión

Con base a los resultados obtenidos a través del Grupo Focal y la entrevista en el proceso de inmersión de campo es posible acotar varias consideraciones importantes en torno a las falencias de la administración de Recursos Humanos de la DDEFM, específicamente, lo relativo a la ausencia de una descripción formal de las funciones de puesto de cada uno de los colaboradores de esa institución.

Los hallazgos revelan que la totalidad del personal directivo o con cargo de jefatura de una dirección o unidad pasa por alto los requisitos intelectuales necesarios para realizar las exigencias del cargo con idoneidad. Asimismo, las responsabilidades implícitas en cuanto a la descripción de funciones o tareas no están definidas con anticipación sino que son descubiertas por los empleados hasta el momento del ejercicio profesional. Para profundizar con mayor detenimiento las ideas anteriormente mencionadas se aborda de manera individual cada uno de los siguientes resultados:

a) Requisitos intelectuales necesarios para ostentar el puesto.

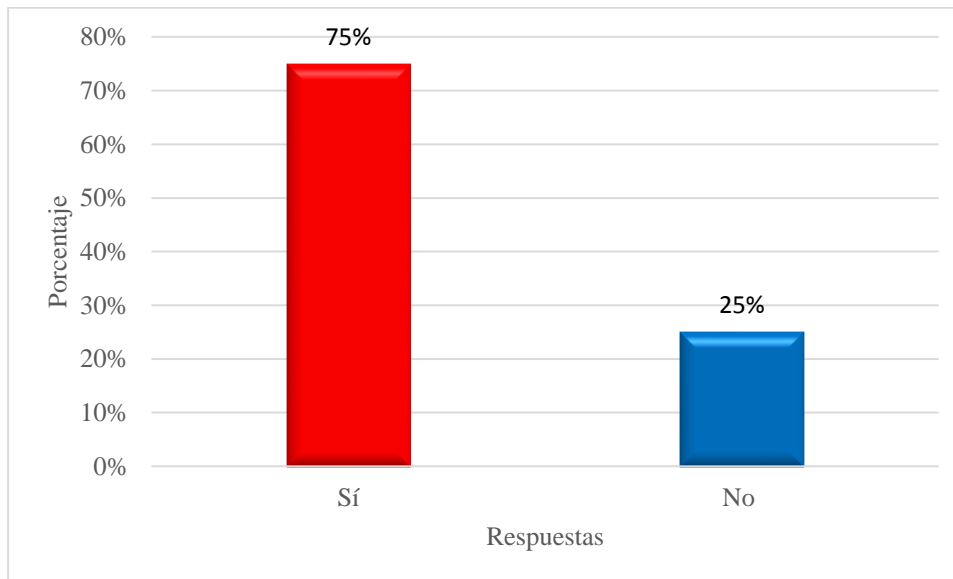
Se demuestra que casi en su totalidad los jefes de la DDEFM cuentan con títulos a nivel universitario, en su mayoría con especialidades en áreas del conocimiento de las humanidades y en menor medida con títulos a nivel de educación media en el área contable, y con el denominador común que los estudios están orientados principalmente a la formación docente. No obstante, los puestos de trabajo requieren de competencias específicas en áreas de administración como: planificación, proyectos, finanzas y gestión.

**Tabla 5. Relación entre los puestos de trabajo y la antigüedad de los jefes**

<b>No.</b>	<b>Puesto</b>	<b>Antigüedad</b>
1	Jefe de Informática Estadística	1 año, 3 meses
2	Jefe de Transparencia y Rendición de Cuentas	6 meses
3	Encargada de Ventanilla Única	8 años
4	Jefe Unidad de Expedientes	3 meses
5	Jefe de Archivo	1 año
6	Unidad de Planeamiento y Evaluación	2 años
7	Subdirección de Servicios Educativos	6 meses
8	Sub- directora Programas y Proyectos	4 Años
9	Jefe de Supervisión	5 meses
10	Coordinador Currículo y Evaluación	4 años
11	Jefe de Acciones	3 años
12	Sub coordinadora departamental de Modalidades	1 año

En adición, la mayoría del cuerpo docente con asignación de asistencias técnicas o responsabilidades administrativas en la DDEFM, cuenta con un periodo de tiempo relativamente corto. Lo anterior refleja que existe un alto nivel de rotación de personal lo cual anula cualquier posibilidad de retener al recurso humano que a base de la experiencia ha adquirido las competencias y habilidades necesarias para desempeñar el cargo de manera adecuada.

