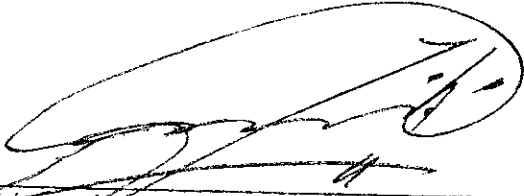


PROPUESTA DE UN MODELO DE ADMINISTRACION
PARA EL INSTITUTO NACIONAL DE EDUCACION BASICA
"MARIA LUISA SAMAYOA LANUZA"

Te
UVS
L. S. M.
1.5.50
1989
C. 2

Vo.Bo. :

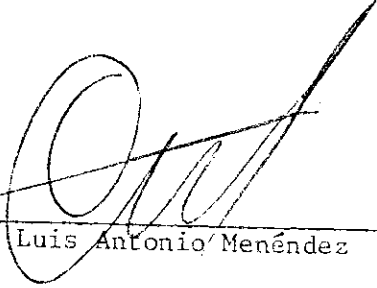
(f)



Licenciado Juan Alberto Martínez Figueroa
Asesor

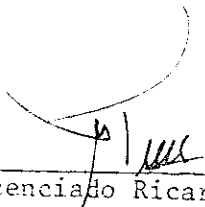
Tribunal:

(f)



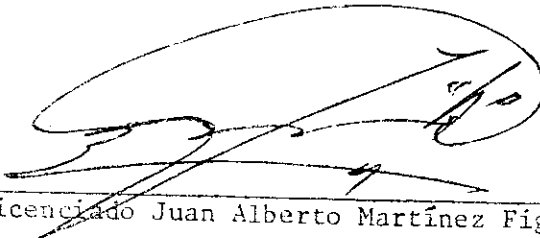
Licenciado Luis Antonio Menéndez

(f)



Licenciado Ricardo Adolfo Grijalva Magaña

(f)



Licenciado Juan Alberto Martínez Figueroa

Guatemala, 22 de noviembre de 1989

Dedicatoria

A: La Universidad del Valle de Guatemala.

Instituto Nacional de Educación Básica

"María Luisa Samayoa Lanuza".

Mi asesor Licenciado

Juan Alberto Martínez Figueroa

con respeto y agradecimiento

Licenciados:

Ricardo Adolfo Grijalva Magaña

Luis Antonio Menéndez

respetuosamente

Dedicatoria:

A: Dios Nuestro Señor

La Santísima Virgen

Mis amados padres:

Manuel López Morales

María Morales de López

Mi inolvidable y amada hija:

Myrna Nineth

Mis queridos hijos:

Marco Tulio y María del Rosario

Mis hermanos:

Hugo, Blandina, Liliana y Manuel

INDICE

	Página
RESUMEN	
I. INTRODUCCION	1
II. EL PROBLEMA	2
A. Delimitación del problema	2
B. Justificación	2
C. Alcances y límites	3
III. MARCO TEORICO	
A. Generalidades de la Administración	4
1. Evolución del pensamiento administrativo	7
B. Fases de la Administración	12
C. Administración Educativa	13
1. Fines de la Administración Educativa	15
2. Objetivos de la Administración Educativa	16
3. Tareas de un Administrador Escolar	17
4. Teorías, modelos y enfoques de la Administración	20
1. Administración científica	20
a) Principios de la administración científica de Taylor	22
2. Teoría clásica	23
3. Enfoque humanístico de la administración	25
a) Teoría de las relaciones humanas	
b) Enfoque neoclásico de la administración	27
4. Eclectisismo de la teoría neoclásica	29
5. Administración por objetivos	31
6. Modelo Burocrático	35
7. Teoría del comportamiento	38
a) Teoría X y Teoría Y	39
1. Características de la teoría X	39
2. Características de la teoría Y	40
8. Teoría de sistemas	41
a) Orígenes de la teoría de sistemas	41
b) Concepto y definición de sistemas	43
c) Características básicas de un sistema	43
d) Tipos de sistemas	45
e) Parámetros de los sistemas	46

9.	Teoría de sistemas de Katz y Kahn	51
1.	Subsistema de producción	51
2.	Subsistema de mantenimiento	52
3.	Subsistema de adaptación	52
4.	Subsistema de soporte	52
5.	Subsistema gerencial	52
IV.	MARCO OPERATIVO	
A.	Diagnóstico de la situación actual	54
1.	Antecedentes de el Instituto Nacional de Educación Básica "María Luisa Samayoa Lanuza"	54
a.	Base legal	54
B.	Objetivos de la Institución Educativa	55
C.	Funciones	55
D.	Ubicación	56
E.	Jornada de trabajo	56
F.	Personal de la institución	56
G.	Población Escolar	57
H.	Aulas	57
I.	Organigrama	58
V.	METODOLOGIA	
A.	Diagnóstico operacional de la institución	60
1.	Instrumento	60
2.	Muestra	62
3.	Aplicación	62
4.	Resultados	62
5.	Interpretación	67
VI.	PROPUESTA DE UN MODELO DE ADMINISTRACION	
A.	Objetivos Generales de la Propuesta	72
B.	Organización de la Institución	72

	Página
1. Subsistema gerencial	73
a. Tareas de desempeño	75
b. Requisitos para desempeñar el puesto	76
2. Subsistema de asesoría pedagógica	76
a. Tareas de desempeño	77
b. Requisitos para desempeñar el puesto	78
3. Subsistema de mantenimiento	79
a) Humanos	79
b) Materiales	79
1. Edificio	79
2. Mobiliario escolar	80
3. Material didáctico	80
c) Financieros	

VII. CONCLUSIONES

VIII. RECOMENDACIONES

IX. BIBLIOGRAFIA

RESUMEN

El presente trabajo tiene el propósito de formular una propuesta de un modelo de administración para el Instituto Nacional de Educación Básica "María Luisa Samayoa Lanuza".

Se considera que el contenido del presente trabajo, es fundamental para ampliar los conocimientos que, en materia administrativa, debe poseer el personal que se desempeña en este campo, específicamente en la educación.

El primer capítulo se refiere a la introducción del trabajo y en términos generales se resalta la importancia de la administración. El capítulo segundo trata de la definición del problema, que se refiere a la necesidad de realizar el cambio a nivel administrativo para lograr mayor eficiencia en la organización. También, este capítulo contiene la justificación del trabajo, alcances y límites, así como da a conocer los objetivos del presente trabajo. El tercer capítulo se refiere a la fundamentación teórica sobre la cual se sustenta la propuesta y las diferentes teorías, modelos y enfoques administrativos. En el capítulo cuarto se hace una referencia a los antecedentes de la institución educativa, sus objetivos para los que fue creada y se exponen aspectos relativos al personal como de las alumnas y físicos de la institución. En el capítulo quinto se describe la metodología empleada para realizar el diagnóstico de la institución, así como los resultados e interpretación de los mismos. En el sexto capítulo se enuncia la elaboración de la propuesta de un Modelo de Administración para el Instituto "María Luisa Samayoa Lanuza". Los últimos capítulos se refieren a las observaciones, recomendaciones y la bibliografía utilizada en la

elaboración del trabajo.

En la sección de anexos, aparece el cuestionario "Diagnóstico Operacional", que, se utilizó para obtener la información del personal docente y técnico administrativo, así como los cuadros referentes a cada subsistema que trata Hansen, en su obra y que son aplicables a la educación.



I. INTRODUCCION

Con certeza se puede afirmar que la administración adquiere mayor amplitud en la educación del país, puesto que las circunstancias la perfilan como un instrumento indispensable para el desarrollo en general y sólo se logrará su completo beneficio, si es producto de una eficiente y adecuada administración.

En la época actual se reconoce la importancia de la administra - ción escolar para mejorar las estructuras y sistemas administrativos de las instituciones educativas, lo que ha permitido tomar conciencia de las posibilidades que la administración abre a la educación.

La administración, desde todo punto de vista, se concibe como una actividad dinámica en la que todos sus componentes deben estar, íntima - mente, relacionados con el propósito de que el trabajo desarrollado en el campo administrativo educativo sea eficiente y eficaz. Para el logro de lo anterior, es necesaria la preparación de los recursos humanos, materiales y financieros de acuerdo a los sistemas y conceptos modernos de administra - ción, a fin de hacer el uso óptimo de los mismos para la obtención de mejores resultados.

El logro de objetivos de una institución educativa en el nivel medio, en el presente caso del Instituto Nacional de Educación Básica "María Luisa Samayoa Lanuza", es producto del esfuerzo conjunto de la administra - ción (dirección y subdirección), personal técnico administrativo, docente, de secretaría, operativo, padres de familia, alumnas y, desde luego, del Gobierno a través del Ministerio de Educación, que se lleva a cabo para propiciar las mejores condiciones que contribuyen al desarrollo del proceso - enseñanza - aprendizaje.

II. EL PROBLEMA

A. Delimitación del problema

El presente trabajo se enfoca al desempeño de la Dirección - del Instituto Nacional de Educación Básica "María Luisa Samayoa Lanuza", a la que se le dificulta ejecutar el proceso administrativo eficientemente, debido a una serie de limitantes que existen en el ámbito de la institución educativa.

El modelo administrativo que se propone, sugiere cambios, que, conlleven a involucrar al personal de manera más directa, para mejor organización y funcionamiento de la institución.

B. Justificación

La eficiencia y eficacia del proceso administrativo depende no solo de la capacidad de la persona que dirige sino del interés y desempeño del personal que labora en un centro educativo.

El Instituto Nacional de Educación Básica "María Luisa Samayoa Lanuza" se desempeña con base al modelo burocrático, con una estructura organizativa piramidal, es decir, las órdenes se reciben de arriba hacia abajo, lo que, en la mayoría de veces, dificulta que la administración se lleve a cabo con eficiencia.

El Manual de funciones del nivel de Educación Media, establece las tareas que el director de un centro educativo debe desempeñar. En el Instituto Nacional de Educación Básica "María Luisa Samayoa Lanuza" es

necesario hacer una revisión de las funciones que se le asignan a la dirección, para reorientar las acciones administrativas, en la búsqueda de lograr: 1) la participación efectiva del personal en el proceso educativo; 2) mejorar las relaciones interpersonales; 3) cumplir con las disposiciones internas como ministeriales; 4) propiciar una proyección hacia los padres de familia y la comunidad en general; 5) se trabaje con responsabilidad, interés y dedicación en beneficio de las alumnas; 6) hacer mejor uso de los recursos humanos y materiales con que cuenta la institución y, especialmente, 7) lograr la unificación de los objetivos para la buena marcha de la institución educativa y que sean para beneficio de la comunidad escolar.

Por lo tanto, se considera necesario estructurar un modelo administrativo que permita adecuar las normas y funciones establecidas a la realidad de la comunidad educativa de la institución.

C. Alcances y límites

El presente trabajo se desarrollará en el Instituto Nacional de Educación Básica "María Luisa Samayoa Lanuza" con el propósito de introducir cambios en el ámbito administrativo que, a juicio de la autora, son necesarios para mejorar el funcionamiento de la institución educativa y obtener mejores logros.

En cuanto a límites se refiere, el modelo administrativo propuesto puede aplicarse en otras instituciones educativas del mismo nivel, pero con las adecuaciones propias de cada institución.

III. MARCO TEORICO

A. Generalidades de la Administración

La administración se remonta desde los primeros esfuerzos del hombre por organizarse en grupos, lo que contribuyó a desarrollar organizaciones complejas que necesitaban mejorar la producción.

A principios del presente siglo se inició el estudio científico de la administración, gracias a la demanda que propició la Revolución Industrial por mejorar la producción organizacional. Sus primeros pioneros: Max Weber, sociólogo alemán, Henry Fayol, industrial francés y Frederick Taylor, ingeniero industrial norteamericano, quienes se preocuparon por la eficiencia en el manejo de las organizaciones industriales con el propósito de aumentar la producción.

Las ideas de Fayol y Taylor constituyen las bases de la teoría clásica o tradicional de la administración, que es producto de las consecuencias generales por la Revolución Industrial que se resumen en dos hechos así:

1. "El crecimiento acelerado y desorganizado de las empresas", que exigía un enfoque científico que sustituya el empirismo y la improvisación que dominaba hasta entonces.
2. "La necesidad de aumentar la eficiencia y competencia de las organizaciones".

La administración, en los últimos decenios, ha cobrado mayor importancia y se le ha dado el carácter de científica. Los estudiosos de la administración han elaborado diferentes teorías y éstas se han mejorado y puesto en práctica con el propósito de lograr sistemas administrativos con significativa eficiencia. Actualmente, se ha podido establecer que un sistema de administración no puede ser estático, debe estar en constante modificación con base en las demandas externas e internas que están, desde luego, en constante cambio.

De los esfuerzos realizados por Weber, Fayol y Taylor, surgió una serie de principios científicos que constituyeron el centro de la administración científica. El hombre era considerado como un objeto o extensión de la máquina que él manejaba, y de ahí se podía manipular, reubicar y programar al hombre como si fuera una máquina.

Fayol y Taylor establecieron una serie de principios que aún se manejan en una organización de modalidad burocrática, en la que se tomaba en cuenta los diferentes niveles, las funciones y actividades, éstas se ordenaban de tal manera que se eliminaba todo lo que no era esencial para realizar eficientemente las funciones y actividades en cada nivel. El objeto primordial de lo anterior era el factor tiempo, se consideraba que toda función, actividad o movimiento que no contribuía al logro de objetivos de la organización eran inútiles y habrían de ser eliminados. Se tomaba en cuenta el nivel del trabajador de acuerdo a los movimientos que efectuaba en su tarea de fabricación y se ordenaba un programa de movimientos que permitían disminuir los que se creían eran excesivos e inútiles y readecuando aquellos que alcanzan la más alta producción. Esto fue lo esencial del "Cul

to de eficiencia" en la administración (1982:2).

Elton Mayo, un psicólogo industrial, en 1920, inició estu dios en fábricas de la empresa Western Electric de Chicago. Sus estudios - permitieron generar otros principios científicos a través de la manipulación del ambiente físico, con el propósito de mejorar la eficiencia administrativa y elevar los niveles de producción.

En un principio se creyó que los resultados no eran los esperados, puesto que se pensaba que la producción se elevara si se introducían mejoras en el medio ambiente y si por el contrario se introducían desmejoras, la producción bajaría. Los resultados fueron que se haría, si se introducían mejoras o desmejoras, la producción siempre se elevaba. Se realizaron investigaciones más profundas y se concluyó que el resultado era que los trabajadores en la línea de montaje, ordinariamente, olvidados por el personal administrativo, apreciaban la atención que se les estaba dando y el resultado era una producción más alta. Se determinó que los factores socio-psicológicos tenían influencia en los trabajadores puesto que, ellos mismos podían controlar los niveles de producción sin tomar en cuenta las demandas gerenciales y manipuleo administrativo: Este descubrimiento destruyó la infabilidad de los principios del manejo científico" (1982:2).

Con los estudios realizados por Elton Mayo se dio paso a la era de la administración basada en los sistemas sociales. Dentro de este contexto de manejo en base a sistemas sociales, se logró más satisfacción so bre cómo y por qué los miembros del grupo actuaban bajo ciertas condiciones. Este enfoque trata de crear, mejorar, modificar el ambiente, tanto físico

como social, a efecto que los empleados, dentro de la organización, sientan satisfacción con su trabajo y de ahí que se mejore la producción. Dentro del contexto de la teoría de sistemas, se concibe la organización como un conflujo de funciones interrelacionadas unas con las otras, asimismo con los conflujo de otros sistemas, tomando la organización como parte integral del ambiente total dentro del cual existe.

La administración, en las últimas décadas, ha cobrado mayor importancia, los estudiosos de esta disciplina han realizado investigaciones, obteniendo diferentes modelos o enfoques con el propósito de lograr sistemas administrativos con significativa eficiencia. Actualmente, se ha comprobado que la administración no puede ni debe ser estática, sino debe estar en constante modificación con base en las demandas internas y externas que, desde luego, están en constante cambio.

1. Evolución del pensamiento administrativo

En la época actual, la administración es el resultado histórico e integrado de la contribución de numerosos estudiosos desde filósofos, físicos, economistas y estadistas, así como empresarios e industriales, que en el transcurrir del tiempo fueron desarrollando sus teorías, las cuales han contribuido a proporcionar conocimientos amplios en cuestión administrativa.

De lo anterior se deduce que la administración moderna utiliza, ampliamente, ciertos conceptos y principios descubiertos y puestos en práctica en las ciencias matemáticas, inclusive en la estadística, en las ciencias humanas como en la Psicología, sociología, Biología, Pedagogía, etc.

así en las ciencias físicas, la Química, la física asimismo en la Ingeniería, el Derecho, etc.

Sin embargo, el auge ocurrido en el conocimiento de la administración surgió en el inicio del siglo XX, como un acontecimiento histórico de la mayor trascendencia.

En una época de constantes cambios, condiciones complejas y avances tecnológicos como la que actualmente vivimos, la administración se volvió una de las más importantes áreas de la actividad humana. El esfuerzo cooperativo del hombre es base fundamental de la sociedad y una de las tareas básicas de la administración. La eficacia con que las personas trabajan en conjunto para el logro de objetivos comunes, depende, principalmente, de la capacidad de las personas que ejercen la tarea administrativa.

Para la teoría clásica, pionera en la historia de la administración, inicialmente lo esencial del contenido eran los métodos y el proceso de trabajo de cada operario. Después de varias décadas, ese contenido ha crecido gradualmente, pasando por una serie de ampliaciones y aspectos relevantes que han permitido cambios en materia organizacional hasta llegar con la teoría de la contingencia a aquello que está más afuera que adentro de la organización, es decir, su contexto ambiental.

En la actualidad, las teorías administrativas más recientes tienen por objeto estudiar las organizaciones como un sistema compuesto de subsistemas que interactúan entre sí y con el ambiente externo.

El pensamiento administrativo a través de su propia his

toria, da una perspectiva de las contribuciones, dificultades y situaciones que ha enfrentado durante varias décadas, especialmente en el aspecto industrial.

Según Chiavenato (1988:9) respecto de las principales escuelas y teorías que influyen al actual pensamiento administrativo dice lo siguiente:

"La teoría general de la administración comenzó con lo que llamaremos "énfasis en las tareas" (actividades ejecutadas por los operarios en una fábrica), con la administración científica de Taylor. Enseguida, la preocupación básica fue "el énfasis en la estructura", con la teoría clásica de Fayol y con la teoría de la burocracia de Weber, siguiendo más tarde la teoría estructuralista de la administración. La reacción humanística surgió con el énfasis en las personas", a través de la teoría de las relaciones humanas, más tarde desarrollada por la teoría de sistemas, siendo perfeccionada por la teoría de la contingencia. Esta, posteriormente, desarrolló el "énfasis en la tecnología".

