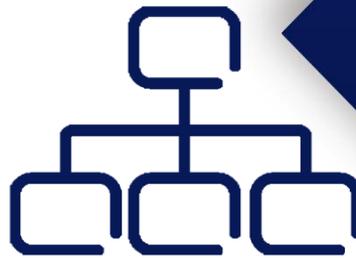




República de Honduras
Secretaría de Educación



MODELO ORGANIZACIONAL DE FUNCIONAMIENTO DE UNA DIRECCIÓN MUNICIPAL DE EDUCACIÓN

**Desde la perspectiva de los procesos de la
gestión por resultados, con valor público.**

Modelo Organizacional de Funcionamiento de una Dirección Municipal de Educación, fue elaborado por personal de la Secretaría de Educación, con el apoyo técnico y financiero del proyecto Fortaleciendo la Gestión Educativa en el Nivel Municipal/Distrital (FORTA) y es propiedad de la Secretaría de Educación de Honduras, C.A.

**Presidencia de la República de Honduras
Secretaría de Estado en el Despacho de Educación
Subsecretaría de Asuntos Técnicos Pedagógicos
Subsecretaría de Asuntos Administrativos y Financieros
Unidad de Desarrollo Organizacional**

Ref.

Comisión Técnica

Unidad de Desarrollo Organizacional/SE
Mario José Reyes
Carlos Rápalo

Proyecto FORTA

Margarita López
Angelina Reyes
Reina Aguilar
Johny Varela

Revisión Técnico Gráfico Pedagógico

Dirección General de Innovación Tecnología y Educativa/SE

©**Secretaría de Educación**

1^a Calle entre 2^a y 4^a avenida,
Comayagüela, M.D.C., Honduras, C.A.

www.se.gob.hn

**Modelo Organizacional de Funcionamiento
de una Dirección Municipal**

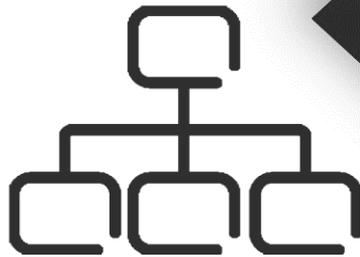
Edición 2018

Se prohíbe la reproducción total o parcial de este Manual por cualquier medio, sin el permiso por escrito de la Secretaría de Educación de Honduras.

DISTRIBUCIÓN GRATUITA-PROHIBIDA SU VENTA



República de Honduras
Secretaría de Educación



**MODELO ORGANIZACIONAL DE
FUNCIONAMIENTO DE UNA DIRECCIÓN
MUNICIPAL DE EDUCACIÓN**

**Desde la perspectiva de los procesos de la
gestión por resultados, con valor público.**

INTRODUCCIÓN



La presente propuesta de modelo de funcionamiento organizacional de una Dirección Municipal (DMu) de educación, basada en procesos, es una herramienta gerencial orientada a facilitar la gestión y la toma de decisiones, constituyéndose en la base sobre la cual se desarrollarán las actividades pedagógicas, comunitarias y administrativas-financieras de las DMu. Esto significa cambios en la forma de trabajo de las direcciones municipales y distritales y el reto de motivar al personal que labora, para alcanzar la mejora continua. La característica principal de este modelo, es que se organiza en función de procesos.

Esta propuesta surge del interés del personal que labora en las direcciones municipales y distritales, quienes, ante las muchas tareas asignadas, la falta de orientación para la gestión, las inadecuadas condiciones y los escasos recursos; se ven en la necesidad de trabajar en respuesta a demandas, tanto del sistema como de diversos sectores que colaboran con la educación; lo cual limita su dedicación a procesos que definan el rumbo de la institución en el cumplimiento de su misión.

Para la elaboración de la propuesta, se hizo una revisión de la normativa vigente, identificando los elementos inherentes al funcionamiento de las Direcciones Municipales y Distritales de educación, también se hicieron talleres para generar acuerdos e insumos clave, para la construcción del modelo propuesto, partiendo de las prácticas de gestión de las DMu/DDi; además se rescatan elementos de la experiencia del proyecto FORTA con respecto al conocimiento de los diferentes patrones de comportamiento, variedad de estructuras organizativas que tienen las DMu/DDi.

El modelo propuesto se estructura en cuatro (4) apartados, el primer apartado valora el recorrido histórico que han tenido las DMu/DDi en Honduras, desde los orígenes de la figura de supervisores o supervisoras nacionales hasta la evolución actual de las DMu/DDi.

Esto permite ver, cómo las estructuras organizativas han ido cambiando y respondiendo a diferentes momentos y roles, desde una pequeña estructura con funciones nacionales, hasta la localización municipal y distrital, como la instancia de gestión más cercana al centro educativo.

El segundo apartado, hace una caracterización de las DMu/DDi, de acuerdo a lo establecido en la legislación hondureña. Así mismo, se hace un análisis de los procesos que debe de gestionar para cumplir con los objetivos institucionales de la Secretaría de Educación

En el tercer apartado se propone el modelo organizacional de funcionamiento para DMu categorizadas como grandes o pequeñas, basado en procesos estratégicos, misionales y de apoyo, que considera las demandas de los centros educativos, como el punto de partida de la gestión por resultados con valor público de una DMu/DDi.

Finalmente, el cuarto apartado, da pautas para definir **una ruta de implementación**, control y seguimiento del modelo, identificando algunos elementos que determinan las brechas que existen entre el modelo de funcionamiento actual, con respecto al modelo de funcionamiento propuesto de una DMu/DDi

Índice

| | |
|---|----|
| Acrónimos y siglas | 1 |
| 1. Análisis De La Situación Actual | 2 |
| 1.1. Origen y evolución de las DMu y DDi en Honduras | 2 |
| 2. Análisis De La Capacidad Instalada Actual De Las Dmu..... | 7 |
| 2.1 Estructura organizativa | 7 |
| 2.2 Gestión del talento humano..... | 7 |
| 2.3 Perfil profesional..... | 7 |
| 2.4 Desempeño del personal..... | 8 |
| 2.5 Gestión financiera y gestión de recursos materiales | 8 |
| 2.6 Monitoreo y evaluación de la gestión municipal | 8 |
| 2.7 Comunicación interna entre la DDE y las DMu/DDi | 8 |
| 3. Propuesta De Modelo Organizacional..... | 13 |
| 3.1. Fundamentación | 13 |
| 3.2. Visión del Modelo..... | 14 |
| 3.3. Misión del Modelo | 14 |
| 3.4. Objetivos | 15 |
| 3.4.1. General..... | 15 |
| 3.4.2. Específicos | 15 |
| 4.5. Modelo de Gestión por procesos en la DMu | 15 |
| 4.5.1. Procesos estratégicos | 15 |
| 4.5.1.1. Gestión normativa | 16 |
| 4.5.1.2. Gestión estratégica institucional..... | 16 |
| 3.5.2.1. Asistencia técnica en la gestión Curricular | 17 |
| 3.5.2.2. Asistencia técnica en la gestión del desarrollo profesional..... | 17 |
| 3.5.3. Gestión de procesos de apoyo | 18 |
| 3.5.3.1. Gestión del talento humano | 18 |
| 3.5.3.2. Gestión de la información..... | 18 |
| 3.5.3.3. Gestión de recursos logísticos y financieros | 19 |
| 3.6. Estructura Básica..... | 19 |
| 3.7. Flexibilidad del Modelo | 19 |
| 3.8. Niveles de Coordinación | 19 |
| 3.9. Responsabilidades por Procesos..... | 22 |
| 4.Estrategia De Implementación | 23 |
| anexos | 26 |