**Figura 3. ¿Las Funciones del Puesto que Desempeña Están Bien Definidas?**



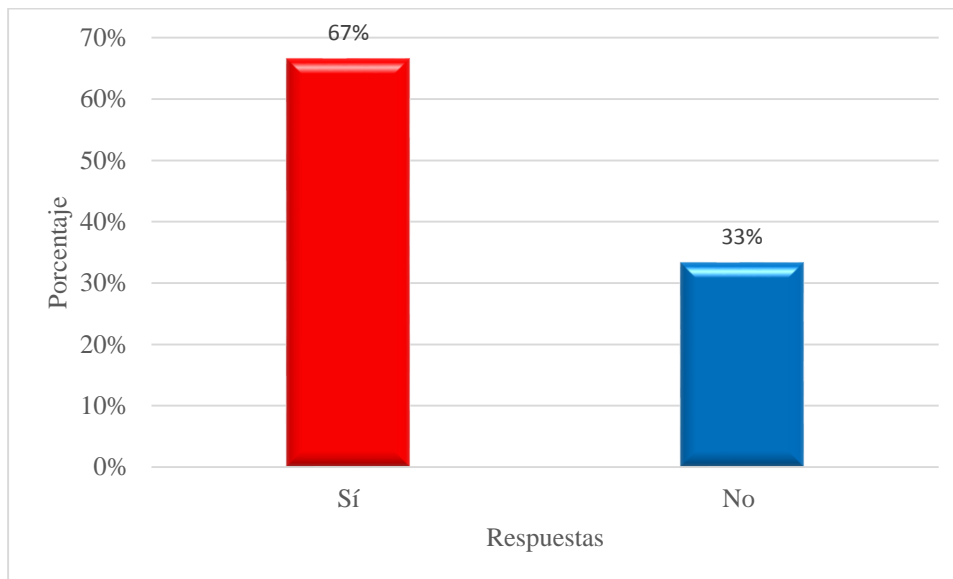
Desde este punto de vista, la gestión de los recursos humanos se caracteriza por tener como norma pasar por alto las designaciones establecidas en las ciencias administrativas y hacer caso omiso de la legislación laboral en materia del servicio civil o de las disposiciones estipuladas en los regímenes de la carrera administrativa de los docentes. Asimismo, la gestión del recurso humano responde a intereses políticos y/o gremiales de turno, sin consolidar una estructura organizativa clara y definida que responda directamente a los principios o resultados que la administración pública requiere para el progreso del sistema de educación.

En virtud de lo anterior, es fácil inferir que la actual gestión de los recursos humanos en la DDEFM cuenta con serias deficiencias en los subsistemas de administración de personal y que la ausencia de una organización correcta del trabajo y de las descripciones de las funciones de puesto debilita los procesos de reclutamiento y selección de personal.



De acuerdo con las consultas realizadas al personal directivo de la institución, se encontró que las tres cuartas partes de los jefes (75%) consideran que las funciones de cada puesto tanto de jefaturas como de subalternos están bien definidas. Mientras que una cuarta parte del personal (25%) manifiesta lo contrario, y agregan que por experiencia personal las funciones del puesto se conocen hasta el momento de asumir la posición de trabajo, que ante la ausencia de un manual de procedimientos, los individuos encuentran como guía la observación de los procesos que llevan a cabo en determinada unidad o tratan de buscar como guía los registros y documentación existente de los funcionarios predecesores.

**Figura 4. ¿Al Ocupar el Puesto le Explicaron las Funciones del Mismo?**



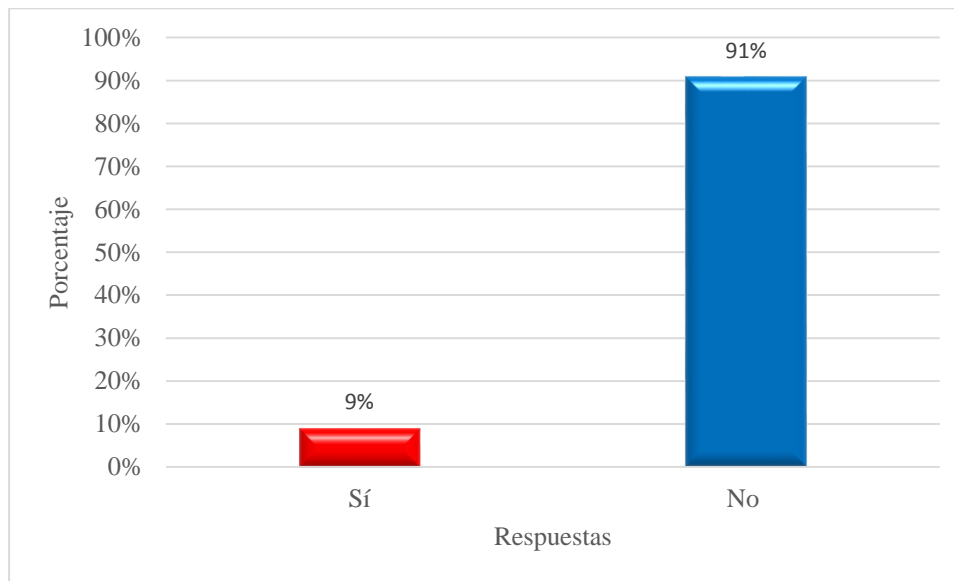
Hay que hacer notar que si bien alguno de los entrevistados no asimiló de manera correcta la interrogante ¿sobre si están bien establecidas las funciones del puesto?; o simplemente significó algún tipo de evasión a hacia la misma; o en cualquier caso considera que las funciones dadas de forma verbal son suficientes para asumir como argumento racional la existencia formal de las descripciones del puesto. Sin embargo, Al incluir una pregunta similar pero con una orientación

diferente (¿Cuándo usted pasó a ocupar el puesto que actualmente desempeña, le explicaron debidamente las funciones que corresponden al mismo?) no solamente se obtuvieron resultados diferentes sino que se ahondo en las afirmaciones dadas por los actores clave.

Como se aprecia en la figura anterior, el 67% de los entrevistados confirman haber recibido las instrucciones necesarias para el desempeño de su actual puesto de trabajo. En contraposición, un tercio de las personas consultadas (33%) asevera la inexistencia de un procedimiento de inducción, descripción o manual de atribuciones y responsabilidades inherentes al cargo a desempeñar. Vale resaltar que los principales argumentos sobre este hallazgo recaen, en algunos casos, las funciones son explicadas de manera verbal, en otros, al ser promovidos a un cargo superior debe descubrir las funciones sobre la marcha y buscar de manera independiente un proceso de instrucción sobre las tareas a realizar, debido que la organización carece de jornadas de inducción y/o capacitación para los empleados.