Cada una de estas teorías o escuelas, en su época, han contribuido a dar una respuesta a los problemas empresariales, y cada una de ellas alcanzó éxito al proporcionar soluciones, dando así respuesta a los problemas existentes.

En el mundo actual, la administración es un fenómeno universal, toda organización y toda empresa requiere tomar decisiones, coordinar una serie de actividades, el manejo de las personas de la empresa, la evaluación del desempeño previamente establecido de acuerdo a los objetivos, la obtención y colocación de los recursos existentes, etc.

Las teorías más recientes en materia administrativa tienen como objetivo el estudio de la organización como un sistema compuesto de

subsistemas que se interrelacionan entre sí y con el medio ambiente.

En estudios realizados recientemente por Warren G. Bennis refiere Chiavenato (1988:13) que el mundo, en las próximas décadas, verá el fin de la forma organizacional de hoy y el surgimiento de nuevos sistemas más adecuados a las demandas de la post-industrialización.

En las próximas décadas la tarea administrativa será incierta y se enfrentará a un sinnúmero de variables, cambios y transformaciones muy difíciles a los que los administradores deberán enfrentarse y buscar soluciones coherentes a las exigencias que demande la sociedad moderna.

Chiavenato (1988:13) hace referencia a que, en las décadas posteriores, la administración se enfrentará a los desafíos siguientes:

1. "Crecimiento de las organizaciones: las organizaciones con éxito tienden al crecimiento y a la ampliación de sus actividades, ya sea al crecimiento en términos de tamaño y recursos o en la expansión de sus mercados o en el volumen de sus operaciones. El crecimiento es una consecuencia inevitable del éxito organizacional.
2. Competencia más aguda: a medida que aumentan los mercados y los negocios, crecen también los riesgos en la actividad organizacional, principalmente en la actividad empresarial. El producto o servicio que demuestre ser superior o mejor será el más demandado. El desarrollo de tal producto o servicio exigirá mayores inversiones en investigación y desarrollo, perfeccionamiento de la tecnología, disolución de viejos y creación de nuevos departamentos y divisiones, búsqueda incesante de nuevos mercados y la necesidad de luchar contra otras organizaciones compitiendo con ellas para sobrevivir y crecer.

3. **Sofisticación de la tecnología:** con el progreso de las comunicaciones, del computador y del transporte en jet, las organizaciones y empresas están haciendo internacionales sus operaciones y actividades. La tecnología proporcionará una eficiencia mayor, una precisión mayor, y la liberación de actividad humana hacia tareas más complicadas y que exijan planeación y creatividad. La tecnología introducirá nuevos procesos y nuevos instrumentos que causarán impacto sobre la estructura y el comportamiento de las organizaciones.
4. **Tasas elevadas de inflación:** los costos de energía, de materias primas, de mano de obra, de dinero, se están elevando continuamente. La inflación exigirá, cada vez más mayor eficiencia de la administración de las organizaciones y empresas, para que éstas puedan obtener mejores resultados con los recursos disponibles y los programas de reducción de costos operacionales. La inflación impondrá fatalmente nuevas presiones y amenazas sobre las organizaciones lucrativas: éstas deberán luchar por el lucro y la supervivencia a través de la búsqueda de mayor productividad.
5. **Internalización de los negocios:** el esfuerzo de exportar la creación de nuevas subsidiarias para dejar raíces en territorios extranjeros es un fenómeno ocurrido recientemente después de las dos guerras mundiales que influirá en las organizaciones del futuro y su administración.
6. **Visibilidad mayor de las organizaciones:** mientras crecen, las organizaciones se vuelven más competitivas, más sofisticadas tecnológicamente, se hacen más internacionales y con esto, aumentan su influencia ambiental. En otros términos, gradualmente las organizaciones llaman más la atención del ambiente y del público, y pasan a ser más visibles y percibidas por la opinión pública. La visibilidad de la organización -su capacidad de llamar la atención de los otros- puede ocurrir de manera positiva o de manera negativa. De cualquier forma, la organización, jamás será ignorada por los otros: consumidores, proveedores, prensa, sindicatos, gobierno, etc.

esto influenciará su comportamiento.

Entonces, dadas las circunstancias de los cambios acelerados y burscos, el crecimientos de las organizaciones, la competencia entre las mismas, el desarrollo tecnológico, los fenómenos económicos de la inflación, la internacionalización de las actividades, la visibilidad y la interferencia dela opinión pública contriubirán a ser más previsibles y en contrar nuevas formas y modelos de organización que serán necesarios, así como será imprescindible que los futuros administradores tengan una nueva mentalidad, lo que, conjuntamente permitirá mejorar el sistema educativo.

B. Fases de la Administración

La administración es un proceso que en su complejidad está constituido por varias fases o funciones fundamentales, entre ellas: la planeación, organización, ejecución y control o vigilancia, las que se realizan para alcanzar objetivos y metas precisas mediante el desempeño de las personas y de otros recursos.

Las fases que describen Aguilar y Block (1988:47) son las siguientes:

- a) Planeación, se refiere a la determinación de los objetivos y cursos de acción que deban tomarse;
- b) Organización, es decir, hacer la distribución del trabajo entre el grupo a fin de establecer y reconocer la autoridad necesaria;
- c) Ejecución, se refiere a las tareas realizadas por los miembros del grupo de acuerdo a los planes y

programas y

- d) Control de las actividades, para vigilar el cumplimiento de los planes y programas.

Otros autores consideran las fases de dirección, coordinación, y agregan a la fase de control la evaluación como partes del proceso administrativo.

La fase de dirección se refiere a la toma de decisiones que afectan el proceso de producción; la eficiencia de una persona que dirige, se halla vinculada con la capacidad para prever, identificar y solucionar, oportunamente, los problemas que se le plantean a una organización.

La coordinación, básicamente se da en la ejecución. En esta fase se evidencian las relaciones entre los distintos componentes para que su inserción sea oportuna y coadyuve a la fase de ejecución; el elemento esencial de la coordinación es la comunicación.

A la fase de control se agregan las funciones de supervisión y evaluación para mantener la dirección del proceso, mediante la asistencia permanente y la comprobación de los resultados. Es necesario resaltar el hecho de que la evaluación es parte de todo el proceso, se evalúa cada una de las fases del proceso y se evalúan los resultados.

En la práctica las fases o funciones de la administración es tán interrelacionadas, de tal forma que permiten constituir el proceso ad ministrativo.

C. Administración Educativa

La administración de la educación debe ser considerada en el

contexto de la administración pública, puesto que el sector educación no está al margen del sistema social.

La administración educativa es la acción de planificar, organizar, dirigir y controlar los recursos humanos y materiales que intervienen en el proceso enseñanza - aprendizaje en el logro de los objetivos educacionales propuestos tomando en cuenta tiempo, dinero y esfuerzo.

En consecuencia, podemos decir que: "La administración es el conjunto de acciones que se efectúan para obtener la máxima eficiencia del sistema educativo dentro de los objetivos previsibles. (1979:23).

En la época actual, los problemas de la educación y administración están íntimamente relacionados, de tal forma que la administración educativa acumula los problemas que, como parte de la administración pública, le competen, junto con los que se derivan de la existencia de una crisis a nivel mundial por la que atraviesa la propia educación.

En función de la administración en el campo de la educación, será favorecer el eficaz y dinámico desarrollo del proceso educativo en toda su dimensión, coordinando partes que lo integran y organizando los recursos humanos y materiales disponibles.

Si la educación se analiza desde cualquier punto, es la mayor empresa nacional, sin embargo, a la fecha, hay mucha oferta pero la demanda es en cuanto al sector público, es necesario crear nuevas plazas para maestros, especialmente, para el área rural en donde los servicios educativos son deficientes o inexistentes.

La administración educativa actual debe asumir nuevos roles

de trascendental importancia si, efectivamente, ha de asegurar el objetivo principal de su organización, es decir, proporcionar la enseñanza de acuerdo con la calidad, que, actualmente, exige la sociedad moderna.

En las nuevas corrientes de la educación permanente y en los enfoques modernos de la administración, Lorenzo Guadamuz (1979:38,39,40), - presenta los fines y objetivos que a su juicio considera y son los siguientes:

1) Fines de la Administración Educativa

a. Coadyuvar en la ejecución de la política del sector educativo nacional, proporcionando una integración de los participantes en el proceso educativo (educadores, educandos, padres de familia y la comunidad), con el propósito de llevar la calidad educativa y que ésta responda a los requerimientos y aspiraciones y necesidades nacionales, regionales y locales propoendiendo, en consecuencia al desarrollo socio-económico del país, propuesta en los Planes de Desarrollo Nacional.

b. Hacer efectiva y real la democratización de la educación, proporcionando la igualación de oportunidades regionales y locales requeridas para una educación permanente.

c. Promover el cumplimiento de los objetivos vitales de la educación utilizando técnicas, proce-

dimientos y medios propios del asesoramiento, coordinación y control requeridos en los niveles central, regional e institucional como en la rama, modalidad y especialidad que atiende, propiciando la interrelación y correlación del sistema educativo, mediante el estímulo y creatividad profesionales.

4. Fundamentarse en los criterios de sectorialización administrativa con el propósito de interactuar, permanentemente, hacia el logro de los criterios de eficiencia y eficacia que deben normar la actuación de la administración pública nacional.

2) Objetivos de la Administración Educativa (1979:39)

a. Contribuir a la formulación, integración, coordinación, instrumentalización y ejecución de las políticas del sector educativo, referidas al sector de educación formal, no formal e informal.

b. Facilitar la racionalización de los recursos humanos y físicos permitiendo la disminución de costos unitarios, sin menoscabo de la iniciativa y creatividad profesionales y del óptimo rendimiento educativo.

c. Organizar y prever los servicios administrativos requeridos por el país, coordinando los di-

versos esfuerzos que realicen todos los que, de u
na u otra forma, tienen que hacer educación.

d. Promover la investigación y el planeamiento
administrativo, para dar eficiencia y visión de fu
turo de la más grande empresa nacional: la educa
ción.

e. Fomentar la interacción de los participantes
el proceso educativo a fin de facilitar el análi-
sis conjunto y búsqueda de soluciones de índole -
socio-económico en los niveles central e institu-
cional.

f. Propiciar la igualdad de oportunidades educa
tivas mediante el logro de acciones diversas.

g. Favorecer la participación de las fuerzas vi
vas de la comunidad para que respondan a los re-
querimientos de una educación del pueblo y para
el pueblo, permitiendo para ello una cogestión de
la administración de la educación.

h. Orientar a los participantes del proceso edu
cativo en la consecución de los objetivos cogniti
vos y no cognitivos por medio de la coordinación,
asesoramiento, seguimiento y control.

3. Tareas de un administrador escolar

El esquema que se presenta es obra de Arthur Moehlman

y se refiere a las tareas de un administrador escolar, las que Filho (1983: 76-77) describe en la forma siguiente:

"I. Para que el administrador pueda obtener una eficiencia satisfactoria, deberá ajustarse a las siguientes medidas de organización:

- a. reglamentar el trabajo mediante procedimientos o medios dispuestos de acuerdo a una orientación básica (es decir, tendiente a la obtención de las finalidades reales) y basados en conocimientos técnicos probados;
- b. establecer una articulación del control y las responsabilidades, a fin de posibilitar la coordinación de los esfuerzos y las decisiones que actúen en el sentido de una mayor eficiencia;
- c. sistematizar los objetivos, de modo que pueda apreciarse su consecución gradual, teniendo en cuenta las finalidades generales fijadas y los procedimientos establecidos en cada caso particular;
- d. admitir cierta variación en la relación entre medios y fines, a fin de perfeccionar los procedimientos establecidos, así como los propios medios de verificación y crítica del trabajo, sobre una base científica o de índole experimental;
- e. admitir también, por consiguiente, que puedan cambiarse los objetivos próximos y los procedimientos establecidos, así como los propios medios de verificación y crítica del trabajo, sobre una base científica o de índole experimental;
- f. estimular un desarrollo progresivo de la estructura escolar existente, fomentando el sentido cooperativo y el desarrollo profesional en todos aquellos que colaboran en los servicios escolares.

II. Para poder influir favorablemente sobre las opera

ciones de la enseñanza, el administrador deberá adoptar providencias que tengan en cuenta los siguientes puntos:

- a. amplia orientación de la enseñanza y el aprendizaje;
- b. adecuación y mejora de los edificios escolares y su equipo;
- c. selección y perfeccionamiento del personal, con comunicación constante entre los diferentes niveles en que esté distribuido;
- d. formulación de los programas de enseñanza de modo que los objetivos fijados se tornen asequibles;
- e. asistencia regular de los alumnos a las clases y participación de las personas responsables, padres y parientes, en actividades de la vida escolar;
- f. cuidado de los edificios escolares para que conserven su aspecto higiénico y agradable;
- g. regularidad de la inscripción escolar;
- h. apreciación del rendimiento de todo el trabajo, de acuerdo con la orientación que se haya establecido;
- i. inspección constante del desempeño de los maestros y de las actividades de los alumnos;
- j. fomento de las relaciones entre la escuela y la comunidad, no sólo para que la enseñanza interprete bien las necesidades del ambiente, sino también para que la comunidad interprete bien la labor de la escuela y le presente ayuda;
- k. financiación satisfactoria de todos los servicios.

Puede inferirse que el autor enumera o clasifica las actividades de los administradores escolares en forma general, resumiéndolas en planeamiento del trabajo -la selección, distribución de los maestros- esta

blecimiento de vías de información de afuera hacia el centro y viceversa; hace referencia a condiciones que pueden servir de estímulo al personal, a sí como de reconocer la capacidad para los que poseen cualidades de liderazgo.

4. Teorías, modelos y enfoques de la administración

De manera general la administración ha cobrado mucha importancia desde inicios del siglo XX; desde sus orígenes el objeto de su estudio siempre fue la acción organizacional, entendida como un conjunto de órganos y funciones. Diversos autores han realizado estudios encontrando una serie de variables llegando en las últimas décadas a la teoría de sistema. Las teorías más recientes en cuanto a la administración tiene como objeto el estudio de la organización con base en sistemas compuestos de sub sistemas que interactúan entre sí y con el ambiente exterior.

A continuación se presentan de manera general y en forma sucinta las teorías administrativas, modelos y enfoques de acuerdo a su (s) autor (es).

a. Administración científica

Su creador el ingeniero americano Frederick W. Taylor, considerado el fundador de la moderna Teoría General Administrativa. Posteriormente tuvo muchos seguidores entre los que cabe mencionar a Gantt, Emerson, Ford y otros.

Como consecuencia de la revolución industrial, el

número de organizaciones y la magnitud que las mismas experimentaron en su crecimiento y manejo, Taylor propuso un modelo de organización denominado "funcional", basado en el principio de la división del trabajo, por medio del cual se buscaba agrupar actividades de la misma índole bajo la coordinación de un especialista. Sin embargo, observó que la organización perdía de manera considerable, si con antelación no se había hecho una selección de quienes fueran a ejecutar la tarea.

Con el propósito de obtener mayor economía y eficacia, Taylor consideró que el reclutamiento quedara centralizado, con el objeto de obtener mejores resultados. Así surgieron las llamadas "oficinas de selección". (1986:151).

En el contexto del manejo científico, se veía a la organización como un aparato mecánico que hubiera sido construido según especificaciones dadas en una copia heliográfica. "La organización era diseñada para lograr un propósito determinado. Los trabajadores eran las unidades de análisis de Taylor y él los consideraba como meras extensiones de las máquinas". (1979:14).

Taylor consideraba que la organización y la administración deben estudiarse científicamente y no en forma empírica. La improvisación debe ceder el lugar al planteamiento, y el empirismo a la ciencia. Debe elaborarse una ciencia de la administración; su mayor mérito está en haber contribuido a estudiar la organización, lo cual repercutió no sólo en la industria, sino en la administración. Puso especial atención en los niveles inferiores.

Chiavenato, al referirse a la obra de Taylor dice:
(1988:45).

"El hecho de haber sido el primero en hacer un análisis completo de trabajo, inclusive de los tiempos y los movimientos, de haber sido quien estableció patrones precisos de ejecución, que entrenó al operario, que especializó al personal, incluso al de dirección, que instaló una oficina de planeación; en resumen que asumió una actitud metódica al analizar y organizar la unidad fundamental de cualquier estructura, adoptando ese criterio hasta la cima de la organización, ésto lo eleva a una altura no común en el campo de la organización".

La administración científica constituye una combinación global que puede resumirse así:

"Ciencia en lugar de empirismo.
Armonía en vez de discordia.
Cooperación, no individualismo.
Rendimiento máximo en lugar de producción reducida.
Desarrollo de cada hombre en el sentido de alcanzar mayor eficiencia y prosperidad".

b. Principios de la administración científica de Taylor

Taylor consideró los siguientes principios:

1. Principio de planeamiento: se basa en la sustitución de la improvisación y la actuación empírico-práctica, por métodos basados en procedimientos científicos, es decir, sustituir la improvisación por la ciencia, mediante la planeación del método.

2. Principio de la preparación: se refiere a la selección de los trabajadores de acuerdo con sus aptitudes y prepararlos, entrenarlos, para producir más y mejor, de acuerdo con el método planeado. Asimismo a preparar los recursos que se van a necesitar.

3. Principio de control: este principio se refiere a verificar si el trabajo ejecutado está de a-

cuerdo a las normas establecidas y el plan previsto. La gerencia debe cooperar con los trabajadores, a efecto de que la ejecución sea la mejor posible.

4. Principio de la ejecución: es decir distribuir las atribuciones y las responsabilidades con el propósito de que la ejecución del trabajo sea disciplinada.

2. Teoría Clásica

Henry Fayol desarrolló la llamada teoría clásica, preocupada por aumentar la eficiencia de la empresa a través de su organización y de la aplicación de principios generales de la administración con bases científicas. (1988:37).

A continuación se describen los principios generales de la administración según Fayol:

1. División del trabajo: se refiere a la especialización de las tareas y de las personas para aumentar la eficiencia.

2. Autoridad y responsabilidad: la autoridad consiste en el derecho de dar órdenes y el poder de esperar obediencia; la responsabilidad es resultado natural de la autoridad. Ambas deben mantener equilibrio entre sí.

3. Disciplina: ésta depende de la obediencia, aplicación, energía, comportamiento y respeto de los acuer-

dos establecidos.

4. Unidad de mando: consiste en que cada empleado debe recibir órdenes de sólo un superior. Es el principio de la autoridad única.

5. Unidad de dirección: es decir una cabeza y un plan para cada grupo de actividades que tengan un mismo objetivo.

6. Subordinación de los intereses individuales a los intereses generales: o sea que los intereses generales deben prevalecer a los intereses particulares.