Acrónimos y siglas

| | |
|--------------|---|
| ADEL | Asociación de Desarrollo Local. |
| AECO | Asociación de Educación Comunitaria. |
| CAD | Centro de Actualización Docente. |
| CE | Centro Educativo. |
| CED | Consejo Escolar de Desarrollo. |
| CODDE | Consejo Distrital de Desarrollo Educativo. |
| DDE | Dirección Departamental de Educación. |
| DDI | Dirección Distrital de Educación. |
| DMU | Dirección Municipal de Educación. |
| EPMYE | Escuela para Padres, Madres y Tutores y Encargados. |
| GE | Gobierno Estudiantil. |
| LFE | Ley Fundamental de Educación. |
| POA | Plan Operativo Anual. |
| PEC | Plan Estratégico de Centro. |
| PEDEM | Plan Estratégico de Desarrollo Municipal. |
| SACE | Sistema de Administración de Centros Educativos. |
| SEDUC | Secretaría de Educación. |
| UDO | Unidad de Desarrollo Organizacional. |
| UPEG | Unidad de Planificación y Evaluación de la Gestión. |

1. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL

1.1. Origen y evolución de las DMu y DDi en Honduras

Las DMu/DDi son unidades técnicas de asesoría pedagógica orientadas a facilitar el cumplimiento de las metas educativas, y los aprendizajes en los centros educativos. Estas instancias deben mantener una relación técnico normativa y pedagógico con el nivel central de la Secretaría de Educación, en líneas de autoridad y responsabilidad que la Ley y los reglamentos les confiere. (Reglamento de gestión, Artículo 6).

El origen de las DMu y DDi en Honduras, se remonta a los inicios de la supervisión educativa en la década de los años cincuenta, con diferentes formas de funcionamiento según el Gobierno existente. Concepción Milla, sostiene que la supervisión en el sistema educativo hondureño se inició en el año de 1953, bajo la dependencia de la Dirección General de Educación Media, realizada por personal docente de Educación Primaria con experiencia en el nivel de Educación Media, como vigilantes y controladores del fiel cumplimiento de los objetivos de la educación nacional e intermediarios en la solución de la problemática en los centros educativos.

En 1958, se organizó la sección de Supervisión, la que en su estructura interna tenía un/a jefe y cuatro supervisores (as), quienes intervenían directamente los centros educativos, cuando se presentaba una situación grave, su comunicación la realizaban a través de cartas o circulares y su mayor influencia la realizaron en los institutos de Tegucigalpa y San Pedro Sula; dado que no se contaba con un sistema de viáticos que les permitiese visitar todos los institutos del interior del país (Martínez, 2006: 57).

Con la sanción de la Ley Orgánica de Educación mediante Decreto No. 79 de 14 de noviembre de 1966; el Capítulo IV expresa que “la supervisión se organizará de manera que pueda extender su acción a todos los centros de enseñanza y servicios del ramo de la República y deberá integrarse en todos sus niveles con el fin de contribuir a la unidad del sistema escolar de la nación”. Es así que se organiza la supervisión en el Nivel Primario estableciendo una estructura conformada por el equipo técnico del nivel central, los supervisores y supervisoras departamentales o auxiliares. En el nivel de educación Media se constituyó un Equipo Técnico de cobertura nacional y con sede en las oficinas centrales de la Secretaría de Educación.

En el marco de la Modernización del Estado, a partir de 1996 se crean las direcciones departamentales de educación, y con estas las DMu/DDi, dando comienzo a un proceso de desconcentración y reestructuración y con ello, se reasigna la tarea de supervisión a las direcciones departamentales, quienes organizan el proceso a través del nombramiento de directores (as) municipales (1 por municipio) y los distritos (zonas en un municipio), eliminando la función de los supervisores departamentales y nacionales.

Desde la creación de las direcciones departamentales y la aprobación de la Ley Fundamental de Educación, tres reglamentos, en diferentes gobiernos, que regularon el trabajo de gestión de las Direcciones Departamentales (DDE) y sus unidades técnicas y administrativas. Por lo tanto, en estos reglamentos, se va definiendo el funcionamiento de lo que hoy se conoce como direcciones municipales/distritales de educación.



El primer reglamento interno de las direcciones departamentales y distritales de educación, se sanciona mediante Acuerdo No. 1198-SE-04 del 10 de mayo de 2004, donde surge la figura del director y directora municipal al que se le denomina gestor o gestora Municipal de Educación, que depende jerárquicamente de

la Dirección Departamental; con una estructura organizativa integrada por un gestor o gestora Municipal, una tutora o tutor Técnico y un o una Oficial Administrativo. El gestor o gestora Municipal se reúne una vez al mes con otros gestores o gestoras municipales organizados por mancomunidad para solucionar problemas, compartir lecciones aprendidas y visualizar oportunidades de mejora continua, lo que evidencia grupos trabajo de gestores y gestoras municipales de Educación¹. El gestor o gestora era el representante del sistema educativo ante el Consejo Municipal de Desarrollo Educativo y quien atendía los aspectos de relación social interna y externa a los centros educativos, siendo un apoyo a las figuras de autogestión [Asociación de Desarrollo Educativo Local (ADEL), Asociación Educativa Comunitaria (AECO)].



Un segundo reglamento, sustituye al primero, mediante Acuerdo N° 1119-SE-09 del 04 de julio de 2009. Establece “Las Direcciones Distritales de Educación son las dependencias del sistema educativo nacional que tienen la responsabilidad de supervisar, monitorear, acompañar, evaluar, coordinar y apoyar directamente en el campo y en cada uno de los centros educativos públicos y privados de todos los niveles que se encuentren dentro de sus respectivas jurisdicciones, la prestación de los servicios educativos de calidad a que está obligada la Secretaría de Educación y contarán

con un director o directora Distrital de Educación, un coordinador o coordinadora de Redes Educativas y un o una Asistente Técnico Pedagógico”.

Finalmente, se aprueba el tercer reglamento interno de la Direcciones Departamentales y Distritales de Educación, que se sanciona mediante Acuerdo Ejecutivo N°1374-SE-2014 del 17 de septiembre de 2014, y que actualmente está vigente. Estas instancias contarán con las figuras de Direcciones Municipales dependientes jerárquicamente de la Dirección Departamental de Educación, quienes a su vez tendrán a su cargo Direcciones Distritales y Asistentes Técnicos pedagógicos municipales y distritales. La siguiente tabla comparativa detalla las modificaciones organizativas y requisitos del cargo que han tenido las DMu/DDi desde su creación hasta la actualidad:

1. Similar dinámica ha promovido el proyecto FORTA a través de las comunidades de aprendizaje

Tabla No.1 Modificaciones en la estructura organizativa de las DMu desde el 2004 hasta la fecha

| ESTRUCTURA ORGANIZATIVA AÑO 2004 | ESTRUCTURA ORGANIZATIVA AÑO 2009 | ESTRUCTURA ORGANIZATIVA AÑO 2014 |
|---|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • 1 Director (a) o Gestor (a) Municipal de Educación. • 1 Tutor Técnico o Tutora Técnica asignado de 15 a 20 centros educativos. • 1 Oficial Administrativo asignado de 35 a 40 centros educativos. | <ul style="list-style-type: none"> • 1 Director/a Distrital con una cobertura de uno o más municipios de acuerdo a la población estudiantil. • 1 Coordinador (a) de Redes Educativas (1 visita al mes por centro educativo). • 1 Asistente Técnico Pedagógico (1 visita al mes por centro educativo). | <ul style="list-style-type: none"> • 1 Director/a Municipal. • 1 Director/a Distrital subordinado a la DMu (no especifica cuántos por DMu). • Asistentes técnicos distritales (no especifica cuántos por centros educativos, personal docente y alumnado). • Asistentes técnicos municipales (no especifica cuantos por centros educativos, personal docente y alumnado). |