Según se establece en el Marco Teórico de esta investigación pese a que existe un reglamento que contiene las funciones los entrevistados y participantes del Grupo Focal en ningún momento hacen alusión al mismo, denotando su total desconocimiento de dicho reglamento.

**Figura 5. ¿Ha sido capacitado en la aplicación del reglamento de funciones administrativas de la DDEFM?**



Por otra parte, al consultarle a los entrevistados sobre si ha recibido alguna capacitación del reglamento de funciones administrativas de la DDEFM, el resultado fue más contundente, primero: porque casi en su totalidad (91%) de los empleados directivos y operativos no han recibido inducción alguna. Y segundo: porque es muy revelador el alto desconocimiento de los empleados sobre la existencia y aplicación de un reglamento de funciones administrativas de la DDEFM.

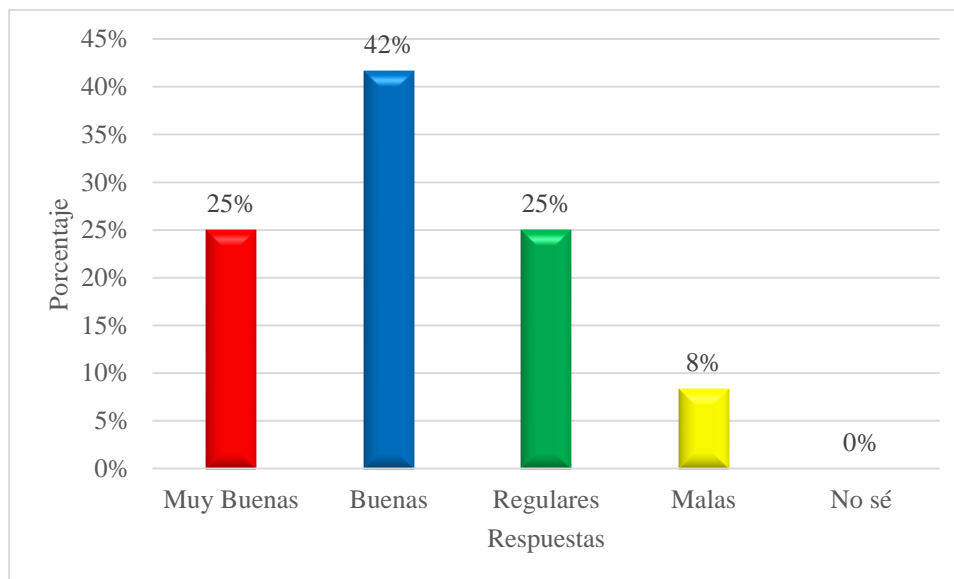
Por tanto, como se abordó en el capítulo II del marco referencial sobre la situación internacional y local de los recursos humanos, en donde la gestión de personal en las instituciones públicas tiene un comportamiento errático, es decir, que hay un distanciamiento importante entre la teoría y la práctica, entre el marco legal y la aplicación real. Por consiguiente, el modelo adoptado o adaptado genera serios inconvenientes que afectan el clima organizacional.

## 4.2 BASES PARA LA ASIGNACIÓN DE FUNCIONES

Según las autoridades de la Institución la forma de asignar las funciones es a través de oficios que remite la Secretaria de Educación a nivel central y dando lineamientos de trabajo o solicitud de informes y luego dichos oficios se trasladan a las unidades correspondientes, según lo que le compete a cada unidad. Otras funciones son propias de la Institución y están definidas en el caso de algunas unidades.

## 4.3 DETERIORO DEL CLIMA LABORAL

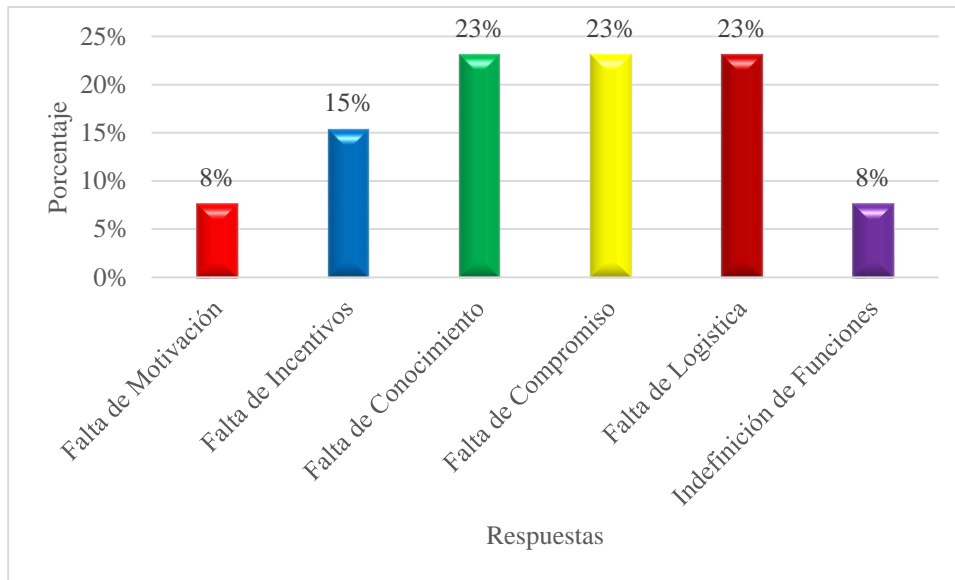
**Figura 6. Apreciación de las relaciones interpersonales entre los empleados**



El presente estudio demuestra que la inadecuada organización del trabajo con respecto a la definición clara de funciones en los cargos, es una causal para producir el deterioro del clima laboral en la DDEFM. Esta situación consiste en la minimización de las propiedades motivacionales de los miembros de la organización que conducen a la transformación de actitudes

propositivas por comportamientos negativos que tienden a la frustración, inconformidad o irresponsabilidad de los empleados contra sus pares o hacia la misma institución.