7. Remuneración del personal: debe existir una justa y garantizada satisfacción tanto para los empleados y para la organización referentes a la retribución.

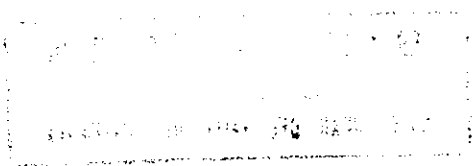
8. Centralización: es la concentración de la autoridad en la más alta jerarquía de la organización.

9. Jerarquía o cadena escalar: es el principio de mando. Es la línea de autoridad que va de la escala más alta a la más baja.

10. Orden: debe existir un orden para cada cosa tanto en el aspecto material como humano.

11. Equidad: se refiere a la amabilidad y justicia que debe prevalecer para lograr la lealtad del personal.

12. Estabilidad y duración: cuando más tiempo permanezca una persona en un cargo será mejor, ya que la rotación tiene un impacto negativo en la organización.



3. Enfoque humanístico de la administración

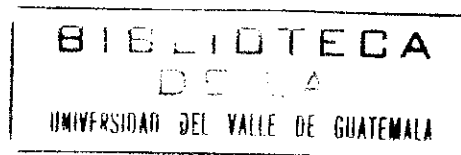
a. Teoría de las relaciones humanas.

Esta teoría llamada también escuela humanística de la administración, tuvo surgimiento en los Estados Unidos como consecuencia de los estudios hechos por Elton Mayo, profesor de investigaciones industriales en la Facultad de Negocios de la Universidad de Harvard, en la que hizo el estudio en la fábrica Hawthorne de la Compañía Western Electric, en Chicago.

Mayo y sus colaboradores se interesaron en el estudio del efecto que provocaba la iluminación sobre la productividad laboral y así poder generar principios científicos que resultaran en una mayor eficiencia.

Sin embargo no resultó lo que Mayo esperaba, sino el descubrimiento del "impacto que tenían las variables socio-psicológicas dentro de los grupos laborales, sobre los procesos de producción". El descubrimiento de que los trabajadores podían controlar el proceso de producción hasta un grado considerable, independientemente de las demandas de la gerencia, rompió muchos preceptos y suposiciones de la teoría clásica. (E. Mark Hansen, 1979:4).

Esta nueva teoría permitió introducir otras variables en la administración: "la integración social y el comportamiento social de los empleados, las necesi-



sidades psicológicas y sociales y la atención de nuevas formas de recompensas y sanciones no materiales, el estudio de los grupos informales y de la llamada organización informal, el despertar de las relaciones humanas dentro de las organizaciones, el énfasis en los aspectos emocionales y no racionales del comportamiento de las personas y la importancia del contenido de los cargos y tareas en las personas que lo realizan y ejecutan". (1988:122)

Es indudable que la teoría de las realciones humanas trajo una nueva visión de la administración, como hace referencia Chiavenato así:

- la participación de los escalones más inferiores en la solución de problemas de la organización;
- el incentivo de mayor relación y franqueza entre individuos y grupos en las organizaciones;
- la identificación de la necesidad de mejorar la competencia de los administradores en el trato interpersonal;
- el mejoramiento de las comunicaciones de abajo hacia arriba en la jerarquía de las organizaciones, para disminuir el abismo entre el mundo de la administración y el mundo de los operarios;
- la introducción de las ciencias del comportamiento en las prácticas administrativas;
- la definición de la filosofía humanística y democrática del papel del hombre en la organización;
- una actitud dirigida hacia la investigación y hacia el conocimiento más profundo de la naturaleza humana.

Consecuencia de esta teoría es la idea de que la administración sea participativa al incluir a los operarios en las metas de la empresa y motivarlos adecuadamente en el logro de las mismas.

b. Enfoque neoclásico de la administración

Los autores de esta teoría son Peter F. Drucker, Ernest Dale., Harold Koontz, Cyril O'Donnell y muchos otros, que no representan una escuela definida, si no un movimiento relativamente heterogéneo. Por razones didácticas y mayor facilidad de presentación se le denomina teoría, aunque algunos autores la llaman Escuela la operacional, Escuela del proceso administrativo o Enfoque universalista de la administración.

Se ha considerado varias características de la teoría neoclásica, siendo las principales las siguientes:

1. Enfoque en la práctica de la administración.

Resalta los aspectos prácticos de la administración, el pragmatismo y por la búsqueda de resultados concretos y no se preocupa por los conceptos teóricos de la administración. Los autores neoclásicos visualizaron principalmente la acción administrativa.

2. Reafirmación relativa de los postulados clásicos

Se retoman postulados de la teoría clásica, precisando nuevas dimensiones y haciendo una reestructuración de acuerdo a las exigencias de la época, otorgándole más amplitud y flexibilidad. Toda una serie de conceptos clásicos son retomados dentro de ellos la estructura de tipo lineal, funcional y línea staff, el problema de autoridad y la responsabilidad, las relaciones de línea y asesoría, la departamentalización, de acuerdo a un enfoque neoclásico.

3. Énfasis en los principios generales de la administración

Al igual que los clásicos, los neoclásicos se preocuparon por establecer normas de comportamiento administrativo. Los primeros utilizaron los principios como leyes, mientras que los segundos, como criterios flexibles en la búsqueda de soluciones administrativas prácticas. Los neoclásicos se preocuparon por establecer los principios generales de administración capaces de orientar al administrador en desarrollo de sus funciones. Di-

chos principios generales, presentados por ca da autor, buscan definir la forma mediante la cual cada administrador debe planear, organi- zar, dirigir y controlar el trabajo de sus subordinados.

4. Énfasis en los objetivos y en los resul- tados

Toda organización debe tener objetivos - previamente definidos y producir resultados. La organización debe estar estructurada, en- focada y orientada hacia sus objetivos organi- zacionales y en los resultados a ser alcanza- dos a fin de evaluar el desempeño de las orga- nizaciones.

La teoría neoclásica dio énfasis a los principios considerados como medios en la bús- queda de la eficacia haciendo énfasis en los fines y resultados para el logro de la efica- cia.

Uno de los aportes más importantes de la teo- ría neoclásica es la administración por objetivos.

5. Eclecticismo de la teoría neoclásica

A pesar de basar su teoría en gran par- te en la teoría clásica, absorbieron el contenido de la mayor parte de las teorías administrativas. A continuación se enumeran las siguientes:

1. De la teoría de las relaciones humanas: los conceptos de organización informal, de dinámica de grupos, de comunicaciones, de liderazgo, como también la apertura democrática iniciada por esta teoría administrativa;
2. De la teoría de la burocracia: del énfasis en los principios y normas formales de la organización, la organización jerárquica y los aspectos relativos a la autoridad y responsabilidad;
3. De la teoría estructuralista: la perspectiva de la organización dentro de una sociedad de organizaciones, las relaciones entre organización y ambiente externo, el estudio comparativo de las organizaciones a través de sus estructuras, la adopción paralela y simultánea de conceptos relativos a la organización formal, (típicos de la teoría clásica) al lado de conceptos relativos a la organización informal (típicos de la teoría de las relaciones humanas) intentando hacerlos compatibles, como también el estudio de los objetivos organizacionales y los objetivos individuales, sus conflictos y posibilidades de integración;
4. De la teoría del comportamiento: conceptos tales como motivación humana, estilos de administración, la teoría de las decisiones, el comportamiento humano en las organizaciones, los conflictos organizacionales y los objetivos individuales, el equilibrio organizacional como un sistema de recompensas y contribuciones, etc;
5. De la teoría matemática: como el intento de aplicación de la investigación operacional y sus métodos de cuantificación, el enfoque de medición de los resultados, el estudio de las decisiones cuantitativas y programables, etc;

6. De la teoría de sistemas: el enfoque de la organización como un sistema compuesto de múltiples subsistemas, su integración y reciprocidad, las demandas del ambiente externo, la retroacción de las consecuencias, el ciclo de eventos que constituye la administración, etc. (Chia venato 1988:188).

Por el eclecticismo de la teoría neoclásica se le considera una teoría clásica actualizada con los conceptos de las teorías administrativas modernas y dentro del modelo ecléctico para la formación del administrador de hoy.

Lo fundamental de la teoría neoclásica consiste en definir la administración como una técnica social básica. El administrador además de conocer los aspectos técnicos y específicos de su trabajo, es necesario que conozca los aspectos relacionados con la dirección de personal de las organizaciones.

5.1 Administración por objetivos

La administración por objetivos o administración por resultados es un modelo administrativo bastante conocido e identificado con el espíritu pragmático y democrático de la teoría neoclásica. Se considera a Peter F. Drucker como su creador.

Se ocupa del mantenimiento y crecimiento ordenado de la organización mediante especificaciones de lo que se espera de cada uno de sus miembros y la medición de lo que realmente se realiza. La administración por objetivos es un sistema destinado a hacer funcionar la estructura organizativa y a generar más vitalidad y dedicación personal de

de quienes integran la jerarquía.

Puede definirse la administración por objetivos como "un proceso por medio del cual los administradores superiores y su subordinados de una organización, conjuntamente identifican sus metas comunes, definen las áreas principales de responsabilidad de cada individuo en términos de resultados que de él se esperan y emplean estas medidas como guías para el manejo de la unidad y para evaluar la contribución de cada u no de sus miembros". (George S. Oriorne; 1982:69).

A continuación se hace referencia al modelo propuesto por George Odiorne, el que consta de siete etapas a saber:

- a) Establecimiento de medidas de desempeño de la organización y delineamiento de los objetivos organizacionales a ser al canzados.
- b) Revisión de la estructura de la organización en función de los objetivos pretendidos.
- c) A partir de las dos etapas anteriores, cada superior establece propósitos y me didas de evaluación para sus subordinados. Cada subordinado, a su vez, propo ne objetivos y medidas de evaluación pa ra su propio trabajo.
- d) El superior y cada uno de sus subordina dos llegan a un acuerdo común en rela - ción con los propósitos y medidas de e - valuación del trabajo del subordinado., teniendo en cuenta los objetivos de la organización, como también las medidas - de desempeño de la misma.
- e) Seguimiento continuo efectuado sobre re sultados de trabajo del subordinado fren te a los plazos intermedios previamente establecidos 4. Se considera aquí nue vas entradas de datos y situaciones ca - paces de modificar los objetivos y aban donar propósitos inadecuados.

- f) Evaluación periódica y acumulativa de los resultados de trabajo del subordinado en relación con los objetivos establecidos para él. Se trata aquí de una evaluación del desempeño del subordinado, de sus puntos fuertes y débiles, como también de la proposición de medidas para su desarrollo.

- g) Evaluación del desempeño de la organización como un todo. Esa evaluación del desempeño de la organización (de sus divisiones, departamentos, etc., de su potencial humano y de los demás recursos a disposición) es el elemento de retroalimentación para el inicio del ciclo siguiente.

La inversión de tiempo que debe emplear el administrador, es parte importante de la administración por objetivos y depende de tres puntos importantes, así:

1. La administración por objetivos es un sistema de administración, no una adición a la tarea del administrador.

2. El administrador que adopta la administración por objetivos como sistema de administración debe planear el abandono de algunas de sus diversiones vocacionales que le quitan más tiempo.

6. Enfoque estructuralista de la administración

A principios del siglo XX, el sociólogo alemán - Max Weber se interesó por el estudio de las organizaciones desde un punto de vista estructuralista; se preocupó, especialmente, por su racionalidad, es decir, por la relación entre los medios y los recursos utilizados y los objetivos a ser logrados por las organizaciones burocráticas. Para Weber la organización por excelencia, es la burocracia.

6.1 Modelo burocrático

El término burocracia, según Weber, se refiere a una estructura de autoridad basada en el comportamiento racional. la autoridad racional se proyecta a las partes de la organización de tal manera que controla en forma directa la actividad humana, a tal grado en que ésta proporciona una alta predictibilidad y máxima eficiencia. Al respecto Weber escribió: "La administración burocrática significa fundamentalmente la ejecución del control sobre una base de conocimientos" (Hansen 1970: 10).

Para Weber la administración burocrática es la forma más eficiente que se puede utilizar en las organizaciones modernas complejas.

Los principios de organización considerados por Weber, suponía que debían llevar a una organización a los más altos niveles de eficiencia además de considerarlos universales en su aplicación. Dichos principios son:

- "1. Estructura jerárquica: La autoridad en una organización se distribuye en una configuración piramidal; cada jefe es responsable de las acciones y decisiones de los subordinados a su cargo.
2. La división de la labor: Como las diferentes tareas que se deben ejecutar en una organización son tan complejas para que todas las personas las puedan aprender al mismo nivel, se consigue la mayor eficiencia cuando las tareas se descomponen en secciones especializadas y los individuos que les son asignados tienen cierta preparación, destreza y experiencia.
3. Control por reglas: Las decisiones y acciones oficiales son dirigidas por reglas codificadas y en esta forma se asegura la uniformidad, la predictibilidad y la estabilidad.
4. Relaciones interpersonales: El control sobre las actividades y el personal de una organización se pueden establecer más eficientemente si se eliminan los elementos personales, emocionales e irracionales. Los miembros de una organización son sujetos a una disciplina estricta y sistemática sobre su comportamiento y sobre las oficinas que ellos ocupan.
5. La Orientación de carrera: El empleo se

basa en la especialización; la promoción se da según la antigüedad en el puesto y/o por mérito; los salarios se relacionan con los puestos en la jerarquía; el individuo es libre para renunciar y hay estipulaciones y disposiciones para la jubilación".

Para Weber, la burocracia es una organización que da como resultado la previsibilidad de su funcionamiento, a fin de obtener mayor eficiencia de la organización. Sin embargo, Merton hizo estudios llegando a determinar que hay consecuencias imprevistas en la burocracia, - que la llevan a la ineficiencia. A estas consecuencias imprevistas Merton les llamó disfunciones de la burocracia. Cada disfunción es el resultado de algún desvío o exageración de una de las características del modelo burocrático propuesto por Weber.

Chiavenato (1988:327) Merton, señala de acuerdo a su modelo, la burocracia representa un conjunto complejo de relaciones que se establecen entre un número relativamente grande de variables y se basa en las consecuencias no previstas de organizar de acuerdo con los principios de la máquina.

Para Merton, la burocracia es una estructura grupal secundaria, que ya en la práctica presenta una serie de disfunciones que perjudican su funcionamiento y la conducen a la ineficiencia.

Entre otros estudiosos del modelo burocrático pueden citarse a Selznick, quién destacó algunos principios que contribuyen al estudio de la organización formal, es decir, la burocracia. Selznick consideraba que la burocracia no es estática ni rígida, sino adaptativa y dinámica, interactúa con el ambiente externo y se adapta a él.

La teoría o modelo burocrático a pesar de las limitaciones que han señalado varios estudiosos es, a la fecha, una de las alternativas de organización que se ha puesto en marcha desde varias décadas anteriores, a la fecha.

7. Teoría del comportamiento

La teoría del comportamiento de la administración, se atribuye a los behavioristas, siendo uno de sus exponentes Herbert Alexander Simon, también Chester Barnard, Douglas McGregor y otros según anota Chiavenato (1988:407). Esta teoría se fundamenta en la conducta individual de las personas y para explicar cómo se comportan las personas, es necesario el estudio de la motivación humana.

Los behavioristas se dieron cuenta que el administrador necesita conocer las necesidades humanas para poder entender el comportamiento del hombre y hacer uso de la motivación como medio eficaz para mejorar la calidad de vida dentro de las organizaciones.

a) Jerarquía de las necesidades de Maslow

El psicólogo Abraham H. Maslow clasificó las necesidades humanas en niveles con base en su importancia e influencia. La jerarquía de necesidades puede ser vista como una pirámide en cuya base están las necesidades más bajas, es decir las fisiológicas y en la cima las más elevadas o sean las necesidades de autorrealización. Esta teoría puede ofrecer al

administrador un esquema orientador y útil para su comportamiento.

- b) Para Herzberg, de acuerdo a Chiavenato (1988: 413), existen dos factores que orientan el comportamiento humano:

"1. Factores higiénicos o factores intrínsecos, pues se localizan en el ambiente que rodea a las personas y abarcan las condiciones dentro de las cuales desempeñan su trabajo.

2. Factores motivacionales o factores intrínsecos, están relacionados con el contenido del cargo y con la naturaleza de las tareas que el hombre ejecuta. Siendo así los factores motivacionales están bajo el control del individuo, pues están relacionados con aquellos que él hace y desempeña".

- a) Teoría X y Teoría Y

El creador de los dos estilos de administrar de acuerdo a comparaciones realizadas es McGregor famoso behaviorista, quien dio el nombre de teoría X al estilo basado en la teoría tradicional y de teoría Y a otro estilo basado en las concepciones modernas, al respecto del comportamiento humano.

1. Características de la teoría X

Chiavenato se refiere a las características de la administración de la teoría X (1988:417) según McGregor y son las siguientes:

- a) La administración es responsable por la organización de los recursos de la empresa (dinero, materiales, equipos y personas) en el interés exclusivo de sus objetivos económicos.
- b) La administración es un proceso de dirigir los esfuerzos de las personas, incentivarlas, controlar sus acciones y modificar su comportamiento para atender las necesidades de la empresa.
- c) Sin esta intervención activa por parte de la dirección, las personas serían totalmente pasivas en relación con las necesidades de la empresa, o más aún, se resistirían a ellas. Las personas por lo tanto, deben ser persuadidas, recompensadas, castigadas, coaccionadas y controladas: sus actividades deben ser estandarizadas y dirigidas en función de los objetivos y necesidades de la empresa.
- d) Como las personas son primariamente motivadas por incentivos económicos (salarios), la empresa debe utilizar la remuneración como un medio de recompensa para el empleado que no se dedique suficientemente a la realización de su tarea.

2. Características de la teoría Y

La administración de acuerdo a la teoría Y tiene las siguientes características:

- a) La motivación, el potencial de desarrollo, y la capacidad de asumir responsabilidad, de dirigir el comportamiento hacia los objetivos de la empresa, todos esos factores están presentes en las personas. Esos factores no son creados en las personas por la administración. Es responsabilidad de la administración proporcionar condiciones para que las personas reconozcan y desarrollen, por

sí mismas, estas características.

- b) La tarea esencial de la administración es crear condiciones organizacionales y métodos de operación por medio de los cuales las personas puedan alcanzar mejor sus objetivos personales, dirigiendo sus propios esfuerzos en dirección a los objetivos de la empresa".

La teoría X representa de acuerdo a sus características el estilo de administración científica de Taylor, la teoría clásica de Fayol y la burocrática de Weber. Por el contrario, la teoría Y propone un estilo de administración participativo y democrático, que toma en cuenta los valores humanos y sociales; la teoría X es una administración que ejerce controles externos impuestos al individuo mientras que la teoría Y es una administración por objetivos que resalta la iniciativa individual.