Requisitos

| | | |
|---|--|---|
| <p>Director/a Municipal o Gestor/a</p> <ul style="list-style-type: none"> • Título universitario en trabajo social, ingeniería o ciencias administrativas. • Experiencia mínima de 5 años en cargos administrativos. <p>Tutor o Tutora Técnico</p> <ul style="list-style-type: none"> • Seleccionado de acuerdo a lo estipulado en el Título IV y capítulo I del Estatuto del Docente Hondureño, y el Capítulo VIII del Reglamento del mismo Estatuto. <p>Oficial Administrativo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Formación superior en el área Administrativa o equivalente. • Experiencia mínima de 5 años en cargos administrativos. | <p>Director/a Distrital</p> <ul style="list-style-type: none"> • Título universitario en la rama de la docencia a nivel de licenciatura. • Experiencia docente mínima de 10 años, cinco de los cuales en cargos administrativos de la educación. <p>Asistente Técnico Pedagógico</p> <ul style="list-style-type: none"> • Título universitario en la docencia a nivel de licenciatura. • Experiencia docente mínima de 5 años en el nivel primario y medio, más 3 años en cargos administrativos de la educación. <p>Coordinación de Redes</p> <ul style="list-style-type: none"> • Título de licenciatura en cualquier rama de la docencia. • 10 años de experiencia en docencia y administrativa en todos los niveles del sistema educativo nacional. | <p>Director/a Municipal</p> <ul style="list-style-type: none"> • No detalla los requisitos para cada uno de los puestos. <p>Asistentes Distritales Municipales</p> <ul style="list-style-type: none"> • No detalla requisitos para cada uno de los puestos. |
|---|--|---|

2. ANÁLISIS DE LA CAPACIDAD INSTALADA ACTUAL DE LAS DMU.

Según el Art. 27, del reglamento de las DDE, DMu y DDi de Educación, **la Direcciones Municipales y Distritales de Educación** tienen como atribuciones generales:

- i. Brindar asistencia técnica a centros educativos.
- ii. Apoyar la organización y funcionamiento de los Consejos Municipales de Desarrollo Educativo (COMDE); Consejos Distritales de Desarrollo Educativo (CODDE) y los Consejos Escolares de Desarrollo del Centro Educativo (CED).
- iii. Asistir técnicamente los modelos de gestión que se implementen en su jurisdicción.
- iv. Administrar el recurso humano de sus centros educativos.

Para cumplir con estas atribuciones, la capacidad actual de las DMu/DDi se muestra de la manera siguiente:

2.1 Estructura organizativa

Actualmente, cada DMu tiene su propia estructura organizativa, y la cantidad de recurso humano asignado no responde a criterios técnicos pre-establecidos de acuerdo a las funciones principales, trabajo colaborativo, ni tampoco de conformidad con la cantidad de centros educativos en el ámbito municipal. El Director/a Municipal y el personal técnico es asignado a estos puestos sin tomar en cuenta el perfil requerido para los mismos en vista que el actual reglamento no especifica el perfil requerido.

2.2 Gestión del talento humano

La mayoría de los puestos en las DMu/DDi (96%)², son desempeñados por personal nominado bajo la modalidad de asignación de funciones. De igual manera, la constante movilidad de personal en las DMu/DDi y la falta de un plan de inducción, dificulta el empoderamiento de los procesos de gestión necesarios para el logro de indicadores, afectando la asistencia técnica oportuna y pertinente a los centros educativos.

2.3 Perfil profesional

La mayoría del personal de las DMu/DDi, son profesionales de la docencia, desempeñándose en cargos administrativos y docente en servicio estricto, con experiencia de aula; lo cual pone de manifiesto la carencia de competencias gerenciales que le permitan impulsar y operativizar las políticas públicas en materia educativa.

3. Según diagnóstico del talento humano de la Secretaría de Educación. 2017

2.4 Desempeño del personal

Las direcciones municipales no aplican el manual de procesos, procedimientos, funciones, que les permitirá orientar su trabajo y desempeñarse de manera idónea; ante esta situación son objeto de muchas demandas que no necesariamente abonan al logro de los indicadores educativos. Un ejemplo de las diferentes tareas que se ejecutan son las siguientes.

2.5 Gestión financiera y gestión de recursos materiales

Las DMu/DDi no son entidades ejecutoras de fondos, el financiamiento de los procesos, servicios y productos resultantes sus acciones son gestionados financieramente por las Direcciones Departamentales, por Direcciones Generales de la Secretaría de Educación en el nivel central, municipalidades o gestión propia, a través de los organismos de apoyo de la DMu (COMDE) o del recurso humano que labora en la misma.

2.6 Monitoreo y evaluación de la gestión municipal

Las DMu/DDi se han convertido en proveedores de información, restándole importancia a los procesos fundamentales de la misma, en vista que no cuentan con la logística (medios de transporte, equipo de cómputo, infraestructura, entre otros) necesaria para hacer monitoreo y evaluación en cada centro educativo; esto limita el uso de las herramientas técnicas, que les permitirían dar seguimiento a las actividades programadas en cada año lectivo y hacer los ajustes necesarios hacia la mejora de su gestión.

2.7 Comunicación interna entre la DDE y las DMu/DDi

Es vertical y de cumplimiento estricto, en función de solicitudes y pedidos por parte de las diferentes subdirecciones y unidades de la DDE, nivel central de la Secretaría de Educación u otras instituciones.

Tabla No. 2. Actividades y tareas que realizan las DMu/DDi,

| Procesos Estratégicos | | | |
|--|--|--|--|
| Planificación estratégica | Vinculación con la comunidad | Gestión normativa (Socialización y promoción) | Monitoreo y Evaluación (del desempeño docente, de los aprendizajes, de los proyectos) |
| <ul style="list-style-type: none"> • Socializar actividades de Centros Educativos. • Elaborar el POA y el PEDEM. • Diagnóstico comunal. | <ul style="list-style-type: none"> • Atender al público y a comisiones de padres de familia. • Proyección comunitaria. • Asistir a convocatorias. • Conducir reuniones con personal docente, madres y padres de familia. • Organización de los Consejos Escolares de Desarrollo (CED). • Revisar documentación de los Consejos Escolares. • Integración de comité cívico. • Presidir el COMDE. • Organización de Consejo de directores/as. • Organización de cabildos abiertos. • Organización de redes educativas. • Organización de CAD. | <ul style="list-style-type: none"> • Monitorear el cumplimiento de leyes. • Socialización de leyes emitidas. | |

agrupadas por procesos

Procesos Misionales

| Implementación del modelo educativo | Supervisión y acompañamiento | Gestión de cobertura y acceso con equidad del servicio educativo | Gestión del desarrollo profesional (Formación docente y mejora del desempeño) |
|---|--|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Coordinar la aplicación de pruebas diagnósticas, mensuales, censales y muestrales. • Proponer adecuaciones curriculares. • Socializar los indicadores educativos. | <ul style="list-style-type: none"> • Supervisión a centros educativos. • Hacer acompañamiento pedagógico. • Realizar supervisiones especiales. • Elaboración de instrumentos de supervisión. | <p>Verificar matrícula.</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Capacitar al personal de las DDi. • Organizar pasantías. • Convocatoria a capacitaciones. |