**Figura 7. Factores que afectan el buen desempeño de los empleados**



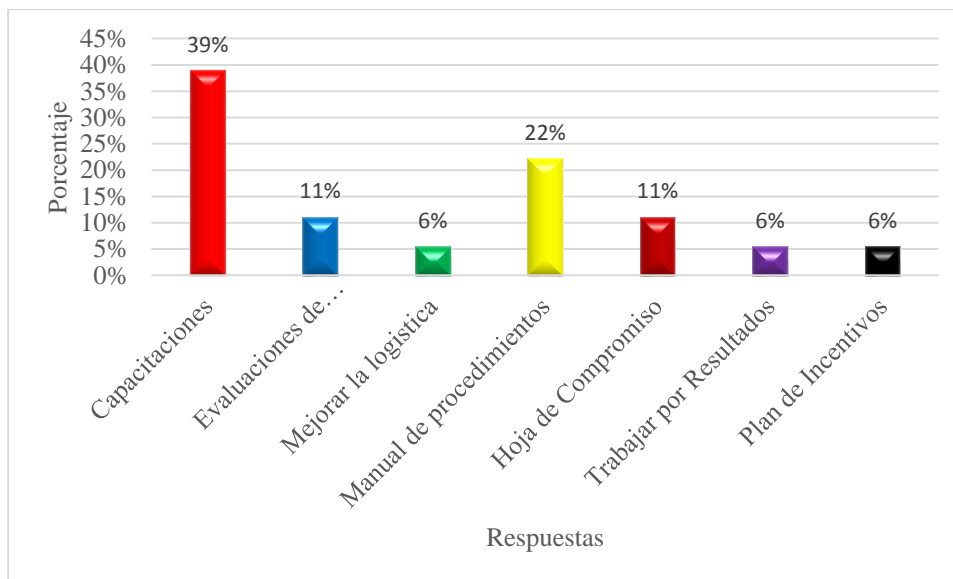
Por otra parte, al consultarse sobre qué factores inciden en el desempeño de los empleados, las respuestas fueron diversas, y a pesar que solo un 8% considera que la ausencia de funciones afecta el correcto desempeño de los empleados, es posible apreciar que los entrevistados reparan particularmente en tres puntos esenciales, como ser: la falta de conocimiento (23%), falta de compromiso (23%) y falta de logística (23%). Mientras la falta de motivación (8%) e incentivos (15%) son tomados con menor aceptación.

En relación con lo anterior, la interpretación de los factores que afectan el desempeño del empleado tiene un vínculo razonable con la indefinición de funciones en los puestos de trabajo, debido que la gran mayoría del personal ostenta estudios en áreas ajenas a las competencias que debe fungir en su posición actual aunado con la inexistencia de programas de inducción y

capacitación para mejorar las actividades que desarrolla el personal. Asimismo, el deterioro del clima laboral atañe a factores económicos que limitan los materiales y recursos necesarios para el correcto desenvolvimiento de las áreas funcionales. Todos estos aspectos originan desmotivación y mayor compromiso por parte del personal precisamente por las deficiencias en la gestión del recurso humano.

#### 4.4 MEJORAR LA DEFINICIÓN DE FUNCIONES EN LOS PUESTOS

**Figura 8. Propuesta para mejorar el desempeño de los empleados**



De acuerdo con las opiniones de los actores clave existen diversas maneras de mejorar el estado actual de la gestión de recursos humanos en la DDEFM, particularmente, para contribuir a sanar el clima laboral de la institución. Como se muestra en la figura 8 Las propuestas presentadas por los empleados resaltan particularmente dos posiciones, la creación de jornadas de capacitaciones (39%) y la elaboración de un manual de procedimientos (22%).

Sobre la base de las propuestas planteadas por los entrevistados, es importante destacar que desde la perspectiva de la correcta aplicación de la gestión de recursos humanos es imprescindible realizar los ajustes necesarios para organizar el trabajo en función a los requisitos intelectuales y las responsabilidades implícitas de los cargos. Para este fin, es necesario iniciar, como bien lo promueven los empleados, la creación de un manual de procedimientos, definir los puestos de trabajo y sobre todo las funciones de cada colaborador de la institución. La consecución de las definiciones clara de las descripciones de puesto conlleva a definir y mejorar los subsistemas que corresponden a otorgar jornadas de inducción y capacitación al personal.

### **DESCRIPCION DE RESULTADOS OBTENDOS EN EL GRUPO FOCAL**

El grupo focal, se realizó con el objetivo de conocer bien de cerca y de manera verbal por parte de los empleados las opiniones diversas de un grupo 12 empleados de la Dirección Departamental de Educación de Francisco Morazán el día lunes 1 de junio del año 2015, Para ello, se ejecutó la reunión autorizada por la Directora Departamental, la cual duro 2 horas y fue dirigida por la estudiante de UNITEC como parte de un proceso de investigación en la Institución, la cual fue aceptada por los empleados y que a la vez manifestaron sus ideas e inquietudes y hasta sus molestias por los procesos administrativos que se ejecutan en la Institución sujeto de estudio.