8. Teoría de sistemas

- a) Orígenes de la teoría de sistemas

Idalberto Chiavenato (1988:570) hace referencia a los trabajos realizados por el biólogo alemán Ludwig von Bertalanffy, publicados entre 1950 y 1968, con respecto a la teoría general de sistemas con el fin de buscar una fórmula que permitiera ofrecer principios y modelos generales para todas las ciencias conocidas. La teoría general de sistemas es totalizante, que se basa en la percepción de las interrelaciones de los objetos o funciones como un todo, más que en el análisis separado de los mismos.

De acuerdo a los estudios realizados la teoría general de sistemas no busca solucionar problemas o intentar proveer

soluciones prácticas, sino producir teorías y formulaciones conceptuales que puedan crear condiciones de aplicación en la realidad empírica. A continuación se describen los supuestos básicos de la teoría general de sistemas. Chiavenato (1988:571).

- a) "Existe una nítida tendencia hacia la integración de diversas ciencias naturales y sociales.
- b) Esa integración parece orientarse rumbo a una teoría de sistemas.
- c) Dicha teoría de sistemas puede ser una manera más amplia de estudiar los campos no físicos del conocimiento científico, especialmente en las ciencias sociales.
- d) Con esa teoría de los sistemas, al desarrollar principios unificadores que atraviesan verticalmente los universos particulares de las diversas ciencias involucradas, nos aproximamos al objetivo de la unidad de la ciencia.
- e) Esto puede generar una integración muy necesaria en la educación científica".

Según la teoría general de sistemas, las propiedades - de los sistemas no pueden ser estudiados sus elementos significativamente en forma separada, sino globalmente, involucrando todas las interdependencias de sus subsistemas.

El concepto de sistema pasó a dominar el campo de las ciencias, principalmente el de la administración, que permite hoy en día la utilización del enfoque sistemático en la administración de la educación con el objeto de lograr la eficacia del proceso enseñanza-aprendizaje.

b) Concepto y definición de sistemas

La palabra "sistema" según lo afirma Chiavenato (1988:574) tiene muchas connotaciones, así: un conjunto de elementos interdependientes e interactuantes; un grupo de unidades combinadas que forman un todo organizado y cuyo resultado (output) es mayor que el resultado que las unidades podrían tener si funcionaran independientemente.

Beer, según indica Chiavenato (1988:528) define sistema, como: "cualquier conjunto de elementos que están dinámicamente relacionados".

Bertalanffy, indica Chiavenato (1983:499) define el sistema como:

"Un conjunto de objetos unidos por alguna forma de interacción o interdependencia".

De la definición dada por Bertalanffy se deducen dos conceptos: el de propósito y el de globalismo que reflejan las características básicas de un sistema.

c) Características básicas de un sistema: Chiavenato (1988:574-75) señala las características básicas de un sistema, según Bertalanffy y se resumen en la forma siguiente:

1. Propósito u objetivo: todo sistema tiene objetivos y elementos que se interrelacionan con un fin determinado.
2. Globalismo o totalidad: un estímulo en cualquier unidad del sistema tendrá re-

percusión en las demás unidades del sistema, debido a las relaciones existentes entre ellas.

3. Entropía: indica la tendencia que tienen los sistemas al desgaste, a la desintegración, al relajamiento de los estándares y un aumento de la aleatoriedad. Cuando hay aumento de la entropía, los sistemas se descomponen en sistemas más simples. Parte importante de la entropía, es la información, ya que es la base de la configuración y el orden.
4. Homeostasia: se refiere al equilibrio dinámico e interno entre las partes del sistema con el propósito de adaptarse a los cambios del medio ambiente.

La definición de un sistema depende del interés de la persona para analizarlo; una organización puede ser entendida como sistema o subsistema o supersistema dependiendo del grado de autonomía mayor o menor, es decir, del enfoque que se quiera hacer.

El término sistema es usado, generalmente, cuando se refiere al sistema total. Los elementos o componentes necesarios para que opere el sistema son los subsistemas, los que, a su vez, están formados por nuevos subsistemas más detallados; los sistemas existen dentro de

un contexto que es el medio ambiente y que es el conjunto de todos los objetos que, dentro de un límite específico pueden tener influencia sobre la ejecución del sistema.

d) Tipos de sistemas

Los sistemas se clasifican de acuerdo a sus características según Chiavenato (1988:576-577) de la siguiente forma:

"1. Por su constitución:

1.1 Sistemas físicos o concretos: cuando están compuestos por equipos, por maquinaria y por objetos y cosas reales. Pueden ser descritos en términos cuantitativos de desempeño.

1.2 Sistemas abstractos: compuestos por conceptos, planes, hipótesis e ideas.

2. Por su naturaleza:

2.1 Sistemas cerrados: son los sistemas que no interactúan con el ambiente; no reciben ningún recurso externo y nada producen para enviar hacia afuera. Por ejemplo: los sistemas mecánicos como las máquinas.

2.2 Sistemas abiertos: son los sistemas que tienen intercambio con el ambiente, a través de entradas y salidas; intercambian materia y energía con el medio ambiente, se adaptan a las condiciones del medio. La adaptabilidad es un continuo proceso de aprendizaje y de auto-organización.

El término de sistema abierto puede ser aplicado

a distintos niveles de enfoque, es decir, puede ser a nivel del individuo, del grupo, de la organización y al nivel de la sociedad, yendo de un microsistema hasta un macrosistema.

e) Parámetros de los sistemas

El sistema se caracteriza por las relaciones que se dan entre sus elementos. Las relaciones pueden ser entre los componentes o elementos del sistema, entre un sistema y subsistemas y además puede darse la relación entre dos o más sistemas.

Chiavenato indica (1988:578) que "el sistema se caracteriza por determinados parámetros. son constantes arbitrarias que caracterizan, por sus propiedades, el valor y la descripción dimensional de un sistema específico o de un componente del sistema".

Los parámetros de los sistemas que señala Chiavenato (1988:578-80) son:

- "1. Entrada o insumo o impulso (input) es la fuerza de arranque o de partida del sistema que provee el material o la energía para la operación del sistema.
2. Salida o producto o resultado (output) es la finalidad para la cual se reunieron elementos y relaciones del sistema. Los resultados de un proceso son las salidas. Estas deben ser congruentes con el objetivo del sistema. Los resultados de los sistemas son finales, mientras que los resultados de los subsistemas son intermedios.
3. Procesamiento o procesador o transformador (throughput) es el fenómeno que

produce cambios, es mecanismo de conver
sión de las entradas en salidas o resul
tados. El procesador caracteriza la ac
ción de los sistemas y se define por la
totalidad de los elementos (tanto ele-
mentos como relaciones) empeñados en la
producción de un resultado. El procesa-
dor es generalmente representado por la
caja negra: en ella entran los insumos
y de ella salen los productos. Cuando
se cuenta con diagramas de cajas negras,
podemos indicar relaciones de causa-e-
fecto para el mejor análisis de los de-
talles.

4. Retroacción o retroalimentación o retro-
información (feedback) o alimentación de
retorno, es la función del sistema que
tiende a comparar la salida con un cri-
terio o un estándar previamente estable-
cido. La retroalimentación tiene por
objeto el control, o sea, el estado de
un sistema sujeto a un monitor. Moni-
tor es un término que comprende una fun-
ción de guía y de dirección. La retroa-
limentación trata de mantener o perfec-
cionar el desempeño del proceso hacien-
do que su resultado esté siempre adecua-
do al estándar o criterio escogido.
5. Ambiente: es el medio que envuelve ex-
ternamente el sistema. El Sistema a-
bierto recibe entradas (inputs) del am-
biente, las procesa y efectúa salidas -
(outputs) nuevamente al ambiente, de tal
forma que existe entre ambos-sistema y
ambiente una constante interacción. Sin
embargo a medida que ocurren estas in-
fluencias, la propia influencia del sis-
tema sobre el ambiente retorna al sis-
tema a través de la retroalimentación -
(feedback)".

El ambiente proporciona al sistema una fuente de
energía materiales e información.

- f) Modelos de organización con base en la teo-

ría de sistemas:

Schein, de acuerdo a la referencia de Chiavenato (1988:588) propone una relación de los aspectos que debe considerar la teoría de sistemas al definir lo que es la organización. A continuación los siguientes aspectos:

1. La organización debe ser considerada como un sistema abierto, en constante interacción con el medio, recibiendo materia prima, personas, energía e informaciones y transformarlas o convertirlas en productos o servicios que son exportados al medio ambiente.
2. La organización debe ser concebida como un sistema con objetivos o funciones múltiples que envuelven interacciones múltiples con el medio ambiente.
3. La organización debe ser visualizada como constituida de muchos subsistemas que están en interacción dinámica con otros. Se debe analizar el comportamiento, los subsistemas en lugar de analizar simplemente los fenómenos organizacionales en función de comportamientos individuales.
4. Cuando los subsistemas son mutuamente dependientes, los cambios ocurridos en uno de ellos probablemente afectarán el comportamiento de los restantes.
5. La organización existe en un ambiente dinámico que comprende otros sistemas. El funcionamiento de cada organización no puede ser comprendido sin considerar las demandas y limitaciones impuestas por el medio.

6. Los múltiples eslabones entre la organización y su medio ambiente dificultan las explicaciones de las fortalezas de la organización".

En cuanto a modelos de organización, con base en la teoría de sistemas se describe a continuación el de Katz y Kahn según Chiavenato (1988:588-90).

g) Modelo de organización de Katz y Kahn:

Para estos autores, la organización como un sistema abierto tiene las siguientes características:

1. Importación entradas: la organización recibe insumos del ambiente y necesita de provisiones renovadas de energía de otras instituciones, o de personas, o del medio ambiente material.
2. Transformación (procesamiento): los sistemas abiertos transforman la energía disponible. La organización procesa y transforma sus insumos en productos acabados, mano de obra entrenada, servicios, etc. Esas actividades conllevan alguna reorganización de las entradas.
3. Exportación (salidas): los sistemas abiertos exportan ciertos productos hacia el medio ambiente.
4. Los sistemas como ciclos de eventos que se repiten: el funcionamiento de un sistema consiste en ciclos repetitivos de importación-transformación-exportación. De los tres procesos sistemáticos básicos, la importación y la exportación son transacciones que envuelven al sistema en ciertos sectores de su ambiente

inmediato; la transformación (procesamiento) es un proceso que está contenido en el propio sistema".

5. Entropía negativa: es un proceso por medio del cual las organizaciones tienden a la extinción, a la desorganización, a la desintegración y al final a la muerte. Para sobrevivir, los sistemas abiertos necesitan moverse para detener el proceso entrópico y reabastecerse de energía para mantener su estructura organizacional.
6. Información como insumo, retroalimentación negativa y proceso de codificación: los sistemas vivos reciben como insumos, materiales conteniendo energía, - que son transformados por el trabajo hecho. También reciben entradas de carácter informativo, que proporcionan señales a la estructura sobre el ambiente y sobre su propio funcionamiento en relación con él.

El tipo más simple de entrada es la retroalimentación negativa que permite corregir sus desvíos de línea correcta. El proceso de codificación permite al sistema reaccionar selectivamente sólo en relación con las señales de información.

7. Estado firme y homeostasis dinámica: el sistema abierto busca mantener una cierta constancia en el intercambio de energía importada y exportada del ambiente, con el propósito de asegurar su carácter organizacional y evitar el proceso entrópico.
8. Diferenciación: la organización como todo sistema abierto, tiende a la diferenciación, es decir, a la multiplicación y elaboración de funciones más especializadas, jerarquizadas y altamente diferenciadas.

9. Equifinalidad: un sistema puede alcanzar un estado estable a partir de condiciones diferentes y a través de medios diferentes.
10. Límites o fronteras: en un sistema abierto, la organización presente límites o fronteras, esto es, barreras entre el sistema y el ambiente.

9. Teoría de sistemas de Katz y Kahn

Con el propósito de tener una idea más amplia de la teoría de sistemas propuesta por Katz y Kahn, quienes hablan de cinco subsistemas que son: el subsistema de producción, el de mantenimiento, el de adaptación, el de soporte y el gerencial, se hace una definición resumen de cada uno y a continuación se adjunta tomado de Hanson cada subsistema aplicado a la educación.

1. Subsistema de producción: la función principal de este subsistema es la elaboración del producto principal del sistema. Está formado por las funciones relacionadas con el proceso de elaborar el producto. En un sistema se considera el subsistema de producción como el centro o núcleo alrededor del cual giran los procesos y evento.

2. Subsistema de mantenimiento: este subsistema se encarga de mantener actualizadas todas las condiciones necesarias para la realización de los procesos de elaboración del producto. Entre los procesos de mantenimiento están la infraestructura, adquisición de materiales, suministros y equipo; los procesos de mantener la organización adecuada en todos los subsistemas para la ejecución de las tareas, así como mantener la interdependencia intra e intersistema con el ambiente para la obtención del soporte moral y la energía de la comunidad hacia el sistema.

3. Subsistema de adaptación: Este subsistema - es el encargado de recoger la información sobre cambios y proyecciones del supersistema, del ambiente en cuanto al producto del sistema y sobre el sistema mismo, así como del análisis interno a fin de efectuar las modificaciones en el producto de acuerdo a las demandas externas.

4. Subsistema de soporte: La tarea de este - subsistema es procurar el soporte moral y el soporte energético del medio ambiente para que el flujo sistémico pueda continuar sistémico. Las actividades del subsistema son de carácter de relaciones públicas. En éste se busca que las actividades a nivel de apoyo deben estar coordinadas a fin de evitar contradicciones y mala información al público.

5. Subsistema Gerencial: La tarea de este subsistema es orquestar las actividades de todos los subsistemas del sistema. Para llevar a cabo este proceso es necesario controlar, dirigir y coordinar las actividades de los demás subsistemas, así como organizar actividades para controlar y dirigir las actividades de los distintos subsistemas.

Para lograr lo anterior es necesario tener una visión global de cada subsistema, del sistema mismo y su ubicación dentro del supersistema y la apreciación de la totalidad del supersistema del cual el sistema es parte integrante.

Si se tiene una visión general y a fondo se puede planificar, dirigir y controlar los procesos de cada subsistema y enfocar las actividades hacia la meta final de la organización.

Para tener una idea general de la administración, desde los primeros que se interesaron por esta ciencia y que

cada día va teniendo mayor importancia en todos los campos en especial en el educativo, el trabajo que se presenta, contiene la fundamentación teórica y propuesta de un Modelo de Administración para el Instituto Nacional de Educación Básica "María Luisa Samayoa Lanuza", con base en la Teoría de Sistemas.

IV. MARCO OPERATIVO

A. Diagnóstico de la situación actual

1. Antecedentes de el Instituto Nacional de Educación Básica "María Luisa Samayoa Lanuza"

a. Base legal

Su fundamentación legal es la Constitución Política de la República de Guatemala, la que establece en lo concerniente al capítulo de educación, en sus artículos respectivos dice; que la educación tiene como fines principales el desarrollo integral de la personalidad del educando, su mejoramiento físico y espiritual, la superación de la responsabilidad individual del ciudadano, el progreso cívico del pueblo, la elevación del patriotismo y el respeto a los derechos humanos.

Asimismo, dicha institución se rige por la Ley de Educación Nacional, la que contiene disposiciones fundamentales y las bases para la realización de los principios y fines de la educación guatemalteca.

El instituto, también tiene sus propios estatutos, - que contienen el reglamento interno para el personal del plantel, de las alumnas, así como la organización del Claustro y su Junta Directiva, al igual que la Asociación de Estudiantes.

De acuerdo a la investigación realizada, el Instituto Nacional de Educación Básica o de Cultura General, era el ciclo pre-vocacional de la Escuela Nacional Central de Ciencias Comerciales.

Años más tarde se hicieron gestiones a efecto de dejar la jornada matutina, exclusivamente para señoritas.

En el año de 1964, con fecha 29 de junio, se emitió el Acuerdo Gubernativo No. 395, por medio del cual se designa, con el nombre de la educadora, María Luisa Samayoá Lanuza", al Instituto Nacional de Educación Básica o de Cultura General.

B. Objetivos de la Institución Educativa

Los objetivos generales para los cuales fue creada la institución, de acuerdo a su filosofía y base legal, son los siguientes:

- a) Lograr la participación activa del alumno en el Proceso General Educativo, proveyendo oportunidades para que elabore, trabaje, actúe, participe, razone, etc.
- b) Que el alumno egrese del ciclo de Educación Básica, con un conocimiento realista de sus potencialidades y realizaciones, así como de las oportunidades y expectativas que le ofrece la sociedad.
- c) Que el alumno encuentre en la escuela, las máximas oportunidades para la expresión y realización de su espíritu crítico y sentido creador.

C) Funciones

De acuerdo a la Ley de Educación Nacional, las funciones asignadas a los Institutos del Nivel Básico, se detallan a continuación:

1. Atender las necesidades de formación e información general, iniciada en el Nivel Primario.
2. Orientar a los educandos en la elección de los estudios que cursarán en la educación diversificada.

D. Ubicación

Está ubicada la institución educativa en la 10a. avenida 9-42 de la zona I en el edificio de la Escuela Nacional Central de Ciencias Comerciales, en la ciudad capital.

E. Jornada de trabajo

La jornada de trabajo es del lunes a viernes en horario de siete a doce horas con treinta minutos. Los períodos de clase son de 35 minutos y un receso de 30 minutos.

F. Personal de la institución

En la actualidad el Instituto cuenta con el personal que a continuación se describe:

- 1 Directora
- 1 Subdirectora
- 8 Catedráticas Auxiliares
- 1 Secretaria-Contadora
- 5 Oficiales secretaría
- 38 Catedráticos de distintas especialidades

- 5 Conserjes
- 1 Portero
- 1 Orientadora
- 1 Bibliotecaria

El Personal desempeña sus funciones de acuerdo a su área o campo de trabajo y se rige por las funciones establecidas en el Manual elaborado por la Unidad Sectorial de Investigación y Planificación Educativa USIPE.

G. Población Escolar

Desde su fundación a la fecha, el Instituto viene prestando sus servicios educativos a las alumnas que egresan de sexto grado de primaria, de las escuelas nacionales de la ciudad capital. Durante el presente ciclo escolar, se atiende a un total de 1200 alumnas, distribuidas en 10 secciones de Primer grado, 9 secciones de segundo grado y 7 secciones de tercer grado básico.

H. Aulas

En cuanto a las aulas puras hay un total de 26 aulas, las que reúnen las mínimas condiciones pedagógicas, para la realización del proceso enseñanza-aprendizaje.