Procesos de apoyo

| Administración de Centros educativos* | Gestión de recursos humanos* | Ejecución de programas y proyectos | Gestión de sistema de información | Gestión de servicios generales (transporte y seguridad) | Administración de finanzas |
|--|--|---|---|---|----------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> • Aprobación de expedientes para apertura de centros. • Gestionar problemas en CE. • Asignar, autorizar jornadas y horarios de los CE. • Velar por el cumplimiento del calendario escolar. • Aprobación de reglamentos de los CE. • Reuniones con personal directivo de centros educativos. | <ul style="list-style-type: none"> • Aprobar documentos administrativos. • Realizar audiencias de des-cargo. • Levantar diagnóstico de necesidad de asignación de plazas. • Reubicación y asignación de funciones al personal docente descargado. • Levantar actas de abandono. • Gestionar permisos del personal docente y administrativo de CE. • Acompañar a centros de prebásica (pago, material, apertura, voluntarias). • Control de asistencia del personal. • Integración de juntas de selección. • Gestionar el recurso humano. • Extender constancias de trabajo. | <ul style="list-style-type: none"> • Pesar, organizar y distribuir la merienda escolar. • Distribuir libros de texto, bonos, etc. • Coordinar la feria de catrachilandia. • Organizar ferias, festivales, concursos. • Ejecutar proyectos. | <ul style="list-style-type: none"> • Registrar las estadísticas generadas en los CE. • Monitorear el ingreso de información a la plataforma SACE. • Gestionar el archivo distrital y municipal. • Control estadístico del municipio (partes mensuales, evaluación parcial). • Digitalización de boletas estadísticas. • Remisión de oficios circulares • Darle trámite a información recibida. | | |

*Procesos no identificados en la ruta de descentralización.

Actualmente, el cumplimiento de metas en los centros educativos, no representan la prioridad para la gestión de la DMu/DDi, porque la mayoría de su tiempo está dedicado a responder a otras demandas o a una evaluación que no necesariamente está orientada al cumplimiento de indicadores y consecuentemente no se logra la gestión por resultados con valor público.

Gestión de oficina y otros

- Gestionar materiales para oficina municipal y CE.
- Elaborar la memoria anual.
- Elaborar cartas y oficios circulares.
- Aplicar el Manual de procedimientos administrativos.
- Aseo de oficina.

3. PROPUESTA DE MODELO ORGANIZACIONAL

3.1. Fundamentación

Desde lo prescrito en la normativa, las direcciones municipales y distritales de educación, dependen jerárquicamente del Director /a Departamental de Educación, y se definen como **“unidades técnicas de asesoría pedagógica, orientadas a facilitar el cumplimiento de las metas educativas y los aprendizajes de calidad en los centros educativos”** (Reglamento de LFE, Artículo 89). De acuerdo al análisis del apartado anterior, se cuenta con DMu/DDi con una estructura organizativa establecida en función de las tareas y actividades, evidenciando diferencias en las condiciones de logística, equipamiento, infraestructura, recursos humanos y financieros. Se han identificado tres tipos de estructuras organizativas: (i) DMu con una persona, (ii) DMu con asistentes y (iii) DMu con direcciones distritales y asistentes.

Estas diferencias en la forma de operar de las DMu/DDi, presentan desafíos en términos de estructura organizativa funcional que responda a las demandas de asistencia técnica de los centros educativos, así como a las exigencias del contexto. Por lo tanto, la operabilidad de estas estructuras, debe basarse en un análisis de:

- Estándares de cumplimiento de servicios de asesoría técnica, supervisión y acompañamiento en los centros educativos.
- Demandas complementarias de apoyo a la gestión en el municipio.
- Cantidad y disponibilidad de talento humano que se requiere.

Considerando la estructura establecida en los distintos reglamentos, el entorno institucional y el contexto en el cual interactúan las DMu, se identifica la necesidad de un modelo organizacional de funcionamiento, que organice la diversidad de actividades en función a resultados con valor público, utilizando secuencias lógicas, para alcanzar la finalidad de:

- Contribuir a generar una visión sistémica de la gestión educativa.
- Facilitar la comprensión de los objetivos de la gestión educativa del nivel municipal/distrital.
- Promover la mejora continua de los procesos, identificando áreas de mejora y reduciendo los riesgos.
- Favorecer la distribución equitativa de las tareas y responsabilidades para cada proceso y por ende las relaciones entre el personal.
- Favorecer el trabajo en equipo para satisfacer la demanda de los centros educativos en términos de la mejora de la calidad de la educación.
- Optimizar el uso de los recursos de las DMu/DDi.

Adicionalmente, se requiere que el modelo organizacional de las DMu/DDi se fundamente en:

- Las funciones definidas para las direcciones municipales y distritales de educación según la normativa.
- Las necesidades de las DMu/DDi para atender los distintos procesos: técnicos, logísticos y financieros, entre otros.

Se trata de una estructura organizacional que le permita a las DMu reorientar sus funciones para desarrollar de forma eficaz su gestión, cumpliendo con su misión y logrando resultados efectivos.

3.2. Visión del Modelo

La Dirección Municipal para cumplir con su mandato misional debe asegurar una prestación de servicios bajo un enfoque sistémico en la gestión, para lograr resultados educativos de calidad en beneficio de los niños y niñas, jóvenes y adultos.

3.3. Misión del Modelo

La misión de la Dirección Municipal es brindar asistencia técnica, mediante la supervisión y el acompañamiento a los procesos estratégicos, misionales y administrativos del Centro Educativo.

3.4. Objetivos

3.4.1. General

Orientar el funcionamiento organizativo de la DMu/DDi para asegurar el cumplimiento eficiente de su gestión, enfocada a la mejora de los procesos que se desarrollan en el Centro Educativo, mediante una la asistencia técnica basada en el enfoque de gestión por resultados que genera valor público.

3.4.2. Específicos

1. Definir los procesos de la DMu/DDi y los Centros Educativos.
2. Establecer las relaciones de coordinación entre la Dirección Departamental y los Centros Educativos.
3. Diferenciar roles y responsabilidades de los recursos humanos, para el cumplimiento de los procesos de la gestión educativa en el nivel municipal/distrital.

3.5. Modelo de Gestión por procesos en la DMu

El modelo está fundamentado en el cumplimiento de las funciones asignadas a la DMu (brindar asistencia técnica a centros educativos, apoyar la organización y funcionamiento de los Consejos Municipales de Desarrollo Educativo (COMDE); Consejos Distritales de Desarrollo Educativo (CODDE) y los Consejos Escolares de Desarrollo del Centro Educativo (CED); asistir técnicamente los modelos de gestión que se implementen en su jurisdicción y administrar el recurso humano de sus centros educativos), en él se muestran los procesos que competen a la DMu/DDi clasificados según su naturaleza, agrupados como se muestra a continuación:

3.5.1. Procesos estratégicos

Son los que permiten liderar las estrategias y acciones internas de la organización; los procesos estratégicos son responsabilidad del Director Municipal y Director Distrital, los cuales se centran en:

3.5.1.1. Gestión normativa

Es el proceso definido para socializar, capacitar y fomentar la aplicación de la normativa en el ámbito municipal (en tiempo y forma) y que incluye el monitoreo de cumplimiento de leyes en los centros educativos, y el apoyo a la Dirección Departamental en la resolución de denuncias (Educación, 2018).