Como inicio se les dio una guía de preguntas las cuales iban contestando de manera verbal, haciendo uso de la palabra y de acuerdo a cada pregunta, seguidamente se pasó a la etapa de comentarios: En esta etapa los empleados de manera individual participaron dando respuesta a la guía, de inicio mencionan que una institución de estado que atiende a un sector tan importante debe

sobresalir y brindar buenos resultados mediante los servicios que prestan a la población, mencionan que en algunos casos de empleados no hay compromiso en el cumplimiento de funciones, aducen a esto varias situaciones entre ellas que no tienen ningún tipo de incentivo es dicho punto el 100% coincidieron, ya que no se les reconoce la labor, con un diploma de reconocimiento o como el mejor empleado de la Institución, o de otra forma la cual les ayudaría a elevar el nivel de compromiso y responsabilidad.

Al asignarlos a los cargos no se les da a conocer sus funciones y posteriormente de manera improvisada se van dando cuenta de las mismas, en algunos casos si se les dan a conocer por escrito.

De los 12 integrantes del grupo focal 2 dicen conocer el Reglamento de las Direcciones Departamentales pero no han sido capacitados o no lo manejan específicamente, pero asumen las responsabilidades asignadas por su autoridad inmediata superior el cual al recibir los oficios del nivel central a su vez ejecutan las tareas solicitadas, y que existen actividades internas y repetitivas que se ejecutan en las unidades o subdirecciones de acuerdo a la estructura correspondiente.

Las opiniones de los empleados fueron fluida y muy participativas en las cuales manifestaron a su vez las molestias por la cual en algunas veces no pueden asumir o cumplir con las tareas ya que la institución presenta muchas debilidades técnicas, tecnológicas y de recursos materiales y humanos, entre ellas mencionan:

-Falta de sistema de Internet en la Institución.

-Falta de aire acondicionado en algunas unidades y subdirecciones.



-No se cuenta con un sistema de cómputo moderno, afectando el proceso de atención debido al uso de equipo lento.

-Escaso personal en algunas unidades que requieren de procesos complejos, los cuales trae consigo el trabajo de horas extras las cuales no son pagadas por el estado, y son empleados por contrato y por cuidar el mismo se quedan en largas jornadas de trabajo.

-Las relaciones interpersonales y la buena comunicación entre los empleados no se da y no son las mejores ya que no se propician actividades de convivio que permitan el intercambio de ideas y así poder coordinar entre los empleados de las diversas actividades que se ejecutan en las unidades y subdirecciones.

-Empleados con 10 años de servicios aseguran no haber recibido en el tiempo de laborar una bonificación o un incentivo económico como parte de la labor brindada a la institución.

-En algunos casos se encuentran desmotivados en lo que a beneficios y bonificaciones se refiere ya que no existen en dicha institución del estado.

De manera general y en consecuencia a las opiniones y diversas versiones ofrecidas por el grupo focal el cual fue sujeto de estudio en su mayoría coincidieron que es necesario que el Departamento de Recursos Humanos de la DDEFM implemente un plan de capacitación donde se pueda capacitar al personal en un lapso de tiempo de 3 meses y que se le dé el seguimiento correspondiente, a la vez que la institución plasme en su Plan Estratégico Institucional Anual, capacitaciones más constantes enfocadas a preparar al personal para que mejoren el desempeño laboral y brinden mejores resultados a la Institución y por ende al País.

#### **4.5 PROPUESTA GENERAL DE MEJORA**

En la muestra identificada en la institución con el grupo focal se identificaron 12 personas dentro de subdirecciones, con el cargo de asistentes donde la mayoría coincidieron en sus respuestas y situación presentada ante la falta de comunicación e inducción en las tareas a seguir.

La mayoría del personal en su totalidad propuso que es necesario se capacite al personal de las diferentes unidades incluyendo, jefes, subdirectores y asistentes de unidades y se les haga saber por escrito las funciones correspondientes a cada unidad. Por otra parte, una vez establecida las definiciones de funciones de cada puesto de trabajo se prosiguen a afinar los procesos para evaluar al personal conforme al logro de metas y a crear un plan de incentivos conforme a la realidad laboral de la DDEFM. De acuerdo con lo anterior, paulatinamente las intervenciones y ajustes necesarios en la gestión del recurso humano contribuirán a mejorar la autoestima, compromiso, responsabilidad y desempeño de los empleados.

### **CAPITULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

En este capítulo se presentan las conclusiones que contestan las preguntas de investigación y confirman el logro de los objetivos específicos proponer recomendaciones sobre las mismas, beneficiando a la institución que fue sujeto de estudio.

## 5.1 CONCLUSIONES

a) Las funciones se dan a conocer de manera general, en algunos casos vía oficio por escrito y también mediante los oficios emitidos por la Secretaría de Educación.

b) Existe un Reglamento de las Direcciones Departamentales el cual contiene las funciones y responsabilidades que deben cumplir empleados, pero que la mayoría desconocen ya que no han sido capacitados.

c) Se determinan como obstáculos que se presentan en las unidades y subdirecciones en cuanto a la asignación de funciones las siguientes:

-Falta de inducción

-Falta de comunicación institucional vía medios electrónicos o escritos.

-Poco interés de las autoridades en socializar el reglamento.

d) El 91% del personal desconoce la existencia de un reglamento de funciones administrativas, el 9% algunos jefes y asistentes que por su antigüedad tienen conocimiento de los descriptores y que por iniciativa propia se instruyen en la lectura y búsqueda de manuales que indiquen las actividades de cada unidad.