También existen aulas especiales tales como: laboratorios de Educación para el Hogar, Formación Musical, Departamento de Orientación, Biblioteca y Ayudas Audiovisuales. Además, están las oficinas de la Dirección y Subdirección, Secretaría y Contaduría, sala de profesores, enfermería y bodegas.

I. Organigrama

La institución cuenta con un organigrama para establecer las líneas de autoridad, de acuerdo al modelo burocrático o piramidal. A continuación se presenta el organigrama de dicha institución:

V. METODOLOGIA

A. Diagnóstico operacional de la institución

Para evaluar la eficiencia con que opera el Instituto, se empleó el cuestionario "Diagnóstico Operacional", propuesto por los autores Aguilar y Block (1988:153-156). Dicho diagnóstico operacional, se basa en principios que son de aplicación universal y tiene por objeto, proporcionar a los responsables de la dirección de las instituciones educativas, una guía para la autoevaluación, que, facilite el nivel de eficiencia con que se está operando, asimismo las deficiencias que limitan la operatividad de la institución.

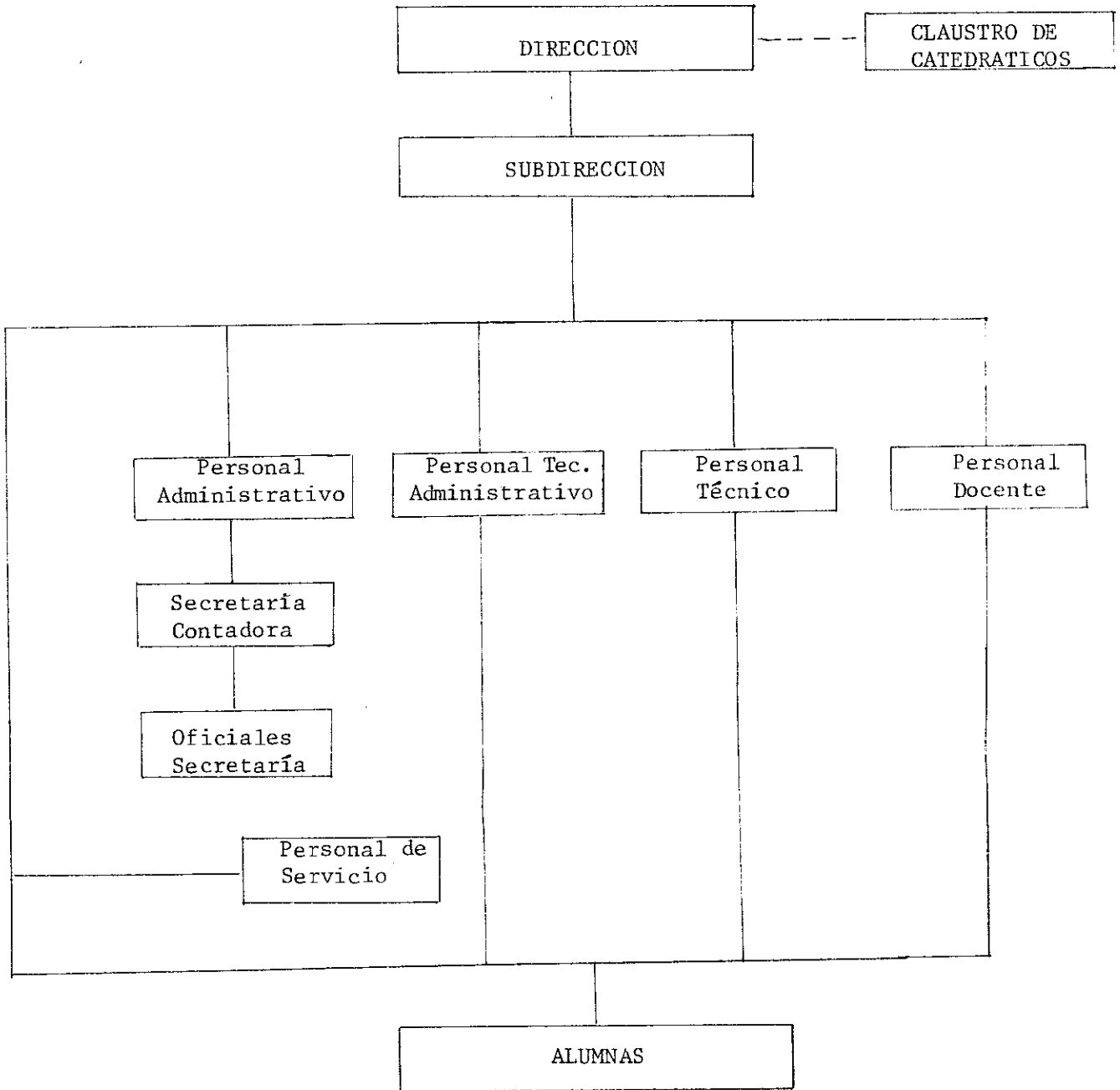
Por las características del plantel, fue necesario seleccionar, de las áreas y factores que consta el instrumento, las que se adecuaban para realizar el diagnóstico operacional.

Se asignó una calificación numérica a cada factor del área, de tal manera que se obtuviera, el grado de eficiencia con que opera la institución educativa.

1. Instrumento

El instrumento empleado para realizar la investigación, es el cuestionario Diagnóstico Operacional de la Escuela, el cual consta de cinco áreas a evaluar en una institución. Para realizar el diagnóstico de la institución, se formaron tres áreas, que son: Area I. Básica, que se refiere a la planeación, con los factores siguiente: 1) información operativa, 2) necesidades sociales, 3) recursos disponibles, 4) objetivos generales y operativos, 5) políticas de operación y 6) alternativas del

ORGANIGRAMA
DE EL INSTITUTO NACIONAL DE EDUCACION BASICA
"MARIA LUISA SAMAYOA LANUZA"



área es "el grado de conocimiento y adecuación operativa a las condiciones y circunstancias específicas y la existencia de cursos alternativos de acción que permitan el mejor empleo de los recursos". (Aguilar-Block, 1988: 157).

El área II que contiene el cuestionario, se refiere al Abastecimiento de Insumos; en esta área los factores seleccionados para evaluar son: a) población escolar, b) profesorado, c) tecnología académica, d) equipo didáctico, e) personal administrativo, f) instalaciones y g) recursos financieros. Se le otorgó un puntaje de 500.

En esta área el conocimiento obtenido en la evaluación general, "es el grado en el cual la institución dispone de los recursos necesarios para su operación y los problemas originados por deficiencias en su abastecimiento". (Aguilar-Block, 1988:158).

En el área III, de Proceso, se procedió a seleccionar los factores del área adecuados a la institución, entre ellos: a) desarrollo académico, b) operación académica, c) finanzas, d) relaciones y e) administración. Se le asignó un puntaje de 300. Los puntajes de los factores de las tres áreas evaluadas, hacen en total, 1000 puntos.

El conocimiento que se obtiene al evaluar el área de Proceso es el "grado en que los recursos abastecidos son aplicados a las funciones de la institución y empleados para la consecución de las metas establecidas". (Aguilar-Block, 1988:159)

Los autores Aguilar y Block otorgan una ponderación de 2000 puntos a las áreas propuestas para evaluar -El método de ponderación adoptado para el diagnóstico operacional (mayor puntuación a mayor grado de deficiencia) opera en forma inversa a las puntuaciones tradicionales que dis

minuyen la puntuación cuando la calificación es indicativa de menor desempeño. Lo anterior obedece a la finalidad de facilitar la identificación de las deficiencias con que opera una institución educativa. (Aguilar-Block 1988: 176).

2. Muestra

Se tomó una muestra compuesta por diez miembros integrantes del personal docente y técnico administrativo, que labora en la institución, y que constituye el 19% de la población.

3. Aplicación

Para la aplicación del cuestionario "Diagnóstico Operacional", se informó al personal de la necesidad y objeto de realizar la investigación.

Posteriormente se solicitó la colaboración y distribuyó el instrumento a diez catedráticos tomados al azar, indicándoles que la información requerida, fuera veraz y de uso estrictamente confidencial.

Una vez obtenida la información, se procedió a tabular los resultados, de acuerdo a las puntuaciones otorgadas a las áreas y factores del instrumento.

4. Resultados

Con base a la información obtenida, después de aplicado el instrumento, se procedió a realizar el análisis correspondiente, de donde se infieren los resultados siguientes:

Area I. Básica (Planeación)

Los factores que contribuyen el área I. Básica (Planeación) de acuerdo a la información obtenida, existe poco conocimiento de la operatividad de la institución, así como de las circunstancias y condiciones que

permiten hacer mejor utilización de los recursos. La calificación otorgada a esta área es de 200 puntos, y se obtuvo el 118/200 lo que equivale al 59%.

Area II. Abastecimiento de Insumos.

A esta área se le otorgó una ponderación de 500 puntos, habiendo obtenido en los factores evaluados, un total de 358/500, que constituye el 72% lo anterior equivale a que la institución cuenta con los recursos disponibles, pero existe deficiencia en la operatividad de los mismos.

Area III. Proceso.

Los factores evaluados en el área de proceso constituyen un total de 300 puntos; de acuerdo a la información obtenida, la calificación fue de 245/300, que constituye el 82%, de lo que se infiere que los factores de esta área, no se aplican a las funciones de la institución y no son empleados en forma satisfactoria en la consecución de las metas establecidas.

Cuadros de resultados

AREA I. Básica (planeación)

Puntuación	0 a 3	4 a 6	8 a 10	10 a 12	Total
Respuesta es igual:	a	b	c	d	Puntos
FACTORES:					
I. Información operativa	-	-	c	d	21/34
II. Necesidades sociales	-	-	c	d	21/42
III. Recursos disponibles	-	b	c	-	12/26
IV. Objetivos generales y operativos	-	b b b	c c c	-	42/68
V. Alternativas de operación		b	c	d	22/30
Resultado: 118/200					
59%					

AREA II: Abastecimiento de insumos

Puntuación	0 a 3	4 a 6	8 a 12	14 a 16	Total
Respuesta es igual:	a	b	c	d	Puntos
FACTORES:					
VI. Población escolar	-	b	c c	d d d d	76/90
VII. Profesorado	-	-	c c	d d	46/70
VIII. Tecnología académica	-	-	c c c	d d d d d	91/120
IX. Equipo didáctico	-	b	c	d	27/70
X. Personal administrativo	-	-	c	d d d	41/60
XI. Instalaciones	-	-	c	d d	33/40
XII. Recursos financieros	-	-	c	d d	44/50
Resultado: 358/500					
71.6% 72%					

AREA III: Proceso

Puntuación	0 a 3	4 a 6	8 a 12	14 a 16	Total
Respuesta es igual:	a	b	c	d	Puntos
FACTORES					
XIII. Desarrollo académi co	-	-	c	d d d	50/70
XIV. Operación académi ca	-	b	c c c c	d d d d d d d d	85/100
XV. Finanzas			c c c c c	d	65/70
XVI. Relaciones		d b b c d	c	d d	45/60
Resultado: 245/300 82%					

5. Interpretación

Con base en los resultados obtenidos, puede inferirse que la institución está operando en un 28% de eficiencia. Como consecuencia del anterior resultado es necesario realizar una constante revisión de los objetivos de la institución, realizar una selección de las alumnas estableciendo criterios para la misma o mediante un diagnóstico que permita conocer aspectos generales, así como las habilidades, destrezas y conocimientos de las alumnas de primer ingreso.

Es conveniente diseñar y ejecutar planes a corto y mediano -plazo que incluyan políticas y estrategias orientadas a satisfacer las necesidades de la comunidad educativa. Se hace necesaria una revisión de todos los elementos de la institución, definiendo obligaciones y responsabilidades.

Si el modelo propuesto se llevara a la práctica, se debe realizar una evaluación inicial de la institución, de acuerdo a la organización existente. Posteriormente, poner en marcha el modelo propuesto, a fin de determinar si hubo cambios operativos. Esto se establecerá al final del ciclo mediante la aplicación del diagnóstico operacional de la escuela y de esa manera comprobar si se alcanzaron las metas y objetivos esperados.

Cuadros de interpretación de resultados.

AREA I. BASICA	PUNTUACION:	0-3	4-6	8-10	10-12	%	%	%	%
FACTORES	RESPUESTAS:	a	b	c	d	a	b	c	d
Factor I: Información operativa		-	-	2	8	-	-	20	80
Factor II: Necesidades sociales		-	-	4	6	-	-	40	60
Factor III: Recursos disponibles		-	3	7	-	-	30	70	-
Factor IV: Objetivos generales y operativos		-	4	6	-	-	40	60	-
Factor V: Alternativas de decisión		-	2	3	5	-	20	30	50

200

Puntuación Area I

Factor I: 21 / 34

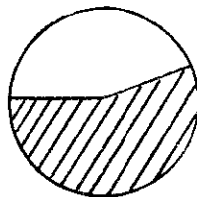
Factor II: 21 / 42

Factor III: 12 / 26

Factor IV: 42 / 68

Factor V: 22 / 30

Resultado: 118 / 200 = 59%



La institución opera, según la información obtenida, con un 59% de ineficiencia en los factores evaluados.

AREA II. ABAS TECIMIENTO E INSUMOS	PUNTUACION:	0-3	4-6	8-12	14-16	%	%	%	%
FACTORES	RESPUESTA	a	b	c	d	a	b	c	d
Factor VI: Población escolar		-	2	2	6	-	20	20	60
Factor VII: Profesorado		-	-	3	7	-	-	30	70
Factor VIII: Tecnología Académica		-	-	2	8	-	-	20	80
Factor IX: Equipo didáctico		-	1	4	5	-	10	40	50
Factor X: Personal Administrativo		-	-	1	9	-	-	10	90
Factor XI: Instalaciones		-	-	2	8	-	-	20	80
Factor XII: Recursos financieros		-	-	4	6	-	-	40	60

500

Puntuación Area II

Factor VI: 76 / 90

Factor VII: 46 / 70

Factor VIII: 91 / 120

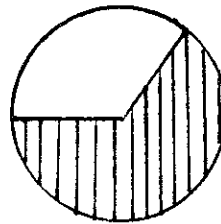
Factor IX: 27 / 70

Factor X: 41 / 60

Factor XI: 33 / 40

Factor XII: 44 / 50

Resultado: 358 / 500 = 71.60 = 72%



AREA III. PRO CESO	PUNTUACION	0-3	4-6	8-12	14-16	%	%	%	%
FACTORES	RESPUESTA	a	b	c	d				
Factor XIII: Desarrollo académico									
Factor XIV: Operación académica									
Factor XV: Finanzas									
Factor XVI: Relaciones									

300

Puntuación Area III

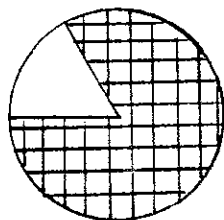
Factor XIII: 50 / 70

Factor XIV: 85 / 100

Factor XV: 67 / 70

Factor XVI: 45 / 60

Resultado: 245 / 300 = 81.6 = 82%



Los informantes opinaron que los factores del Area III, son aplicados en la Institución, con una ineficiencia de 82%.

Resultado total:

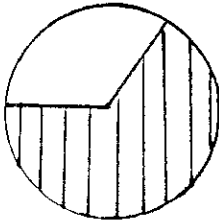
Calificación obtenida

721 puntos

721 / 1000

Calificación máxima

1000 puntos



Con base en la información, el resultado es, que, la institución cuenta con los recursos disponibles pero existe ineficiencia en un 72% en la operatividad de los mismos.

VI. PROPUESTA DE UN MODELO DE ADMINISTRACION

De acuerdo a la teoría de sistemas expuesta en el Marco Teórico, se presenta la propuesta de un modelo de administración para el Instituto Nacional de Educación Básica "María Luisa Samayoa Lanuza".

La institución al aplicar el modelo, constituirá el sistema. El sistema es parte integrante del macrosistema o supersistema, es decir, del Ministerio de Educación y del suprasistema, formado por los padres de familia, la comunidad y las instituciones que contribuyan al logro de los objetivos propuestos.

El sistema tendrá la confluencia de los componentes o elementos necesarios para hacer de la institución, una empresa educativa dinámica e interrelacionada con el fin de lograr que la administración garantice la comunidad escolar, la eficiencia y eficacia en el proceso educativo.

A. Objetivos Generales de la Propuesta

1. Proponer un modelo administrativo con base en el enfoque sistémico, que permita mejorar la organización y funcionamiento de la administración en el Instituto Nacional de Educación Básica "María Luisa Samayoa Lanuza".

2. Proporcionar lineamientos generales y específicos que permitan lograr mayor eficiencia y eficacia en la administración de la institución educativa.

3. Dar a conocer distintas teorías y enfoques administrativos, que permitan hacer mejor uso de ellos para beneficios de la comunidad educativa de la institución.

B. Organización de la Institución

Como un sistema la institución estará organizada por los subsistemas: gerencial, de asesoría pedagógica y de mantenimiento. Los subsistemas funcionarán en forma interrelacionada con el propósito de lograr la máxima eficiencia en el funcionamiento de la institución.

El subsistema gerencial tendrá estrecha relación con el de mantenimiento y éstos, a su vez, con el subsistema de asesoría pedagógica.

El subsistema de mantenimiento estará constituido por los insumos o recursos humanos, materiales y financieros.

El subsistema de Asesoría Pedagógica estará formado por el asesor pedagógico que a su vez mantendrá una estrecha relación con los subsistemas anteriores.

En la gráfica correspondiente al funcionamiento del sistema, puede apreciarse la interrelación de los subsistemas, así como la confluencia de personal y de las alumnas con los subsistemas, para lograr, eficientemente, el proceso enseñanza-aprendizaje.

1. Subsistema gerencial: Estará a cargo del administrador escolar que tendrá la responsabilidad de orquestar las actividades de todos los subsistemas del sistema.