Gestión de la vinculación con la comunidad La DMu/DDi tiene la responsabilidad de cumplir y hacer cumplir la Ley de Participación Comunitaria y su reglamento, que manda a organizar y hacer funcional la participación comunitaria a través del Consejo Municipal de Desarrollo Educativo (COMDE) y el Consejo Distrital de Desarrollo Educativo (CODDE), para garantizar el apoyo los centros educativos, con la organización y funcionamiento del Consejo Escolar de Desarrollo de Centro Educativo (CED), Gobiernos Estudiantiles (GE) y Asociaciones de Padres y Madres de Familia (APF), como colaboradores y veedores del que hacer educativo. (Educación, 2018).

3.5.1.2. Gestión estratégica institucional

Este proceso le permite a la DMu contar con la planificación estratégica y operativa, como parte de la planificación estratégica departamental; es herramienta que permite definir la ejecución presupuestaria para el logro de indicadores educativos. El director/a municipal recopila insumos para la elaboración del Plan Estratégico Municipal (PEDEM). La DMu lidera la formulación del plan estratégico municipal, en donde se definen las grandes líneas de la política educativa municipal (siempre alineada con la política del nivel nacional y departamental). La DMu se encarga de socializar con los centros educativos los lineamientos de planeación estratégica emanados de la Unidad de Planificación Educativa (UPE), para la elaboración del Plan Estratégico de Centro (PEC), y así definir los indicadores a trabajar en el mediano y corto plazo.

3.5.2. Procesos misionales

Son los procesos ligados a brindar asistencia técnica a cada centro educativo de su jurisdicción, mediante la supervisión y acompañamiento a los Directores/as de centros educativos para propiciar la formación integral de los educandos, mejorando los procesos pedagógicos y así elevar los indicadores de rendimiento académico; mediante la verificación y mejora de los procesos misionales del Centro Educativo, que consisten en: i) gestionar el acceso, trayectoria y culminación; ii) Gestionar de la planificación curricular; iii) Gestionar el uso de enfoques, estrategias y recursos didácticos; iv) Gestionar la mejora del desempeño docente; v) Gestión de la evaluación del aprendizaje; vi) Gestionar un clima institucional favorable. (Educación, Modelo de Supervisión Educativa de Honduras, 2018).

3.5.2.1. Asistencia técnica en la gestión Curricular

Es el proceso orientado a implementar el currículo nacional como el modelo educativo, mediante la aplicación de las teorías del aprendizaje, sus enfoques y las herramientas metodológicas necesarias para su concreción en el aula de clase. Este proceso requiere un constante acompañamiento en la aplicación del diseño curricular básico a través del uso de los estándares, programaciones, planes de clase, pruebas formativas y de fin de grado, uso de los libros de texto u otras herramientas metodológicas que el/la docente requiera para alcanzar el éxito en el aula de clase; todo enmarcado en el contexto de necesidades e intereses de los educandos y basado en la evaluación diagnóstica y formativa. (Educación, Modelo de Supervisión Educativa de Honduras, 2018).

3.5.2.2. Asistencia técnica en la gestión del desarrollo profesional

Es la búsqueda constante de herramientas para fortalecer los conocimientos, habilidades, competencias y capacidades de los y las directores de centros educativos y docentes en el ejercicio de sus funciones. Este proceso de capacitación permanente en servicio puede realizarse mediante diferentes estrategias, como el aprendizaje en pares, pasantías, intercambios, comunidades de aprendizaje con las cuales se puede enfocar en temas y realidades concretas.

3.5.2.3. Gestión de la supervisión y el acompañamiento

Permite orientar de manera oportuna sobre las buenas prácticas que deben evidenciarse en la mejora de indicadores educativos que promueven los y las directoras y docentes de los centros educativos. (Educación, Manual de procesos y Procedimientos integrados DDE, 2018). El proceso de supervisión debe desarrollarse de forma sistémica para verificar la implementación del modelo educativo y evidenciar las necesidades de mejora en el desempeño docente; las que deberán ser atendidas a través del acompañamiento, el cual debe convertirse en un proceso que les permita a los/las directores/as y docentes mejorar su desempeño en función a las necesidades individuales de las/los educandos.

3.5.3. Gestión de procesos de apoyo

Son todas aquellas acciones orientadas a dar soporte a la organización para que esta pueda cumplir con sus procesos misionales y estratégicos. Se estructuran alrededor de los siguientes

3.5.3.1. Gestión del talento humano

El proceso está destinado a la búsqueda constante de herramientas que permitan, orientar a las y los directores de centros educativos, en el manejo apropiado del recurso humano, de conformidad con perfiles, cargas horarias, cantidad de estudiantes, entre otros.

3.5.3.2. Gestión de la información

Permite la obtención, generación y difusión de la información propia de los centros educativos del municipio; el desarrollo de diagnósticos educativos, el análisis de los mismos para la toma de decisiones basada en la realidad y las necesidades de la población estudiantil y centros educativos a fin de gestionar la solución de los problemas priorizados.

3.5.3.3. Gestión de recursos logísticos y financieros

Incluye el conjunto de actividades orientadas a obtener y disponer de los recursos logísticos

y financieros necesarios para atender de manera organizativa las operaciones de la DMu en su función brindar asistencia técnica a los centros educativos y otras acciones relacionados con proyectos de cooperación, en apoyo a la educación de los municipios (merienda escolar, recreovías, programas de salud, ambiente, etc.). La definición de los procesos estratégicos, misionales y de apoyo, complementado con sus respectivos procedimientos, contenidos en el Manual de procesos y procedimientos integrados de las DDE, permitirá una estructura organizacional funcional con ejecución eficaz. Es así, que se propone un esquema organizacional, donde se identifican de manera general aquellos procesos y subprocesos que competen a una DMu que no cuenta con direcciones distritales, al igual que el de una dirección distrital que depende jerárquicamente de una dirección municipal.

3.6. Estructura Básica

Está conformada por una propuesta de estructura organizativa de funcionamiento de una DMu bajo una lógica de procesos. De esta se desprende la definición de puestos y los beneficiarios de esos procesos, de igual manera, se incluyen las instancias colaborativas, en apoyo a la gestión de la DMu/DDi: COMDE, Consejo de directores, directoras y redes educativas. En una primera opción para definir la cantidad de persona a necesitar, se utilizarán parámetros que tendrán en cuenta los procesos, la cantidad de centros educativos y el nivel de esfuerzo que se requiere para su atención, cuya fórmula de cálculo se presenta en el anexo No. 1.