## **5.2 RECOMENDACIONES**

a. Se recomienda que el área de Recursos Humanos de la Dirección Departamental de Educación de Francisco Morazán debe implementar un sistema que mejore la comunicación la cual puede ser vía correo institucional, por escrito y a través de reuniones más constantes donde se socialice la información.

b. Se debe implementar el Reglamento de las Direcciones Departamentales para el cumplimiento de funciones de los empleados.

c. Se propone llevar a cabo un plan de capacitación e inducción para los empleados de la institución en un lapso de tres meses y que se le dé consecutivamente la aplicabilidad correspondiente.

d. El personal de la institución debe conocer y capacitarse en el Reglamento, las funciones y los perfiles de puestos que están especificados en el mismo.

## **CAPITULO VI. APLICABILIDAD**

De acuerdo a los resultados obtenidos, en el presente capítulo se aborda la propuesta para lograr un mejor desempeño de funciones de los empleados de la Dirección Departamental de Educación de Francisco Morazán.

## **6.1 INTRODUCCIÓN**

El presente plan de capacitación se realiza enfocado a mejorar las funciones en la institución de acuerdo al Reglamento de la Dirección Departamental, para lo cual se estipulan fechas, acciones y personas responsables de capacitar a los empleados y con ello actualizar y mejorar el desempeño, cumpliendo las funciones fundamentadas en base a ley a través de un reglamento.

## **6.2 OBJETIVOS**

a) Capacitar 19 empleados de la Dirección Departamental tomando en cuenta un empleado de cada Unidad y Subdirección.

b) Gestionar los Recursos económicos en la Secretaría de Educación a nivel central para que aporte el dinero y llevar a cabo la jornada de capacitación.

c) Contribuir a mejorar el desempeño de los empleados de la institución mediante la ejecución de un plan de mejora en la institución.

d) Socializar la propuesta con las autoridades de la institución para que den el visto bueno y se pueda llevar a cabo el plan de capacitación en la fecha planificada.

### 6.3 PLAN DE CAPACITACIÓN PARA EL PERSONAL DE LA DIRECCIÓN DEPARTAMENTAL DE EDUCACION

N°	Objetivo de formación	Curso/Seminario	Temario	Empleados Participantes	Facilitador	Lugar del evento	Fecha	Horario	Costo del evento
1.	Capacitar al personal de la DDEFM.	Capacitación sobre Manual de puestos y funciones administrativas para los empleados de la DDEFM	1. Curso sobre reglamentos administrativos de la Dirección Departamental 2. Seminario Taller Aplicación y conformación de funciones correspondientes a cada unidad 3. Código de ética	19	Angélica Barahona  Sandra Tejada	COACEHL	25 de agosto de 2015	De 8:00 a.m. a 2:00 a.m.	Coffee Breaks Almuerzos Reproducción de materiales  Total: L. 2415.00
2.	Motivar a los colaboradores para que participen en el programa de entrenamiento relacionado a la implementación del manual.	Funciones operativas por subdirecciones y unidades.	Objetivo del temario: Orientar a los empleados de la Dirección Departamental sobre la práctica y normas de conducta en el trabajo. -Manual de puestos para una mejora de los resultados en la institución.	Colaboradores de la DDEFM.	Subdirección de Talento Humano de la DDEFM.	DDEFM.	Trimestral	De acuerdo a las funciones por unidades	

## CALENDARIO DE ACTIVIDADES PARA LA IMPLEMENTACION DEL NUEVO PROYECTO

Objetivo No. 1	Desarrollar e implementar un modelo de planeación estratégica de a función de Recursos Humanos que responda a los objetivos que se persiguen como Institución.					
Estrategias	Responsable	Calendarización		Recursos		Mecanismo de Monitoreo
		Duración		Monetario	Humano	
<b>1. Establecimiento de la Misión:</b> Planificar, gestionar y evaluar	Subdirección de Recursos Humanos	1 mes	Primer mes	-	2	Políticas de la Institución
<b>2. Revisión del ambiente externo:</b> Ofrecer una mejor atención a los docentes que solicitan los servicios que la institución ofrece.	La Dirección de la Institución	De manera	trimestral	-		Análisis de las encuestas a los docentes
<b>3. Revisión del ambiente Interno:</b> Análisis de las fortalezas y debilidades que presenta la institución en cumplimiento de las tareas	Departamento de RRHH y demás Subdirecciones	1 mes	Primer mes	-	5	Análisis FODA
<b>4. Definición de estrategias de Recursos Humanos</b>	Subdirector de Recursos Humanos Director de la institución	3 meses	Primer mes	-	Junta Directiva	Políticas de la empresa
<b>5. Programas integrados</b> Programa de capacitación Plan de seguimiento y monitoreo de las funciones que desarrollan las unidades. Implantar y evaluar en corto plazo	Departamento de Recursos Humanos y demás áreas.	3 meses	Primer mes	-	Subdirector de las diferentes áreas	-Informe de resultados -Indicadores -Presupuesto