Para que lo anterior se lleva a cabo es necesario que el

- Autorizar actividades de los otros subsistemas.
- Interpretar e implementar reglas.
- Priorizar necesidades.
- Mantener relaciones satisfactorias con los padres de familia.
- Establecer canales de comunicación con representantes del personal, alumnas, padres de familia, autoridades educativas, etc.
- Representar a la institución ante el Ministerio de Educación, así como en asuntos administrativos de orden interno y externo.
- Cumplir disposiciones especiales administrativas.
- Administrar responsablemente y en forma coordinada el sistema y subsistemas.
- Aprobar sus decisiones.
- Evaluar las actividades administrativas y académicas.
- Evaluar periódicamente el logro de los objetivos propuestos.
- Planificar cursillos, mesas redondas, jornadas educativas para la constante capacitación técnica de los docentes.
- Supervisar el trabajo docente y administrativo.
- Investigar continuamente nuevas técnicas que le permitan mejorar la administración y en general las técnicas en materia de educación.
- Participar en programas de orientación educativa.

administrador desarrolle las funciones de:

- Controlar, dirigir, organizar y coordinar las actividades de los subsistemas con una visión global.
 - Tener total conocimiento del sistema mismo.
 - Conocer la ubicación del sistema dentro del macro sistema - del cual es parte integral.
- a. Tareas de desempeño

El subsistema Gerencial o de Administración: Tendrá bajo su administración el funcionamiento eficaz del sistema y será el responsable de cumplir las siguientes funciones:

- Controlar las actividades de los subsistemas.
- Coordinar las actividades de los subsistemas.
- Organizar las actividades de los subsistemas.
- Dirigir el sistema y los subsistemas.
- Autorizar las actividades de los subsistemas.
- Dictar regulaciones administrativas.
- Conocer y aplicar disposiciones legales para la educación.
- Buenas relaciones humanas.
- Administrar los recursos humanos y materiales.
- Hacer presupuestos.
- Delegación de autoridad y compartición de las responsabilidades.
- Autorizar el establecimiento de comités.

- Velar por el buen manejo y uso de los recursos de la institución.
- Manejar variedad de técnicas de evaluación.
- Ejercer la capacidad de liderazgo.
- Desarrollar el hábito de autoanálisis y la capacidad de recibir la crítica de las personas con quienes trabajan.

b. Requisitos para desempeñar el puesto

El gerente educativo o administrador Educativo, deberá llenar los requisitos siguientes: Licenciado en Pedagogía con especialidad en Administración Educativa y/o Maestría en Administración Educativa. Licenciado en Administración de Empresas.

Título docente: Maestro de Educación Primaria Urbana y/o Profesor de Enseñanza Media en Pedagogía y Ciencias de la Educación.

Experiencia mínima: 5 años de desempeño docente y experiencia de 5 años en puesto similar.

Persona dinámica, responsable, con capacidad de resolución de problemas.

2. Subsistema de asesoría pedagógica

El subsistema de apoyo pedagógico es el que se encargará de atender el área académica-docente. Tendrá estrecha relación con todos los subsistemas, especialmente con el personal docente, a fin de aprovechar al máximo los insumos con que cuenta la institución y lograr los objetivos propuestos en el área académica.

a. Tareas de desempeño

El asesor pedagógico tendrá las siguientes funciones:

- Determinar cuantitativamente la población escolar que se puede atender en relación a la demanda y recursos institucionales con que se cuenta.
- Establecer normas para ingreso, becas y servicios extras.
- Mantener constante relación con el personal docente para tender necesidades y resolver problemas.
- Controlar periódicamente la asistencia del personal.
- Elaborar cronograma de actividades a desarrollar durante el año, conjuntamente con los subsistemas.
- Diseñar horarios, adecuándolos a las necesidades educativas de la población escolar.
- Programar cursos de capacitación y fijar procedimientos de motivación docente.
- Analizar planes y programas de estudio para revisión de curricula y dar sugerencias.
- Evaluar periódicamente el logro de los objetivos propuestos.
- Determinar el porcentaje del rendimiento escolar y elaborar gráficas.
- Comunicación con alumnos, docentes y padres de familia.
- Elaborar informes que sirvan de retroalimentación -

al sistema.

- Ejecutar otras actividades que le asigne al administrador.
- Orientar el desarrollo del curriculum y facilitar su implementación y adecuación a las necesidades e intereses de las alumnas.
- Supervisar periódicamente el área académica-docente.
- Evaluar y retroalimentar el área académico-docente.
- Preparar y ejecutar sesiones de trabajo.
- Estimular la creación de canales de comunicación entre los docentes.
- Procurar que el eje de la organización sea el educando.
- Llevar control de licencias del personal.
- Otras que le asigne el Administrador.

b. Requisitos para desempeñar el puesto

El asesor pedagógico deberá llenar los requisitos siguientes:

Licenciado en Pedagogía y Ciencias de la Educación o
Licenciado en Psicología.

Título docente: Maestro de Educación Primaria Urbana
y/o Profesor de Enseñanza Media en Pedagogía y Ciencias de la Educación.

Experiencia mínima: 5 años como mínimo de experiencia docente.

3. Subsistema de mantenimiento

Corresponde a este subsistema mantener las condiciones necesarias para la realización de los procesos de elaboración del producto.

Este subsistema está constituido por los insumos siguientes:

a) Humanos: Que constituye el personal que labora en la institución, entre ellos: El administrador, el Asesor Pedagógico, el Personal administrativo, Técnico administrativo, técnico, docente, operativo y las alumnas egresadas de sexto grado de las escuelas asignadas por el Ministerio de Educación. Respecto de las alumnas: Constituyen la razón de existir del sistema, es el producto que se obtiene del proceso educativo enseñanza-aprendizaje.

Mantienen la entropía negativa, puesto que son el objeto y sujeto de la educación; debe procurarse que la estudiante sea activa, participativa, iniciarla en la investigación y se proyecte no sólo al ambiente de la institución, sino a la comunidad en la cual debe desenvolverse.

b) Materiales: Constituidos por los siguientes:

1. Edificio, ubicado en 10a. Avenida 9-42, zona 1, en donde funcionan tres establecimientos: Instituto Nacional de Educación Básica "María Luisa Samayoa Lanuza", en jornada matutina; Escuela Nacional Central de Ciencias Comerciales, jornada vespertina y Escuela Nacional Central Nocturna de Ciencias Comerciales.

2. Mobiliario escolar: Consiste en escritorios, pizarrones, cátedras para profesores, equipo de oficina y otros.

3. Material didáctico: Mapas, esferas, televisor, proyectores, retroproyector, filminas, películas, videograbadora, microscopio, libros, folletos, textos, etc.

4. Otros.

c. Financieros: Se refiere a:

1. El salario devengado por el personal de acuerdo a las partidas específicas.

2. Partida presupuestaria por un monto de Q.350.00, - mensualmente asignada por el macrosistema, para cubrir gastos de mantenimiento del edificio, pago teléfono y otros.

3. Cuota privativa autorizada por el Macrosistema, la que se cobra al inicio de cada ciclo escolar y es manejada por el comité de Finanzas, integrado por tres o cinco miembros del personal, electos cada año. Este comité tendrá responsabilidad mancomunada con el subsistema gerencial.

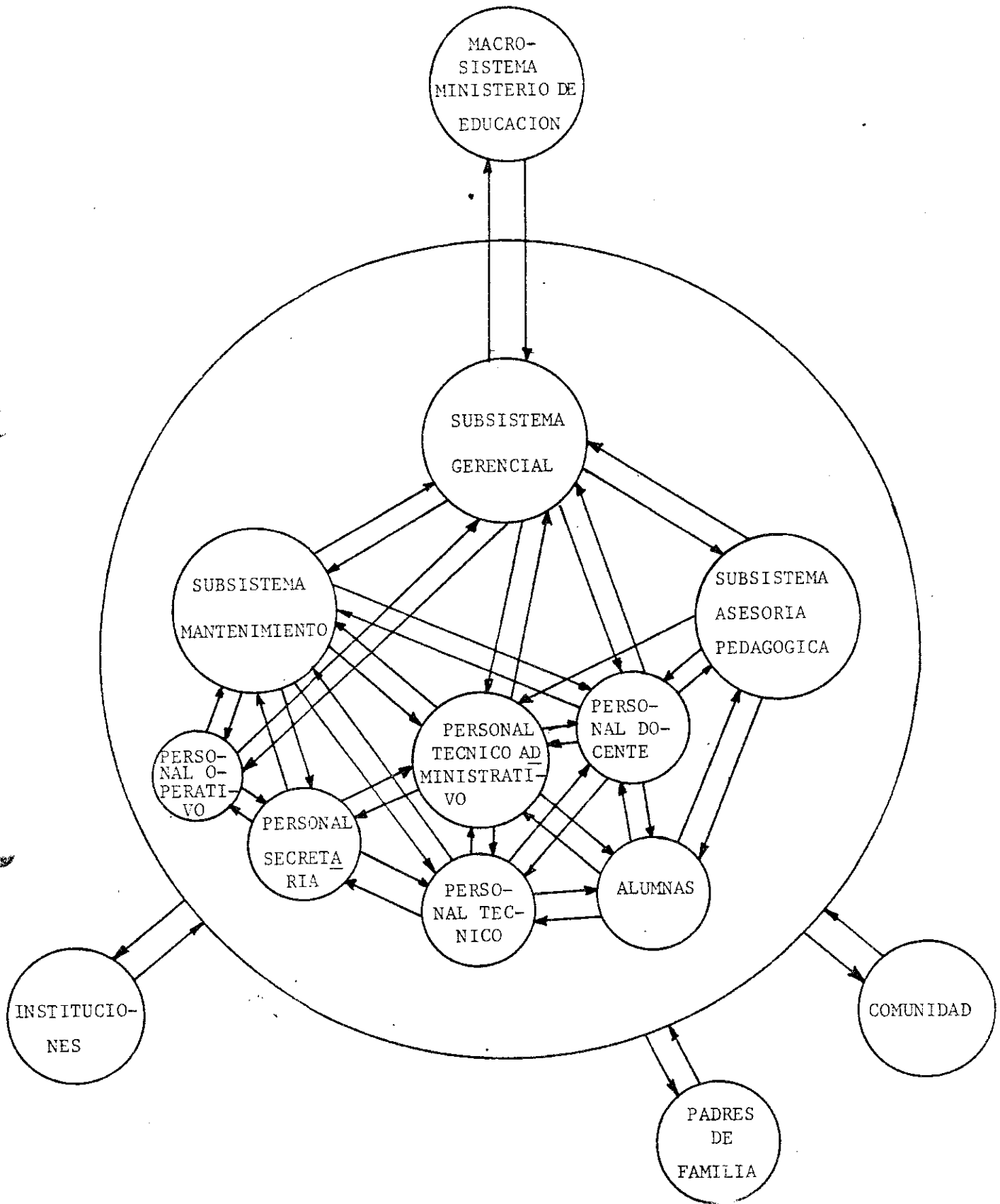
Dicha cuota deberá distribuirse en rubros específicos, para atender las necesidades de las alumnas; los rubros pueden ser los siguientes: papelería, mantenimiento, áreas de Educación para el Hogar,

Formación Muscial, Educación Física, Enfermería, O
rientación y Biblioteca.

Esta propuesta deberá ser conocida por el personal y tratar de experimentar si se opera el cambio, procurando evaluar el resultado al fi
nalizar el ciclo escolar o bien cada semestre para hacer los ajustes nece
sarios.

En la gráfica siguiente puede observarse el funcionamiento e in
terrelación de los subsistemas, así como el personal que es parte integan
te de los mismos.

SISTEMA: INSTITUTO NACIONAL DE EDUCACION BASICA
"MARIA LUISA SAMAYOA LANUZA"



GRAFICA DEL FUNCIONAMIENTO DEL SISTEMA

VII. CONCLUSIONES

- A. De acuerdo al modelo propuesto, se espera que la administración sea más dinámica, que la eficiencia y eficacia que se logra a partir de la práctica, contribuya a garantizar la operatividad de la institución, el mejoramiento de la calidad del proceso enseñanza-aprendizaje a fin de obtener un mejor producto.
- B. Este modelo de administración implica adoptar el enfoque sistémico, con el propósito de hacer la mejor utilización de los insumos con que cuenta manteniendo una constante interrelación con todos los subsistemas.
- D. La administración de una institución educativa conlleva una serie de responsabilidades, no sólo para el administrador, sino que debe ser un esfuerzo conjunto de todas las personas conscientes de que es un proceso dinámico, continuo, de cambios planeados, de constante renovación y perfeccionamiento de la organización, y así lograr la eficiencia y eficacia de la institución para desarrollar el proceso enseñanza-aprendizaje.

VIII. RECOMENDACIONES

- A. El modelo de administración propuesto para la institución educativa, por medio de la teoría de sistemas, debe ser objeto de experimentación en el centro educativo, en otras instituciones del sector oficial del mismo nivel educativo.
- B. Es indispensable que las personas involucradas en el proceso enseñanza-aprendizaje, además del administrador y el asesor pedagógico, conozcan lo relacionado con la teoría de sistemas, así el personal de la institución sea altamente calificado.
- C. Es necesario fomentar en la institución un ambiente democrático y de empatía, con el objeto de que los roles se desarrollen de manera organizada.

GLOSARIO

1. Democratización: Acción y efecto de democratizar.
2. Democratización de la Educación: Acción y efecto de democratizar la educación.
3. Eficiencia: (del latín *efficientia*: acción, fuerza, virtud de producir) es el criterio administrativo que revela la capacidad real de producir lo máximo con el mínimo de recursos, energía y tiempo. La eficiencia implica comprobada capacidad basada en productividad operacional y acentúa primordialmente la habilidad de desempeñarse bien y económicamente.
4. Eficacia: Etimológicamente significa, capacidad o potencialidad para alcanzar determinados resultados. Se refiere al nivel de desempeño administrativo en la consecución de los objetivos institucionales.
5. Eficiente: Es aquel que produce lo máximo, con el mínimo de desperdicio, costo y esfuerzo, o sea, aquel que, en su actuación presenta una relación producto/insumo.
6. Empatía: Vivencia por la cual alguien se siente dentro de una situación ajena: de la naturaleza, del arte del prójimo.
7. Liderazgo: Condición de líder o ejercicio de sus actividades.
8. Proceso: Acción de ir hacia adelante. Conjunto de las fases sucesivas de un fenómeno natural o de una operación artificial.

IX. BIBLIOGRAFIA

1. Aguilar J.A.; A. Block. Planeación escolar y formulación de proyectos. 1988 México, Trillás. 304 pp.
2. Arias Galicia, Fernando. Administración de Recursos Humanos. México. 1986 Editorial Trillás. México, D.F. 536 pp.
3. Block, A.; J. A. Aguilar y M.E. Gómez. Desarrollo de Capacidades Administrativas. México, Trillás. 342 pp. 1981
4. Chiavenato, Idalberto. Introducción a la teoría general de la Administración. México, McGraw Hill. Latinoamericana, S.A. 686 pp. 1988
5. Chruden, H.J. y A.W. Sherman, Jr. Administración de Personal. México. Compañía Editorial Continental, S.A. de C.V. 661 pp.
6. Fayol, Henri. Administración Industrial y General. México, Herrero - 1972 Hermanos, Sucs., S.A. 277 pp.
7. Fernández Arena, J.A. El Proceso Administrativo. México, Herrero Her- 1969 manos, Sucs., S.A. 249 pp.
8. Filho, Lourenco. Organización y Administración Escolar. Buenos Aires, 1983 Argentina. Editorial Kapeluz, S.A. 242 pp.
9. Guadamuz S., Lorenzo. La administración Educativa y su relación con la Administración Pública. San José, Costa Rica. Edito - 1979 rial Universidad Estatal a Distancia. 79 pp.
10. Hansen E. Mark. Administración Educacional y Comportamiento Organiza- 1979 tivo. Documento Mimeografiado. Universidad de New México, E.E.U.U. 205 pp.
11. Koontz, Harold y O'Donnell, Cyril. Elementos de la Administración Mo- derna. México, D.F. McGraw Hill de México, S.A. 451 pp.

12. Lemus, Luis Arturo. Administración, Dirección y Supervisión de Escuelas. 1975 Editorial Kapeluz, S.A. Buenos Aires, Argentina. 382 pp.
13. Odiorne, George S. Administración por Objetivos. México. Editorial Li 1982 musa. México, D.F. 220 pp.
14. TAYLOR, FREDERICK W. PRINCIPIOS DE LA ADMINISTRACIÓN CIENTÍFICA. EDITORIAL FERRERO HERMANOS, SUCS., 1971 S.A. MÉXICO. 124 pp.

A N E X O S

APRECIADO COMPAÑERO (A) ESTRO (A):

ATENTAMENTE SOLICITO SU COLABORACION A EFECTO DE DAR RESPUESTA AL PRESENTE INSTRUMENTO, EL CUAL SERVIRA PARA EL TRABAJO DEL PERIODO DE PRÁCTICA. POR FAVOR MARCAR EN LA TABLA X LA RESPUESTA QUE CONSIDERE CORRECTA. GRACIAS POR SU COLABORACION.

CONCEPTO

RESPUESTA

A	B	C	D
---	---	---	---

ARTICULO: BASICA

1. INFLUENCIA OPERATIVA

1.1. SE HAN ESTABLECIDO LAS NECESIDADES DE INFORMACION PARA EL ADECUADO FUNCIONAMIENTO DE LA INSTITUCION, EN ESPECIAL LAS REQUERIDAS PARA LA TOMA DE DECISIONES.

1.2. LA INFORMACION RECIBIDA PERIODICAMENTE INFORMES SOBRE LOS RESULTADOS OBTENIDOS EN LAS ACTIVIDADES Y DE LOS PROBLEMAS QUE SE PRESENTAN.

2. MEDIO AMBIENTE SOCIAL

2.1. SE CONOCE CUÁLES SON LAS NECESIDADES SOCIALES QUE LA INSTITUCION, ESPECIFICAMENTE, DEBE SATISFACER. (NÚMERO Y CARACTERÍSTICAS DE LOS ALUMNOS A SER VISTO Y TIPO DE ESTUDIOS, INVESTIGACIÓN Y DIFUSIÓN REQUERIDOS)

2.2. SE HA ESTABLECIDO EN QUÉ GRADO LA INSTITUCION SATISFARÁ LAS NECESIDADES SOCIALES; ES DECIR SE HAN FIJADO LAS METAS DE LOS VICIOS.

COMPLETA Y ACTUALIZADA () () () ()
PERIÓDICA, PERO ESCASA. () () () ()
PARCIAL Y ESPORÁDICA () () () ()
EXISTE Poca INFORMACIÓN () () () ()

CON PRECISIÓN EN FORMA GENERAL () () () ()
EN CANTIDAD Y CALIDAD () () () ()
DE TIENE UNA IDEA GENERAL () () () ()

() () () ()

() () () ()

CONCEPTO

RESPUESTA

A	B	C	D
---	---	---	---

3. RESULTADOS DE INVESTIGACIONES

3.1. SE HAN DEFINIDO Y CUANTIFICADO TODOS LOS RECURSOS DE QUE DISPONE LA INSTITUCIÓN (HUMANOS, FINANCIEROS, EDIFICIOS, EQUIPOS, INSTALACIONES, ETC.)

() () () ()

3.2. SE HAN EXPLORADO LAS POSIBILIDADES DE LOGRAR EL MAYOR PEREFICIO DE LOS RECURSOS DISPONIBLES, EN ESPECIAL DE LOS ESCASOS, INEFICIENTEMENTE UTILIZADOS.