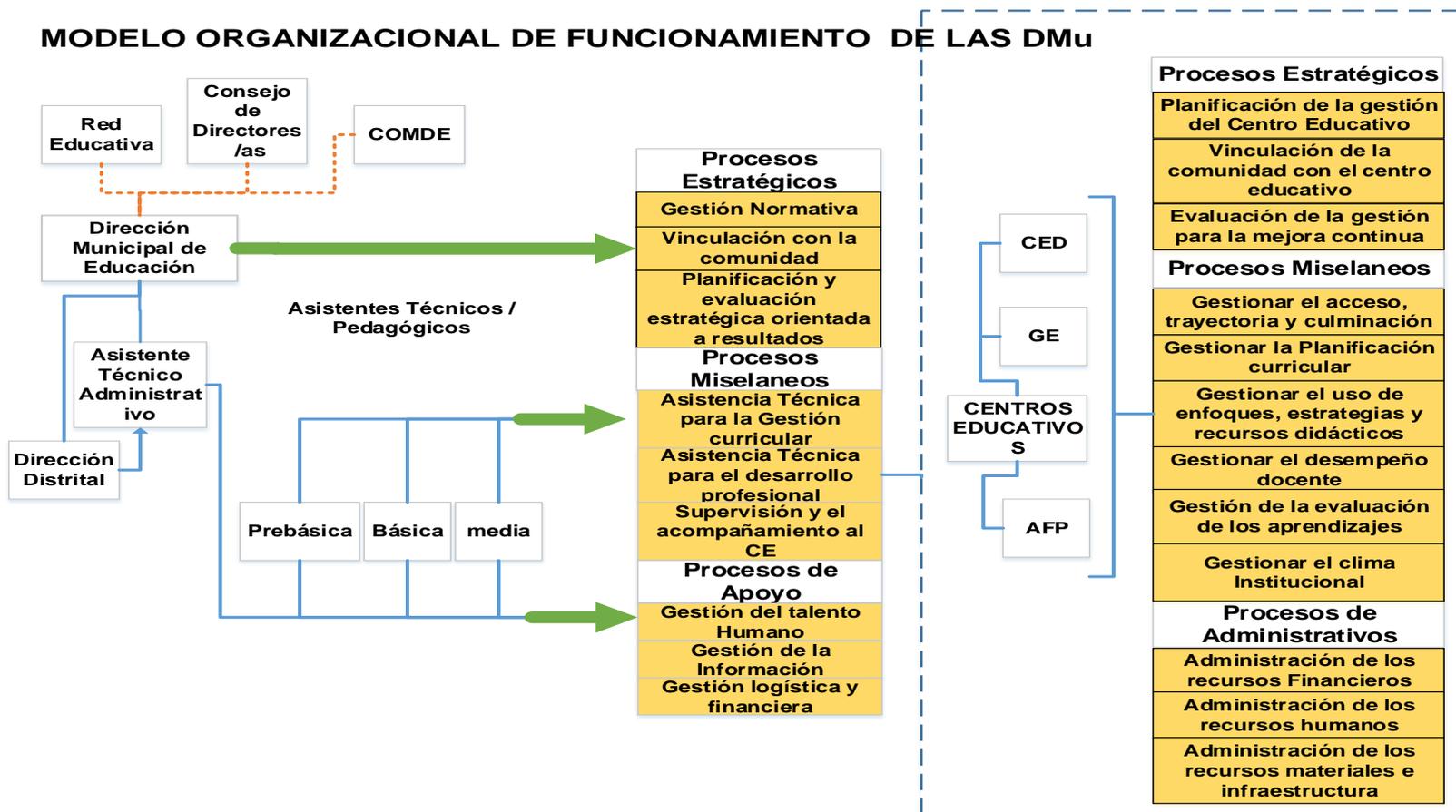
3.7. Flexibilidad del Modelo

Producto de los ejercicios de aplicación, realizados por 14 DMu se plantean dos opciones para hacer el análisis y la asignación de una estructura humana, considerando las diferencias entre municipios, como ser los tipos y complejidad de los centros, distancias, organización de redes, organización de comunidades de aprendizaje. Ver experiencias en anexo 2.

3.8. Niveles de Coordinación

El modelo presenta las relaciones entre los diferentes niveles jerárquicos, específicamente del director/a hacia las DDi y o asistentes técnicos; a través de los cuales debe fluir la coordinación y la comunicación respecto de la gestión e implementación de los procesos. De igual manera, se visualizan relaciones horizontales entre los asistentes técnicos.

El siguiente esquema sintetiza el modelo organizacional propuesto y sus diferentes componentes



3.9. Responsabilidades por Procesos

El Manual de Procesos y Procedimientos integrados de las Direcciones Departamentales (2018), le asigna a la Dirección Municipal atribuciones en el marco del reglamento de las DDE, artículo 27.

En la siguiente tabla se amplían las funciones y se describen procesos, de acuerdo a la experiencia de las mismas, según el contexto en el que se desempeñe cada DMu:

Tabla No 3. Responsabilidades por procesos de la DMu

| Responsabilidades Director/a Municipal de Educación |
|--|
| <p>El Director/a Municipal debe tener un liderazgo sectorial en su jurisdicción, interactuar con otros sectores e instituciones del gobierno local y del sector privado y proponer la mejora continua y control de la gestión.</p> <ul style="list-style-type: none">• Gerenciar el funcionamiento de la DMu y todas sus dependencias.• Coordinar con su equipo de asistentes técnicos pedagógicos y dar seguimiento a los procesos de asistencia técnica, supervisión y acompañamiento pedagógico a los centros educativos.• Coordinar y dar seguimiento a los procesos de apoyo a la gestión de la DMu.• Implementar los procesos estratégicos que atañen a la DMu.• Planificación estratégica.• Vinculación con la comunidad.• Gestión normativa. |
| Responsabilidades de los Asistentes Pedagógicos |
| <p>Corresponde al Asistente Técnico Pedagógico:</p> <ul style="list-style-type: none">• Realizar la gestión de los procesos de supervisión, acompañamiento y monitoreo de los procesos estratégicos, pedagógicos y administrativos del centro educativo.• Brindar asistencia técnica a cada centro educativo de su responsabilidad en los procesos de gestión curricular y desarrollo profesional.• Coordinar las actividades a su cargo con el equipo interno de la DMu y los centros educativos bajo su responsabilidad. |

Responsabilidades del Asistente Administrativo

Corresponde al Asistente Administrativo:

Apoyar los procesos de la gestión del talento humano.

Gestionar la información del municipio.

Gestionar todos los procesos relacionados con logística, recursos financieros, equipo y materiales.

Coordinar los procesos de comunicación, soporte tecnológico, trámite y seguimiento a denuncias.

4. ESTRATEGIA DE IMPLEMENTACIÓN

Implementar el modelo requiere de la voluntad política y liderazgo de las altas autoridades del nivel central de la SEDUC, así como de la disposición y apertura de las DDE y DMu/DDi. De igual manera se requiere de recursos técnicos y humanos, materiales y financieros, por lo que se debe de conocer y detallar cuáles serán los requerimientos para su desarrollo.

La implementación del modelo propuesto se contempla en las siguientes fases:

Fase 1. Aprobación por altas autoridades de la SEDUC

Las altas autoridades de la SEDUC, deben comunicar oficialmente su aprobación al modelo organizacional de funcionamiento de las direcciones municipales propuesto, para viabilizar su puesta en funcionamiento.

Fase 2. Socialización con el nivel central y descentralizado

Inicialmente el modelo se socializará con instancias claves del nivel central de la SEDUC, y Direcciones Departamentales de Educación bajo la conducción de la UDO. Las DDE a su vez, presentarán el modelo a sus respectivas direcciones municipales/distritales y estas compartirán con sus instancias organizativas locales de apoyo a la educación (COMDE, redes educativas y Consejo de directores/as).

Fase 3. Implementación

El modelo propone un proceso gradual de implementación a nivel nacional, iniciando en aquellas DMu que cuenten con capacidades instaladas en términos de recursos humanos, logística y otros que favorezcan su puesta en marcha. Este proceso de cambio debe considerar el enfoque de género, procurando la igualdad de oportunidades y condiciones para hombres y mujeres responsables del mismo.