<b>Objetivo No. 2</b>		Diseñar y desarrollar procesos de formación y capacitaciones para la gestión del Talento Humano y mejorar las competencias de los empleados y satisfacción de los mismos				
<b>Estrategias</b>	<b>Responsable</b>	<b>Calendarización</b>		<b>Recursos</b>		<b>Mecanismo de Monitoreo</b>
		<b>Duración</b>		<b>Monetario</b>	<b>Humano</b>	
1. Revisión de la carga laboral de los colaboradores para el análisis de manejo de resultados en tiempo y calidad, en conjunto con un diseño del plan de sucesión organizacional: - reducción o eliminación jornadas largas de trabajo	Departamento de Recursos Humanos y demás áreas de la institución	1 mes		-	3	Listado de necesidades de respuesta en tiempo y forma de cada departamento.
<b>2. Revisión del organigrama de la empresa y los puestos que a la fecha existen</b>	Departamento de RRHH	1 mes	Primer mes	-	1	Reglamento interno de trabajo
<b>3. Implementación de encuestas de clima para medición de satisfacción de los empleados</b>	Departamento de RRHH	Cada 6 meses		-	1	Manual de procedimientos de RRHH – Sección Capacitaciones
<b>4. Diseño plan de carrera para el personal existente y de inducción para el recién contratado:</b> - fomentando cultura organizacional - plan de sucesión	Departamento de RRHH	3 meses		-	Depto. de recursos humanos, jefaturas y supervisiones de cada área	Plan de carrera y capacitación.
<b>5. Diseñar, y establecer los procesos de gestión de la formación :</b> -necesidades, planificación, ejecución y evaluación.	Departamento de Recursos Humanos	3 meses		-	1	Manual de procedimientos de RRHH – Sección Capacitaciones
<b>6. Determinar necesidades de capacitación de cada departamento Diseñar un plan de capacitaciones que contenga las fechas de impartición, a quienes se dirige y el presupuesto necesario.</b>	Departamento de Recursos Humanos	3 meses		-	Depto. RRHH, jefes, supervisores	Listado de necesidades de capacitación de cada departamento.



<b>Objetivo No. 3</b>		<b>Diseñar indicadores o métodos para el monitoreo y la evaluación del desempeño de los empleados, así como diseñar y desarrollar la nueva política de sueldos y planes de compensación y beneficios</b>				
<b>Estrategias</b>	<b>Responsable</b>	<b>Calendarización</b>		<b>Recursos</b>		<b>Mecanismo de Monitoreo</b>
		<b>Duración</b>	<b>Monetario</b>	<b>Humano</b>		
<b>1. Identificar las áreas de desempeño relevantes a evaluar y el indicador adecuado o afín a cada área.</b>	Departamento de RRHH	1 mes	-	2		Matriz de áreas críticas o estratégicas e informe con datos relevantes
<b>2. Realizar una calendarización de aplicación de los indicadores o métodos para la evaluación del desempeño</b>	Departamento de Recursos Humanos y demás áreas	1 mes	-	Todo el personal		Plan de aplicación - Pruebas Calificadas
<b>3. Revisión y ajuste de los indicadores de monitoreo para luego estandarizar y formalizar los mismos.</b>	Departamento de RRHH y Gerentes	2 meses	-	Jefes, supervisores o responsables de las áreas		Indicadores de evaluación del desempeño
<b>4. Capacitar a los subdirectores y jefes de unidades en el Reglamento de funciones Administrativas.</b>	RRHH Y UPE	1 día	-	Subdirectores y jefes de unidad		Resultados mediante Informes mensuales
<b>5. Socializar el plan de capacitación ante Las autoridades y gestionar los recursos Económicos para ejecutarlo.</b>		1 mes	-	Jefes de unidad		Plan Solicitudes

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos* (5 ed.). Bogotá, Colombia: McGraw-Hill.

Chiavenato, I. (2008) *Gestión del Talento Humano*. México, D.F. : McGraww-Hill.

Congreso Nacional de Honduras. (2012). *Ley Fundamental de Educación. La Gaceta*.

Constitución de la Republica de Honduras, Capítulo V, Art. 128.

Código del Trabajo de Honduras, Inciso 3, Art. 32.

Dirección Departamental de Educación Francisco Morazán. (2015). Base de Datos del

Departamento de Recursos Humanos. Comayaguela, Francisco Morazán, Honduras

Dirección Departamental de Educación Francisco Morazán. (2015). *Informes Mensuales de Actividades Presentados a la Unidad de Planificación y Evaluación (UPE)*. Comayaguela: Secretaría de Educación.

Echevarría , K. (2006). *Informe Sobre la Situación del Servicio Civil en América Latina*. Banco Interamericano de Desarrollo. Washintong: BID.

Elvira, M., & Dávila, A. (2005). *Cultura y Administración de Recursos Humanos en América Latina*. (P. U. S.A, Ed.) *Universia Business Review*(5), 28-45. Recuperado el 22 de Mayo de 2015, de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=43300504>

Escoto Valerio, C. M. (2013). *Tesis "Descriptores y Perfiles de Puestos de la Sub-Gerencia de Recursos Humanos Docentes, Secretaría de Educación de Honduras"*. Tegucigalpa: UNITEC.

Flores, S. L., & Escoto, A. M. (2013). *Tesis Descriptores y Perfiles de Puestos de la Sub-Gerencia de Recursos Humanos Docentes, Secretaría de Educación de Honduras*. Tegucigalpa: UNITEC.

Honduras, S. d. (2014). *Reglamento de las Direcciones Departamentales, Municipales y Distratales de Educación. Acuerdo Ejecutivo No.1374-SE-2014*.

Longo, F. (2006). *Marco Analítico Para el Diagnóstico Institucional de Sistemas de Servicio Civil*. Banco Interamericano de Desarrollo. Washington: BID.

Ley de Servicio Civil de Honduras.