() () () ()

4. OBJETIVOS GENERALES Y OPERATIVOS.

4.1. SE CONOCEN LAS CONDICIONES AC-TUALES EN QUE SE DESARROLLA LA INSTITUCIÓN Y SE HAN PREVISTO LAS QUE EXISTIRÁN A MEDIANO Y LARGO PLAZO.

() () () ()

4.2. SE HAN FIJADO CON CLARIDAD Y POR ESCRITO LOS OBJETIVOS A MEDIANO Y LARGO PLAZO QUE LA INSTITUCIÓN DEBE ALCANZAR EN:

() () () ()

4.2.1. PLANIFICACIÓN-ADMINISTRATIVA

4.2.2. DIFUSIÓN CULTURAL

CONCEPTO

RESPUESTA

	RESPUESTA			
	A	B	C	D
	CON PRECISI- ÓN EN CAN- TIDAD Y CA- LIDAD	EN FORMA GENERAL	SE TIENE U NA IDEA PAR CIAL	SE DESCONOCE
4.3. SE HAN DEFINIDO LAS POLÍTICAS -- QUE NORMEN EL TIPO DE CRECIMIENTH TO (TOTAL DE ALUMNOS) DESEADO -- PARA LA INSTITUCIÓN.	()	()	()	()
4.4. SE HAN ESTABLECIDO OBJETIVOS A ALCANZAR EN EL AÑO PARA CADA AC TIVIDAD (DEPARTAMENTOS, DIVI-- SIONES, ETC.)	()	()	()	()
4.5. SON CONDICIONADOS POR TODOS LOS IM- PLICADOS LOS OBJETIVOS GENERA-- LES Y OPERATIVOS.	EN SU TOTA- LIDAD	SÓLO LOS -- FUNCIONARIOS	SÓLO ALGU- NOS EMPLEA- DOS	NO SE CONO- CEN
4.6. SE HAN PLANTECADO Y EVALUADO AL- TERNATIVAS DE CRECIMIENTO PARA LA INSTITUCIÓN CON EL FIN DE DE- TERMINAR LA ÓPTIMA.	CON PRECISI- ÓN	SE HAN ES- TIMADO	SE TIENE U- NA IDEA PAR CIAL	NO SE HA -- REALIZADO
4.7. SE REVISAN PERIÓDICAMENTE LOS -- OBJETIVOS GENERALES DE LA INSTI TUCIÓN Y LAS LEYES, REGLAMENTOS Y OTRAS NORMAS JURÍDICAS, ACADÉ- MICAS Y ADMINISTRATIVAS QUE LA RIGEN PARA ACTUALIZARLAS.	EN SU TOTA- LIDAD.	SÓLO LOS PRINCIPA- LES	SÓLO ALGU- NOS	NO SE REVI- SAN

CONCEPTO

RESPUESTA

A

B

C

D

5. ALTERNATIVAS DE DESARROLLO

CON PRECISIÓN Y ABSTRACTIÓN A LAS NECESIDADES.	EN FORMA GENERAL	NO TIENE UNA IDEA PARCIAL	SE RECORDA COMO HECHOS REALIZADOS.
--	------------------	---------------------------	------------------------------------

5.1

SE CONOCEN EN FORMA SISTEMÁTICA Y CONFIABLE POR EL GRUPO DIRECTIVO LAS CONDICIONES EN QUE OPERA LA INSTITUCIÓN. EN ESPECIAL LAS CONDICIONES LIMITANTES Y LAS FAVORABLES PARA LA OPERACIÓN.

()

()

()

()

(B) SE HA REALIZADO

5.2.

SE HAN ANALIZADO METÓDICAMENTE DIVERSAS COMBINACIONES DE RECURSOS O NUEVAS FORMAS DE ALCANZAR O MEJORAR LOS OBJETIVOS FIJADOS.

DE REALIZA CONTINUAMENTE Y SE CONCRETA EN PLANES OPERATIVOS

()

()

()

()

EN SU TOTALIDAD
IN SUS ASPECTOS PRINCIPALES
PARCIALMENTE
DESCARSA O DEFICIENTEMENTE

5.3.

LOS OBJETIVOS Y POLÍTICAS ESTABLECIDOS SON REALISTAS Y OPERATIVOS EN FUNCIÓN DE LAS CIRCUNSTANCIAS SEÑALADAS.

()

()

()

()

CONCEPTO

RESPUESTA

A	B	C	D
---	---	---	---

AREA II ABASTECIMIENTO DE INGRESOS

ERSEÑANZA

6. FOMENTACION ESCOLAR

SE HA DETERMINADO POR ESCRITO MEDIANTE ESTUDIOS ESPECIFICOS

SE HA REALIZADO UNA ESTIMACION GENERAL Y SE TIENE CRITO

SÓLO SE TIENE ESTIMACIONES PARTICIALES

NO SE HA REALIZADO

6.1. SE HA DETERMINADO EL NÚMERO DE ALUMNOS QUE SOLICITARÁN INGRESOS Y REINGRESO, EN TOTAL EN LOS PRÓXIMOS 3 AÑOS.

() () () ()

6.2. SE HAN ESTABLECIDO CUÁLES SON LAS CANTIDADES MÁS ADECUADAS A RECIBIR DE ALUMNAS Y EN QUÉ ESCUELAS Y CARRERAS O ESPECIALIDADES PARA EQUILIBRAR LA DEMANDA Y LOS OBJETIVOS DE LA JUSTIFICACIÓN.

() () () ()

6.3. SE HAN FORMULADO PROGRAMAS DE TRABAJO PARA ORIENTAR A LAS ALUMNAS A INSCRIBIRSE EN LAS INSTITUCIONES Y CARRERAS MÁS APROPIADAS, DE ACUERDO AL PUNTO ANTERIOR.

() () () ()

6.4. SE HAN ESTABLECIDO LOS REQUISITOS MÍNIMOS DE INGRESO (EN CAPACIDAD Y CONOCIMIENTO) QUE ASEGUREN EL NIVEL ACADÉMICO INICIAL DE LOS ALUMNOS.

() () () ()

CONCEPTO

RESPUESTA

	A	B	C	D
6.5.	SE HA ESTIMADO EN QUE FECHAS SE RECIBIRÁN LOS PRINCIPALES VOLÚMENES DE ALUMNOS Y QUE COMPOSICIÓN TENDRÁ LA PORLACION ESCOLAR PARA EL PRÓXIMO AÑO (CICLO ESCOLAR).	SE HA REALIZADO UNA ESTIMACIÓN GENERAL Y SE TIENE POR ESPECIFICOS.	SÓLO SE TIENE ESTIMACIONES PARCIALES.	NO SE HA REALIZADO.
6.6.	SE REALIZA LA EVALUACIÓN PREVIA QUE ASEGURE QUE LOS ALUMNOS DE NUEVO INGRESO SE AJUSTEN A LOS REQUISITOS MÍNIMOS.	SÓLO EN SUS ASPECTOS GENERALES.	SÓLO EN ALGUNOS ASPECTOS.	NO SE REALIZA.
6.7.	EXISTEN Y SE APLICAN LOS PROCEDIMIENTOS PARA QUE EL INGRESO Y REINGRESO SEA EXPEDITO, SIN AJUSTES NI QUEJILLAS DE BOTELLA.			

CONCEPTO

RESPUESTA

	RESPUESTA			
	A	B	C	D
7. PROGRAMADO	SE HAN DETENIDO EN EL TALLE DE A CUERDO A LOS PLANES Y PROGRAMAS	SE CUENTA CON UNA ESTIMACION O PLAN GENERAL.	SÓLO IDEAS PARCIALES	NO SE HAN ESTIMADO O CALIFICADO.
7.1.	()	()	()	()
7.2.	SE HA DETERMINADO LA NECESIDAD DE PROFESORES (CANTITATIVA Y CUALITATIVAMENTE) PARA SATISFACER LOS REQUISITOS ACTUALES Y FUTUROS.			
7.2.	SE HAN ESTABLECIDO LOS REQUISITOS DESCABLES Y LOS MÍNIMOS EN CUANTO A CAPACIDAD, CURRÍCULOS Y OTRAS CARACTERÍSTICAS QUE DEBEN REUNIR LOS DIVERSOS TIPOS DE PROFESORES.			
7.3.	SE HAN ESTABLECIDO PROGRAMAS DE CAPACITACION Y DESARROLLO DEL PERSONAL DOCENTE.	EN FORMA GENERAL	DE TILNE UNA IDEA PARCIAL.	SE DESCORRORCE U NO SE REALIZA.
7.4.	SE HAN ESTABLECIDO PARA EL PERSONAL DOCENTE LOS PROGRAMAS DE ACTUALIZACION DEL CONOCIMIENTO EN CADA DISCIPLINA Y PEDAGÓGICO.			
	()	()	()	()

CONCEPTO

RESPUESTA

CONCEPTO	A	B	C	D
8.1. SE HAN DETERMINADO LAS NECESIDADES DE ANÁLISIS Y MODIFICACIÓN DE PLANES Y PROGRAMAS DE ESTUDIO (CONTENIDO, SECUENCIA, DURACIÓN, ETC.)	()	()	()	()
8.2. SE CUENTA CON DETALLADOS PROGRAMAS DE ESTUDIO PARA CADA MATERIA.	()	()	()	()
8.3. SE HAN ESTABLECIDO PROGRAMAS POR OBJETIVOS EDUCACIONALES	()	()	()	()
8.4. SE TIENEN OBJETIVOS EN CUANTO AL MEJORAMIENTO DE LOS MÉTODOS DE ENSEÑANZA	()	()	()	()
8.5. SE TIENE UNA ESTRATEGIA Y PLANES DE TRABAJO PARA INTEGRAR EL MATERIAL DIDÁCTICO SUFICIENTEMENTE PARA CADA MATERIA.	()	()	()	()

CONCEPTO ADECUADO EN FORMA GENERAL DE TIENE UNA IDEA PARCIAL O NO SE RECONOCE LAS NECESIDADES.

SUFICIENTE(S) EN SU MAYORÍA SÓLO EN ALGUNOS CASOS INSUFICIENTE(S) Y ADECUADO(S) EN SU MAYORÍA

CONCEPTO

RESPUESTA

A	B	C	D
OPORTUNA Y TOTALMENTE	EN LA MAYORÍA DE LOS CASOS, OPORTUNAMENTE.	CON RETRASOS Y PARCIALMENTE.	INDOORTUNA Y DEFICIENTEMENTE.
8.6. SE HAN SELECCIONADO O DESARROLLADO LOS LIBROS BÁSICOS PARA LAS MATERIAS QUE LO REQUIEREN.	()	()	()
8.7. SE HA OBTENIDO O DESARROLLADO OTRO MATERIAL DIDÁCTICO (AUDIOVISUAL, PRÁCTICAS, ETC.) IDÓNEO PARA CADA MATERIA.	()	()	()
8.8. SE HAN MODIFICADO Y AJUSTADO LOS PLANES Y PROGRAMAS DE ESTUDIO DE ACUERDO A LAS NECESIDADES ESTABLECIDAS.	()	()	()
9. MÉTODOS DIDÁCTICOS			
9.1. SE HAY ESTABLECIDO LAS NECESIDADES DE EQUIPO DIDÁCTICO (EQUIPO AUDIOVISUAL, LABORATORIOS, MATERIAL PARA EJERCITACIÓN, ETC.) DE ACUERDO A LOS REQUERIMIENTOS DEL PROCESO DE ENSEÑANZA-APRENDIZAJE Y A LAS POSIBILIDADES DE LA INSTITUCIÓN.	SE HAN CUANTIFICADO Y ESPESIFICADO EN SU TOTALIDAD	SE HAN CUANTIFICADO EN TÉRMINOS GENERALES.	SÓLO SE HAN HECHO UNA IDEA APROXIMADA DE SE HAN ESTABLECIDO
	()	()	()

CONCEPTO

RESPUESTA

	A	B	C	D
9.2. SE HA ESTABLECIDO UN PROGRAMA PARA OBTENCIÓN O FABRICACIÓN DEL EQUIPO DIDÁCTICO. EN SU CASO, SE HAN PROVISTO ESFUERZOS ESPECÍFICOS CON EL FIN DE OBTENER RECURSOS FINANCIEROS PARA SU ADQUISICIÓN.	SE HAN CUANTIFICADO Y ESPECIFICADO EN SU TOTALIDAD.	SE HAN CUANTIFICADO EN TÉRMINOS GENERALES	SÓLO SE TIENE UNA IDEA APROXIMADA.	NO SE HAN ESTABLECIDO
9.3. SE OBTIENE EL EQUIPO DIDÁCTICO NECESARIO PARA LA OPERACIÓN DE LA INSTITUCIÓN.	()	()	()	()
10. PERSONAL ADMINISTRATIVO	OPORTUNA Y ADECUADAMENTE	EN SU MAYOR PARTE, CON OPORTUNIDAD	HAY FALLAS EN EL ABASTECIMIENTO.	EL ABASTECIMIENTO ES MUY DEFICIENTE.
10.1. SE HAN DETERMINADO EL NÚMERO Y LA CALIDAD (ESPECIFICACIÓN DE LOS POSICIONES) DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO NECESARIO PARA DESARROLLAR LAS LABORES DE APOYO, SERVICIO Y MANTENIMIENTO.	CON PRECISIÓN Y ADECUACIÓN A LAS NECESIDADES.	EN FORMA GENERAL.	SE TIENE UNA IDEA PARCIAL	SE DESCONOCE O NO SE REALIZA.
	()	()	()	()

CONCEPTO

RESPUESTA

	<u>A</u>	<u>B</u>	<u>C</u>	<u>D</u>
10.2. SE CUENTA CON EL PERSONAL ADMINISTRATIVO NECESARIO, DE ACUERDO A LAS CIRCUNSTANCIAS Y OBJETIVOS OPERATIVOS.	() CON PRECISIÓN Y ADECUACIÓN A LAS NECESIDADES DADAS	() EN FORMA GENERAL	() SÓLO EN ALGUNOS CASOS	() INSUFICIENTE E INADECUADO
10.3. EL PERSONAL ADMINISTRATIVO TIENE LA CAPACIDAD Y PREPARACIÓN REQUERIDOS PARA SUS FUNCIONES.	() CORRECTA Y OPORTUNAMENTE	() EN LA MAYORÍA DE LOS CASOS	() INCORRECTA O PARCIALMENTE	() NO SE EFECTÚA
10.4. SE LLEVA A CABO EL ADIESTRAMIENTO Y LA CAPACITACIÓN DEL PERSONAL QUE ASEGURE SU ADECUADO DESEMPEÑO Y DESARROLLO	() CON PRECISIÓN Y ADECUACIÓN A LAS NECESIDADES DADAS	() EN FORMA GENERAL	() SE TIENE UNA IDEA PARCIAL	() SE DESCORRE O NO SE REALIZA
11. INSTALACIONES				
11.1. SE CUMPLEN LAS NECESIDADES DE INSTALACIONES (SALONES DE CLASES, LABORATORIOS, BIBLIOTECA, FIGURAS ADMINISTRATIVAS, ETC.) NECESARIAS PARA ATENDER A LA PLANIFICACIÓN ESCOLAR.	()	()	()	()

CONCEPTO

RESPUESTA

CONCEPTO	RESPUESTA			
	A	B	C	D
11.2. SE HAN ANALIZADO Y ESCOGIDO ALTERNATIVAS DE USO DE LAS INSTALACIONES (HORARIO, TAMAÑO DE LOS GRUPOS, ETC.) PARA LOGRAR LA MEJOR UTILIZACIÓN DE LAS INSTALACIONES, TENIENDO EN CUENTA SU EFECTO EN EL PROCESO DE ENSEÑANZA-APRENDIZAJE.	CON PRECISION Y ADECUACION A LAS NECESIDADES	EN FORMA GENERAL	SE TIENE UNA IDEA PARCIAL	SE DESCONOCE O NO SE REALIZA
	()	()	()	()
11.3. DE REQUERIRSE INSTALACIONES ADICIONALES O MEJORAMIENTO DE LAS EXISTENTES, LA CONSTRUCCION A ADAPTACION ES OPORTUNA Y ADECUADA.	OPORTUNA Y ADECUADA	EN LA MAYORIA DE LOS CASOS	SÓLO EN ALGUNOS CASOS	INOPORTUNA E INADECUADA
	()	()	()	()
12. RECURSOS FINANCIEROS	CON PRECISION Y ADECUACION A LAS NECESIDADES	EN FORMA GENERAL	SE TIENE UNA IDEA PARCIAL	SE DESCONOCE O NO SE REALIZA
12.1. SE HAN DETERMINADO LAS NECESIDADES DE FONDOS PARA ALCANZAR LOS OBJETIVOS ESTABLECIDOS A CORTO Y MEDIANO PLAZO.	()	()	()	()
12.2. SE PREPARA Y AUTORIZA UN PRESUPUESTO DE INGRESOS Y GASTOS REALISTA Y OPORTUNO (AL INICIARSE EL AÑO)	CORRECTA Y OPORTUNAMENTE	EN LA MAYORIA DE LOS CASOS	INCORRECTA A PARCIALMENTE	NO SE EFECTÚA
	()	()	()	()

CONCEPTO

RESPUESTA

CONCEPTO	RESPUESTA		
	A	B	C
	OPORTUNA Y TOTALMENTE	EN LA MAYORÍA DE LOS CASOS, OPORTUNAMENTE	CON RETRASOS Y PARCIALMENTE
	()	()	()
12.3. EL ABASTECIMIENTO DE LOS FONDOS SE REALIZA OPORTUNAMENTE. SE HAN DESARROLLADO PROCEDIMIENTOS PARA REDUCIR LOS PROBLEMAS DE UN ABASTECIMIENTO IRREGULAR.	()	()	()
AREA III: PROCESO			
13. DESARROLLO ACADÉMICO			
13.1. SE HAN ESTABLECIDO Y REGLEMENTADO LA JERARQUÍA Y RESPONSABILIDADES DEL PERSONAL DOCENTE	()	()	()
13.2. SE EFECTÚAN LOS PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN TÉCNICA Y DOCENTE DE LOS PROFESORES PARA FAMILIARIZARLOS CON LOS REQUISITOS PEDAGÓGICOS Y LOS SISTEMAS DE LA INSTITUCIÓN.	()	()	()
13.3. SE ELABORA EL MATERIAL DIDÁCTICO ESTABLECIDO COMO OBJETIVO PARA LAS DIVERSAS MATERIAS.	()	()	()
13.4. SE REPRODUCE, REvisa Y APLICA O TRANSMITE EL MATERIAL DIDÁCTICO PRODUCIDO.	()	()	()