Esta implementación sugiere los siguientes pasos:

Paso 1. Análisis de condiciones de implementación

Las DDE analizarán las condiciones de las DMu para la puesta en marcha del modelo, y con base a esto establecerán un cronograma de cobertura gradual hasta llegar a la totalidad; iniciando con aquellas DMu cuyas condiciones favorecen su inicio. Al mismo tiempo las DDE trabajarán en estrategias de mejoras de estas condiciones en el resto de DMu. Entre estas condiciones, asegurar un buen perfil del recurso humano, cantidad de personal de acuerdo con el número de centros educativos, inducciones al personal nuevo, logística, entre otros.

La cantidad del recurso humano requerido, parte de un análisis de la necesidad con base a los estándares de calidad establecidos. Para ello, utiliza la fórmula propuesta en este modelo. Es importante tomar en cuenta los siguientes criterios:

| Alcance de las DMu/DDi | Criterio |
|---|---|
| DMu/DDi menos de 30 CE bajo su responsabilidad | No requieren más de 2 personas integrando su equipo de trabajo: El/La DMu responsable de la dirección en conjunto, de los procesos estratégicos y de los procesos misionales; mientras un/a asistente administrativo apoya todos los procesos correspondientes al cargo. |
| DMu/DDi con más de 30 CE | Hacer análisis de la necesidad de recurso humano, especialmente de asistentes técnicos. Cuando los centros educativos del nivel medio o prebásica, son menos que la cantidad sugerida de acuerdo a fórmula, entonces este asistente técnico debe atender centros educativos en los tres niveles de educación, previo a la respectiva preparación. |

Paso 2. Capacitación

Se requiere una capacitación para la comprensión y apropiación del modelo; asegurando su implementación adecuada y efectiva. Se propone una capacitación en dos niveles:

- A nivel departamental bajo la facilitación de la UDO, se capacitará al personal clave responsable de la implementación y seguimiento de estos procesos en el nivel municipal.
- A nivel municipal bajo la facilitación de la DDE, se capacitará a todo el personal.

Paso 3. Planificación e integración del equipo de trabajo

La DDE apoya a las DMu en la formulación de un plan de trabajo para la implementación gradual del modelo. Elementos a considerar en el plan:

- Valorar el estado y desempeño actual del funcionamiento organizacional de la dirección municipal/distrital, respecto al modelo de funcionamiento organizacional ideal propuesto.
- Identificación de los cambios requeridos en función del modelo.
- Acciones de cambio:
 - › Revisión de perfiles de personal.
 - › Reasignación de tareas que respondan a los procesos propuestos en el modelo, de conformidad con los perfiles.
 - › Reasignación o ratificación de equipos de acuerdo a los nuevos roles.
 - › Gestión de personal requerido conforme a la cantidad de centros educativos. Esto conlleva la aprobación de la DDE cuando sea necesario.
 - › Capacitación o actualización al recurso humano para el ejercicio de sus nuevas funciones.
- Identificación de responsables por actividad y fechas de cumplimiento.
- Identificación de recursos financieros para la implementación del plan.
- Seguimiento al cumplimiento de las actividades por parte del equipo responsable de la DMu.

Paso 4. Ejecución del plan.

Las DMu con el apoyo de la DDE inician la ejecución de las actividades contempladas en su plan en tiempo y forma.

Fase 4. Seguimiento y monitoreo

La DDE tendrá a su cargo el seguimiento a las DMu en la implementación del modelo conforme al plan de trabajo propuesto.

ANEXOS

Anexo 1. Tabla referencial para calcular la cantidad de recurso humano requerido

Según el artículo 26 del Reglamento de las DDE y DMu, cada DMu/DDi tendrá asistentes técnicos que apoyen las funciones pedagógicas y administrativas. A continuación, una tabla referencial para el cálculo del personal requerido para una DMu organizada en función de procesos. En el ejemplo dado, se requieren 7 personas de acuerdo con los criterios establecidos, los cuales pueden ser modificados:

1. El dato relacionado con la cantidad de CE es de 170. En el formato Excel, al modificar ese dato, de acuerdo a la cantidad de CE, automáticamente modifica la cantidad de personal que requiere la DMu.
2. El porcentaje de tiempo propuesto para dedicar a los procesos misionales en los CE, es del 60%; al modificar este dato (según criterios predefinidos), también cambia la cantidad de personal requerido.

**CALCULO DE CANTIDAD DE RECURSO HUMANO REQUERIDO EN LA DMu
PARA CUMPLIR CON LOS PROCESO BAJO SU COMPETENCIA**

| Procesos misionales mediante asistencia técnica, supervisión y acompañamiento pedagógico | | | | | | | |
|---|------------------------|---|--|--|--|--|--|
| Descripción | Días necesarios | | DETALLE | | | | |
| Verificación y recomendaciones | 1 | | Celda con formula, no modificar | | | | |
| Acompañamiento | 1 | | Celda donde se introducen los datos de interés | | | | |
| Monitoreo de cumplimiento | 1 | | Celda con formula, no modificar | | | | |
| Total de días | 3 | | | | | | |
| Cantidad de CE | 300 | Introduzca la cantidad de CE de su jurisdicción | | | | | |
| Cantidad de días necesarios para AT. S & A | 900 | | | | | | |
| Días del año escolar | 200 | | | | | | |
| Porcentaje para AT. S & A | 60% | Defina el porcentaje del tiempo de año escolar que dedica a la AT, S & A | | | | | |
| Días efectivos para AT. S & A | 120 | | | | | | |
| Cantidad de personas necesarias | 7.5 | | | | | | |
| Cantidad de personal administrativo | 1 | | | | | | |
| Director/a Municipal / Director/a Distrital | 1 | | | | | | |
| Total | 9.5 | | | | | | |

Anexo 2 - experiencias de varias DMu en marcha.

1. Experiencias de varios municipios (El Triunfo, Choluteca, Olanchito)

Primera opción, consiste en asignar un Asistente Pedagógico de Prebásica y Básica, 30 centros educativos bajo su responsabilidad, independiente de la zona o la complejidad del centro. Los o Las Asistentes Pedagógicos estarían realizando 6 visitas a un centro educativo, enfocadas en los procesos de Supervisión, Acompañamiento y Monitoreo; esto representaría un total de 180 días de procesos enfocados en los centros educativos y 60 días para procesos de planificación, monitoreo y capacitación.

En el caso del nivel medio se propone 1 Asistente Pedagógico para 15 centros educativos, considerando la complejidad (áreas y departamentos que deben acompañarse), la cantidad de docentes, procesos internos y la cantidad de educando y educando. Ver Anexo 2.

Otra posible opción para el análisis de la estructura estaría basada en las estrategias que están implementadas y fortalecida en el municipio como ser:

2. Experiencia municipio de Siguatepeque

a. Pre básica

Asignar Asistentes Técnico Pedagógicos (ATP) de Prebásica, en función de centros mentores, es decir seleccionado el centro mentor de prebásica, al cual acudirían otros centros, para procesos de capacitación como una comunidad de aprendizaje, haciendo énfasis en distribución geográfica, capacidad técnica del centro, infraestructura.

b. básica

Asignar Asistentes Técnico Pedagógicos (ATP) de Básica, utilizando las redes (solo con propósitos de distribución) por lo tanto a un ATP se le asigna una cantidad de redes, considerando la organización de los centros y la distribución geográfica.

c. Media

Se asignan Asistentes técnico Pedagógicos (ATP) según el tipo de centro, población docente y estudiantil; el tipo de administración y jornada. De forma que puede existir un ATP para atender solamente los institutos oficiales porque son grandes en población docente y estudiantil. Otro ATP para atender a los institutos bilingües con jornada de febrero a noviembre porque muchos centros están ubicados en área urbana o rural. En esta distribución se consideran varios factores.