Maristany, J. (2001). *Administración de Recursos Humanos (Primera Ed.)*. Buenos Aire: Prentice Hall.

Memoria Anual 2014, Dirección Departamental de Educación de Francisco Morazán

Oyarce, H. (2010). *Panorama de los Sistemas de Recursos Humanos en América Latina y el Caribe*. Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social, ILPES, Santiago.

Reyes Ponce, A. (1991). *Administración de Personal*. Limusa.

Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson Educación.

Roberto Sampieri, C.F. (2006). *Metodología de la Investigación*. México, D.F.

Sonia Leticia Flores Osorio y Alicia María Escoto Valerio, C. M. (2013). Tesis: Descriptores y Perfiles de Puestos de la Sub-Gerencia de Recursos Humanos Docentes, Secretaria de Educación De Honduras. . Tegucigalpa, M.D.C.

## ANEXOS

### ANEXO 1. CUESTIONARIO PARA ENTREVISTA



#### *Cuestionario dirigido a empleados, Subdirectores y jefes de Unidad.*

#### *De la Dirección Departamental de Educación de Francisco Morazán*

**Objetivo:** Identificar las funciones con las que cumplen los empleados de la Dirección Departamental de Educación de Francisco Morazán.

**Datos Generales:**

Nombre del Puesto: \_\_\_\_\_

Departamento/Unidad: \_\_\_\_\_

Antigüedad en el Puesto: \_\_\_\_\_

Formación académica: \_\_\_\_\_

Otros conocimientos: \_\_\_\_\_

Fecha del levantamiento de la información: Mayo de 2015.

1. ¿Considera Usted que las funciones del puesto que actualmente desempeña están debidamente definidas?

SI\_\_\_ NO\_\_\_

Si su respuesta es negativa, explique

\_\_\_\_\_

2. ¿Cuándo usted pasó a ocupar el puesto que actualmente desempeña, le explicaron debidamente las funciones que corresponden al mismo?

SI\_\_\_ NO\_\_\_

Si su respuesta es negativa, explique

- 
3. ¿Considera Usted que las funciones del puesto que ocupa y que le fueron delegadas corresponden al mismo?

SI\_\_\_ NO\_\_\_

Si su respuesta en negativa explique brevemente

---

4. ¿Considera Usted que las instrucciones que imparten los superiores se enmarcan a las funciones de los puestos que los empleados ocupan?

SI\_\_\_ NO\_\_\_

De una breve explicación si su respuesta es negativa

---

---

6. ¿Considera Usted que los empleados están debidamente comprometidos con el cumplimiento de las funciones de los puestos que ocupan?

SI\_\_\_ NO\_\_\_

De una breve explicación si su respuesta en negativa

---

---

7. Según su opinión ¿En qué nivel se manejan las relaciones interpersonales entre los empleados de la institución?

Muy Buenas\_\_\_ Buenas\_\_\_ Regulares\_\_\_ Malas\_\_\_ No se\_\_\_

Si las relaciones son de regulares a malas, ¿Qué hará falta para que mejoren?

---

---

8. ¿Qué factores considera Usted que afectan el buen desempeño de los empleados?
- 

9. Por instrucciones de su superior ¿Ha sido asignado a otro puesto que usted no conoce?

SI\_\_\_ NO\_\_\_

Explique brevemente si ha sido asignado a otro puesto que no conoce

---

---

10. ¿Ha tenido la experiencia de cubrir otro puesto al que ha sido asignado aun estando en la institución el titular del mismo?

Sí\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

Si su respuesta es afirmativa explique brevemente su experiencia

---

11. ¿Ha sido capacitado para la aplicación correcta y adecuada del reglamento de funciones administrativas de la DDEFM?

SI\_\_\_ NO\_\_\_

Si su respuesta es negativa, de una breve explicación

---

---

12. Si a su criterio existen incumplimientos, las funciones que corresponden cumplir por empleados de la institución ¿Cuál es su propuesta para que se mejore el nivel de desempeño de los empleados?

---

---

**Gracias por su colaboración.**

## ANEXO 2. GUÍA PARA GRUPO FOCAL



### Guía de consulta para el Grupo Focal, empleados de la DDEFM

**Objetivo: Identificar las estrategias que utilizan las autoridades para la asignación de funciones de los empleados de la institución.**

- 1 ¿Le gustaría que su institución sobresalga en cuanto a la gestión por resultados, explique por qué?
- 2 ¿Usted considera que los empleados están debidamente comprometidos con el cumplimiento de las funciones de los puestos que ocupan?
- 3 ¿Previo a asignarlos en un determinado puesto se les ofrece una inducción?
- 4 ¿Ha sido capacitado para la aplicación correcta y adecuada del reglamento de funciones administrativas de la DDEFM?
- 5 ¿Ha leído alguna vez el Reglamento de funciones administrativas?
- 6 ¿Qué factores considera importantes para que los empleados puedan asumir sus tareas con mayor seguridad?
- 7 ¿Qué elementos considera Usted que afectan el buen desempeño de los empleados?
- 8 ¿Qué área, departamento o unidad es la responsable de capacitar a los empleados de la institución?
- 9 ¿Cada cuantos meses se capacitan a los empleados, que temas son prioridades para la institución, explique por qué?
- 10 ¿Cuál es su propuesta para que se mejore el nivel de desempeño de los empleados?
- 11 ¿Qué temas de interés le gustaría que se trataran en las capacitaciones del personal?
- 12 Mencione aspectos importantes para mejorar el proceso de cumplimiento de Funciones del área de Recursos Humanos en la institución.