CONTRIBUCIONES TÉCNICAS

| N° | Nombre de Participante | Departamento | Cargo |
|----|---------------------------------|---------------|---|
| 1 | Arlet Reniery Rueda | Choluteca | Unidad de Supervisión y Acompañamiento. |
| 2 | Cleira Johana Osorto | Choluteca | Subdirección de Currículo y Evaluación. |
| 3 | Myrian Midence | Choluteca | Unidad de Planificación y Evaluación. |
| 4 | Pamela Maximina Coello | Choluteca | Secretaria Departamental. |
| 5 | Emeldo Bustillo | Comayagua | Subdirección de Currículo y Evaluación. |
| 6 | Juan Rafael Flores | Comayagua | Unidad de Planificación y Evaluación. |
| 7 | Miriam Suyapa Ochoa | Comayagua | Directora Departamental. |
| 8 | Zonia E. Discua | Comayagua | Unidad de Supervisión y Acompañamiento. |
| 9 | Gladys Yolanda Castro | Cortés | Unidad de Supervisión y Acompañamiento. |
| 10 | Mirian Castañeda | Cortés | Unidad de Supervisión y Acompañamiento. |
| 11 | Ruth Yaneth Antúnez | Cortés | Subdirección de Currículo y Evaluación. |
| 12 | Jair Juval Mendoza Diaz | El Paraíso | Unidad de Planificación y Evaluación. |
| 13 | Karla Vanessa Saucedo | El Paraíso | Subdirección de Currículo y Evaluación. |
| 14 | María Magdalena Mendoza | El Paraíso | Asistente DDE. |
| 15 | Rolan Armando Espinal Pavón | El Paraíso | Director Departamental. |
| 16 | Belinda Dubón | Santa Bárbara | Directora Municipal El Níspero. |
| 17 | Bertilio Armando Palma | Santa Bárbara | Director Municipal Santa Bárbara. |
| 18 | Caren Julissa Corea | Santa Bárbara | Subdirección de Programas y Proyectos. |
| 19 | Cesar Enrique Barahona | Santa Bárbara | Subdirección Talento Humano. |
| 20 | Daniel Armando Bueso Rivera | Santa Bárbara | Director Municipal de San Luis. |
| 21 | Denis Orlando Adriano Hernández | Santa Bárbara | Director Municipal Ceguaca. |
| 22 | Deysi Esperanza Turcios | Santa Bárbara | Directora Municipal San Marcos. |

| | | | |
|----|--------------------------------|---------------|--|
| 23 | Dilcia Daridia Pineda | Santa Bárbara | Directora Municipal Las Vegas. |
| 24 | Edin Armando Rodriguez | Santa Bárbara | Secretaria Departamental. |
| 25 | Edith Laudenia Pinto Caballero | Santa Bárbara | Directora Municipal Quimistán. |
| 26 | Eduardo Josué Sabillón | Santa Bárbara | Asistente Administrativo. |
| 27 | Eduardo Orellana Ochoa | Santa Bárbara | Director Municipal Nuevo Celilac. |
| 28 | Elvira Castellanos | Santa Bárbara | Directora Municipal Chinda. |
| 29 | Fredi Jesús Jiménez | Santa Bárbara | Director Municipal Santa Rita. |
| 30 | Heber Daniel Gómez Mejía | Santa Bárbara | Director Municipal San Luis. |
| 31 | Hernán Lopez Molina | Santa Bárbara | Director Municipal Nueva Frontera. |
| 32 | Huendoly Iraheta | Santa Bárbara | Unidad de Planificación y Evaluación. |
| 33 | Imer Misain Alvarado Santos | Santa Bárbara | Director Municipal Protección. |
| 34 | José Isabel Perdomo | Santa Bárbara | Director Municipal Gualala. |
| 35 | José Pablo Manzanares | Santa Bárbara | Subdirección de Modalidades Educativas. |
| 36 | Juan Carlos Lopez | Santa Bárbara | Subdirección de Administración y Finanzas. |
| 37 | Karla Regina Diaz Torres | Santa Bárbara | Directora Municipal San Pedro Zacapa. |
| 38 | Karol Victoria Hernández | Santa Bárbara | Directora Municipal San Francisco de Ojuera. |
| 39 | Lilian Evelyn Reyes | Santa Bárbara | Directora Municipal Arada. |
| 40 | Luis Adán Pineda Perdomo | Santa Bárbara | Director Municipal Trinidad. |
| 41 | Luis Adilio Martinez | Santa Bárbara | Director Municipal Concepción del Norte. |
| 42 | Luis Hernán Guardado | Santa Bárbara | Director Municipal Macuelizo. |

| N° | Nombre de Participante | Departamento | Cargo |
|----|--------------------------------|---------------|--|
| 43 | Mayda Arely López | Santa Bárbara | Directora Municipal Azacualpa. |
| 44 | Mayron Francisco Cruz Bardales | Santa Bárbara | Director Municipal San José de Colinas. |
| 45 | Melissa Rodríguez | Santa Bárbara | Directora Departamental. |
| 46 | Milton López | Santa Bárbara | Subdirección de Servicios Educativos. |
| 47 | Milton Rolando Cortes | Santa Bárbara | Director Municipal San Vicente Centenario. |
| 48 | Nidia Saraí Peña | Santa Bárbara | Enlace DMu-DDE. |
| 49 | Norma Leticia Rivera | Santa Bárbara | Subdirección de Currículo y Evaluación. |
| 50 | Ramón Adalid Martínez | Santa Bárbara | Unidad de Supervisión y Acompañamiento. |
| 51 | Reina Liseth Castillo Palma | Santa Bárbara | Subdirección de Administración y Finanzas. |
| 52 | Ripcia Donixa Flores | Santa Bárbara | Directora Municipal Ilama. |
| 53 | Ruberman Paredes | Santa Bárbara | DECOAS. |
| 54 | Selvin Eduardo Muñoz | Santa Bárbara | Director Municipal Concepción del Sur. |
| 55 | Sonia Patricia Pineda | Santa Bárbara | Directora Municipal Petoa. |
| 56 | Sury Gricelda Rodriguez | Santa Bárbara | Directora Municipal San Nicolás. |
| 57 | Walter L. Salazar | Santa Bárbara | Director Municipal Atima. |
| 58 | Yadira Alicia Bonilla | Santa Bárbara | Directora Municipal El Naranjito. |
| 59 | Cristian Osiris Escobar | Valle | Subdirección de Currículo y Evaluación. |
| 60 | Joe Alid García | Valle | Unidad de Supervisión y Acompañamiento. |
| 61 | Marina Isabel Hernández | Valle | Directora Departamental. |
| 62 | Oscar Giovanni Oliva | Valle | Unidad de Planificación y Evaluación. |
| 63 | Dilcia Ramona Castro Rodriguez | Yoro | Subdirección de Currículo y Evaluación. |
| 64 | Gloria Esperanza Alvarenga | Yoro | Unidad de Planificación y Evaluación. |
| 65 | Irma Lazo Velásquez | Yoro | Directora Departamental. |
| 66 | Verónica Canales | Yoro | Unidad de Supervisión y Acompañamiento. |

Modelo Organizacional de Funcionamiento de una Dirección Municipal

Se imprimió en la imprenta (nombre de la imprenta)

Lugar: _____.

En el mes de _____ del año _____.

Su tiraje consta de _____ ejemplares

Con apoyo de



giz Deutsche Gesellschaft
für Internationale
Zusammenarbeit (GIZ) GmbH