EN FORMA GE SE TIENE UNA DE DESCONOCE O IDEA PARCIAL NO SE REALIZA

EN LA MAYORÍA DE LOS CASOS INCORRECTA O PARCIALMENTE

OPORTUNA Y TOTALMENTE

EN LA MAYORÍA DE LOS CASOS, OPORTUNAMENTE

CON RETRASOS Y PARCIALMENTE

OPORTUNA Y TOTALMENTE

CONCEPTO

RESPUESTA

CONCEPTO	A	B	C	D
14.1. OPERACION (CON) PARA SE REALIZA LA ASIGNACIÓN DE RECURSOS (SALONES, EQUIPOS, ETC.) PARA SATISFACER DE LA MEJOR MANERA LA DEMANDA ESCOLAR.	CORRECTA Y OPORTUNAMENTE	EN LA MAYORÍA DE LOS CASOS	INCORRECTA O PARCIALMENTE	NO SE EFECTÚA
	()	()	()	()
14.2. SE FORMULAN LOS HORARIOS ESCOLARES PARA LOGRAR EL MEJOR USO DE LA CAPACIDAD INSTALADA Y DISPONIBLE.				
	()	()	()	()
14.3. SE HAN ESTABLECIDO LAS OBLIGACIONES Y LOS DERECHOS DE LOS FUNCIONARIOS Y EMPLEADOS ACADÉMICOS.	CON PRECISIÓN Y ADECUACIÓN A LAS NECESIDADES	EN FORMA GENERAL	SE TIENE UNA IDEA PARCIAL	SE DESCONOCE O NO SE REALIZA
	()	()	()	()
14.4. SE COMUNICA A TODOS LOS PROFESORES LOS OBJETIVOS Y NORMAS DE OPERACIÓN, DE MANERA QUE SEPAN LO QUE SE ESPERA DE ELLOS Y LA FORMA COMO SON EVALUADOS.	EN FORMA SATISFACTORIA	CON FALLAS DE MEJOR IMPORTANCIA	CON FALLAS DE IMPORTANCIA	DEFICIENTEMENTE
	()	()	()	()
14.5. SE REALIZAN EXPEDITAMENTE LOS TRÁMITES PARA LA OBTENCIÓN OPORTUNA Y ECONÓMICA DE LOS RECURSOS NECESARIOS PARA LA OPERACIÓN	CORRECTA Y OPORTUNAMENTE	EN LA MAYORÍA DE LOS CASOS	INCORRECTA O PARCIALMENTE	NO SE EFECTÚA
	()	()	()	()

CONCEPTO

RESPUESTA

CONCEPTO	RESPUESTA			
	A	B	C	D
14.6. SE SUPERVISA LA ASISTENCIA Y CUMPLIMIENTO OPORTUNOS DE LOS PROFESORES A SUS TAREAS DOCENTES	()	()	()	()
14.7. SE DIRIGE Y SUPERVISA EL CUMPLIMIENTO DE LAS TAREAS Y RESPONSABILIDADES DEL PERSONAL ACADÉMICO	()	()	()	()
14.8. SE MANTIENE UN ACERVO BIBLIOGRÁFICO (BIBLIOTECAS) SUFICIENTE, ACTUALIZADO Y DE ACUERDO A LAS NECESIDADES DE ESTUDIO E INVESTIGACIÓN	()	()	SÓLO EN ALGUNOS CASOS	INSUFICIENTE E INADECUADO
14.9. LOS SERVICIOS DE BIBLIOTECA SATISFACEN LAS NECESIDADES DE CONSULTA	()	()	CON FALLAS DE MENOR IMPORTANCIA	DEFICIENTEMENTE
14.10. LAS DECISIONES PARA SOLUCIONAR LOS PROBLEMAS QUE SE PRESENTAN SE TOMAN EFICIENTEMENTE POR LAS PERSONAS A QUIENES LES CORRESPONDE.	()	()	INCORRECTA O PARCIALMENTE	NO SE EFECTUÓ

CONCEPTO

RESPUESTA

CONCEPTO	RESPUESTA			
	A	B	C	D
11. SE VERIFICA EL CUMPLIMIENTO DE LOS PROGRAMAS DE ESTUDIO Y LA APLICACIÓN DEL MATERIAL DIDÁCTICO	()	()	()	()
12. SE CUMPLE CON LOS REGLAMENTOS, DISPOSICIONES ACADÉMICAS Y CÁNDAMOS ESCOLARES	()	()	()	()
13. SE RECONOCE Y RECOMPRENSA EL ESFUERZO DE LOS PROFESORES POR CUMPLIR LAS METAS Y NORMAS ESTABLECIDAS	()	()	()	()
15. FINANZAS				
15.1. LA RECEPCIÓN, GUARDA Y MANEJO DE LOS FONDOS SE REALIZA EN FORMA SEGURA Y CONFIABLE. (EN CUENTAS DE BANCOS, SE UTILIZAN FIRMAS MANCOMUNADAS, ETC.)	()	()	()	()
15.2. SE CUMPLE OPORTUNAMENTE CON EL PAGO DE LOS SUELDOS Y SALARIOS A LOS PROFESORES, EMPLEADOS Y TRABAJADORES.	()	()	()	()
15.3. EL GOBNO DE CUOTAS, E INGRESOS DIVERSOS SE REALIZA EFICIENTEMENTE Y CON OPORTUNIDAD.	()	()	()	()

A: CUMPLETA Y OPORTUNAMENTE
 B: EN LA MAYORÍA DE LOS CASOS
 C: INCORRECTA O PARCIALMENTE
 D: NO SE EFECTÚA

SE CUMPLE SA TISFACTORIA
 CON FALLAS MENORES
 CON FALLAS DE IMPORTANCIA
 DEFICIENTE

CONCEPTO

RESPUESTA

CONCEPTO	RESPUESTA			
	A	B	C	D
15.4. LA CONTABILIDAD PROPORCIONA INFORMACIÓN CONFIABLE, AL DÍA, SOBRE LA SITUACIÓN FINANCIERA DE LA INSTITUCIÓN	OPORTUNA Y TOTALMENTE () SUFICIENTE(S) Y ADECUADO(S)	EN LA MAYORÍA DE LOS CASOS, OPORTUNA Y COMPLETAMENTE () EN SU MAYORÍA	CON RETRASOS Y PARCIALMENTE () SÓLO EN ALGUNOS CASOS	INOPORTUNA Y DEFICIENTEMENTE () INSUFICIENTE(S) E INADECUADOS
15.5. EL SISTEMA PRESUPUESTAL ES LO SUFICIENTEMENTE FLEXIBLE PARA AJUSTARSE DE MANERA PRÁCTICA	OPORTUNA Y TOTALMENTE ()	EN LA MAYORÍA DE LOS CASOS, OPORTUNA Y COMPLETAMENTE ()	CON RETRASOS Y PARCIALMENTE ()	INOPORTUNA Y DEFICIENTEMENTE ()
15.6. PROFESIONALES EXTERNOS LLEVAN A CABO UNA AUDITORÍA PERIÓDICA DE LA SITUACIÓN FINANCIERA DE LA INSTITUCIÓN	OPORTUNA Y TOTALMENTE ()	EN LA MAYORÍA DE LOS CASOS, OPORTUNA Y COMPLETAMENTE ()	CON RETRASOS Y PARCIALMENTE ()	INOPORTUNA Y DEFICIENTEMENTE ()
16. RELACIONES	OPORTUNA Y TOTALMENTE ()	EN LA MAYORÍA DE LOS CASOS, OPORTUNA Y COMPLETAMENTE ()	CON RETRASOS Y PARCIALMENTE ()	INOPORTUNA Y DEFICIENTEMENTE ()
16.1. SE MANTIENEN RELACIONES SATISFACTORIAS CON LOS REPRESENTANTES DE LAS INSTITUCIONES Y PERSONAS QUE PROPORCIONAN FINANCIAMIENTO	CONSTANTE Y SISTEMÁTICAMENTE ()	CON CIERTA REGULARIDAD ()	ESPORÁDICAMENTE ()	NO SE MANTIENEN ()

CONCEPTO

RESPUESTA

	A	B	C	D
16.2. SE MANTIENEN RELACIONES DE COMUNICACIÓN CON LAS DEPENDENCIAS CORRESPONDIENTES OBT, EN UNA U OTRA FORMA, TIENEN QUE VER CON LAS FUNCIONES DE LA INSTITUCIÓN	()	()	()	()
16.3. SE MANTIENEN CANALES DE COMUNICACIÓN APROPIADOS CON LOS ALUMNOS Y SUS REPRESENTANTES	()	()	()	()
16.4. SE MANTIENEN RELACIONES CON EL PERSONAL QUE ASEGUREN UNA COMPRENSIÓN Y COLABORACIÓN DE LAS METAS Y PROCEDIMIENTOS DE LA INSTITUCIÓN	()	()	()	()
16.5. SE HAN DISEÑADO O MODIFICADO LOS PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS PARA QUE ASGUREN EL CUMPLIMIENTO OPORTUNO Y ADECUADO DE LOS TRÁMITES	()	()	()	()
16.5. LOS EMPLEADOS CUMPLEN CON LOS LINEAMIENTOS ESTABLECIDOS EN LOS PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS.	()	()	()	()

CORRECTA Y OPORTUNAMENTE EN LA MAYORÍA DE LOS CASOS INCORRECTA O PARCIALMENTE NO SE EFECTÚA

() EN FORMA Satisfactoria () Con fallas de importancia () Con fallas de importancia ()

RESPUESTA

CONCEPTO

	RESPUESTA		
	A	B	C
OPORTUNA Y TOTALMENTE	()	()	()
EN LA MAYORIA DE LOS CASOS, OPORTUNA Y COMPLETAMENTE	()	()	()
CON RETRASOS Y PARCIALMENTE	()	()	()
INOPORTUNA Y DEFICIENTEMENTE	()	()	()

- 16.7. LA ATENCIÓN A LOS ALUMNOS ES EXIGENTE Y EFICIENTE PARA INSCRIPCIÓN, REINSCRIPCIÓN Y DEMÁS TRÁMITES ESCOLARES
- 16.8. SE HA OBTENIDO EL EQUIPO DE OFICINA Y LOS MATERIALES PARA EL ADECUADO DESARROLLO DE LAS FUNCIONES

SUBSISTEMA GERENCIAL APLICADO A LA EDUCACION

FUNCION GENERAL	ESPECIFICOS	CONOCIMIENTO DE	DESTREZAS EN	ACTITUDES HACIA COMISION PARA
Controlar las actividades de otros subsistemas	Interpretar reglas Implementar reglas Dictar regulaciones Administrativas	Disposiciones legales para la educación Relaciones Humanas	Detallar con exactitud la intención de una regla al formular regulaciones administrativas	Prestar atención a las necesidades humanas en la implementación de reglas
Dirigir/coordinar actividades de otros subsistemas	Autorizar/el establecimiento de Comités Definición de la Función Autorizar actividades de otros subsistemas Supervisión de actividades de otros subsistemas	Dinámica de grupo Relación del papel a la función Interrrelación de la estructura-función de los subsistemas del uno al otro	Seleccionar las personas "precisas" para servir en los comités respectivos	Ambiente libre Orientación ideográfica del personal
Organizar actividades para controlar y dirigir	Hallar, recopilar información para la formulación de reglas por parte de la junta Delegación de autoridad y compartición de las responsabilidades	Limitaciones legales sobre la delegación de autoridad y compartición de la respons. Limitaciones sociales en cuanto a la autoridad & responsabil.	Definir áreas para las reglas Definir problemas para la junta presentando soluciones alternativas y consecuencias	Mantener informada a la Junta
Administración de negocios Personal	Colocación de recursos Hacer presupuestos Afianzar contatar, inspeccionar procedimientos que se reciben Contratar (Personal) Contabilizar Coordinar gestión de los procedimientos Proveer seguros Mantener archivos y Registros Asignación del personal Transporte	Necesidades del sistema Maneras de evaluar los recursos en relación a las necesidades Procedimientos de evaluación para el material y equipo (conocimiento del producto) Procedimientos de Contabilidad	Adquisición de recursos Necesidades de evaluación del sistema Colocación de recursos en relación a las necesidades Entrevistar y otros medios para evaluar las capacidades del personal,	Establecer prioridad en relación a los rendimientos deseados buen equipo y materiales mejoran la enseñanza pero, cuídese de los artificios Los archivos del personal son confidenciales

SUBSISTEMA DE MANTENIMIENTO APLICADO A LA EDUCACION

FUNCION GENERAL	ESPECIFICOS	CONOCIMIENTO DE	DESTREZAS	ACTITUDES HACIA COMISION PARA
Mantener aquellas interdependencias de comportamiento que mejoran directamente el proceso de instrucción	Supervisión de programas de orientación. Disciplina del alumno. Atención a la satisfacción de trabajo por parte del personal Orientación del nuevo personal	Motivación humana Técnicas de evaluación Proceso de Enseñanza-Aprendizaje. Factores conductivos a una moral alta Recompensar la eficacia Sancionar la ineficiencia	Comunicación Interpretación de los resultados de test Desarrollar una moral alta Obtener cumplimiento del trabajo	Empatía Equidad Firmeza
Identificación de los cambios de ambiente	Estudios del ambiente Estudios de la población Análisis financieros Estudios demográficos Asistencia a las reuniones del estado y de la región para obtener "nuevas ideas" Participación en las encuestas escolares Análisis de las tendencias económicas Análisis y Encuestas de ocupación Estudios de conflicto y cambio	Motivación humana Requisitos del Colegio o Universidad. Requisitos generales de trabajo Información sobre la ocupación	Comunicación interpersonal Entrevistas	Escuchar a las demandas en vez de hacerlas
Hacerle frente a las demandas a. Extensión limitada b. Controlar las fuerzas externas	Reorganización del distrito Expansion de programas Participar en juntas de otras agencias comunales	Educ. Financiera Procesos de cambio Función del agente de cambio Resistencia al cambio "Otros" programas de educación Funciones de otras agencias	Hablar en público Negociar	Tomar riesgos Avance de las metas societarias en vez de las demandas institucionales

SUBSISTEMA DE MANTENIMIENTO APLICADO A LA EDUCACION

FUNCION GENERAL	ESPECIFICOS	CONOCIMIENTO DE	DESTREZAS EN	ACTITUDES HACIA COMISION PARA
1. Procurar el sistema de cambios	Desarrollar un nuevo plan de estudios Planear nuevas facilidades Otros cambios en el sistema	Currículum Proceso de Enseñanza-Aprendizaje	Supervisión Relación Humana	Escogedor en innovación

SUBSISTEMA DE SOPORTE APLICADO A LA EDUCACION

FUNCION GENERAL	ESPECIFICOS	CONOCIMIENTO DE	DESTREZAS EN	ACTITUDES HACIA COMISION PARA
	Servir en comités locales y del estado para informar a otros sobre el colegio, para la legitimación de las actividades del programa, etc.			
Mantenimiento de facilidades, equipo y materiales	Programa para el mantenimiento del edificio Repuestos del equipo Reemplase de materiales	Usos actuales y posibles facilidades Disponibilidad del equipo, material y suministros	Planear Hacer cumplir los deberes	Permitir el programa Mandar en la selección y uso de las facilidades y materiales
Mantener el comportamiento interdependiente necesario para obtener el apoyo ambiental para el sistema escolar	Ir a las reuniones Servir como personas de recurso para las agencias educac. y no educ. Conferenciar con líderes de la comunidad Mantener los mecanismos de las relaciones públicas	Gente de recurso dentro de los sistemas Condiciones relacionadas a los factores socio-culturales de la sociedad	Relacionarse con los grupos de la comunidad. Diseminar información sobre el colegio Organizar sistemas para proporcionar servicios de recurso	Mantener al público informado Proporcionar servicios para la comunidad
Mantener la interdependencia para para promover y mantener las actividades	Conferencia con /o coordinar reuniones sobre" a. Miembros de la comunidad b. Oficina central c. Maestros d. Estudiantes e. Otros oficiales del gobierno Fomentar la comunicación entre el personal escolar y las personas que puedan ofrecer al colegio <u>significantes</u> contribuciones. Estimular, planear, coordinar las reuniones del <u>entrenamiento</u> exploratorio y en servicio			

FUNCION GENERAL	ESPECIFICOS	CONOCIMIENTO DE	DESTREZAS EN	ACTITUDES HACIA COMISION PARA
		Cualidades profesionales y personales necesarias para ciertas funciones	asignando al personal de acuerdo a sus habilidades	
Conseguir apoyo de producción	Mejorar los gastos de la producción Asignación del personal Selección del alumno Distribución ventajosa de los productos (correspondencia con otras agencias con el fin de enrolar a los estudiantes en la sociedad, puestos, etc.)	Cambio social e institucional y/o proceso Función del agente de cambio Proceso de instrucción Relaciones entre los gastos y la producción total Estructura de la comunidad (social) Relación entre las agencias de educación (Legales Y extralegales). Conocimiento del idioma especializado Relac. entre otras agencias & la sociedad Tendencias sociales	Destrezas de comunicación Sensitividad hacia las consecuencias anticipadas y no anticipadas Análisis comunal Declarar los objetivos eficazmente Uso del idioma especializado Anticipar cambio social interpretar el cambio social al reglamento	Comisión para trabajar con la gente Mejorar los gastos para así mejorar la producción total Objetivos de operación Incluye información "feedback" de otras agencias
Conseguir apoyo institucional a. Conseguir apoyo social b. Conseguir la legitimación del colegio	Establecer y mantener vínculos con organizaciones comunes Reunirse informalmente con los miembros de la Junta Participar en las reuniones y conferencias profesionales del distrito y estado Corresponden con otras agencias para requerir apoyo instituc. Determinar sistemas de largo plazo para el apoyo re-social Corresponden con otras agencias y grupos para explicar asuntos escolares-necesidades proposiciones, etc.	Proceso legislativo Estructura financiera y de impuestos Beneficio económicos de la educación Beneficios sociales de la educación Proyectos alternativos del apoyo escolar	Comunicación Relaciones humanas Análisis conceptual	Apoyar las metas escolares secundarias a las necesidades societa-rias & aspiraciones cuando estén en conflicto

27 JUN 1962 (cu)

EL JUNTE DEL SEPTIENRO DE LA PUNABELICA

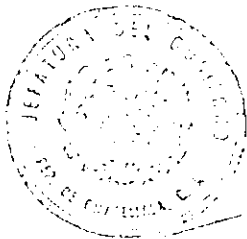
CONSIDERANDO:

Que ha sido propuesto el nombre de la Maestra María Luisa Samayoa Lanusa para designar al Instituto Nacional de Educación Básica o de Cultura General, que funciona en jornada matutina en la Escuela Nacional de Ciencias Comerciales;

ACUERDA:

Modificar el Acuerdo Gubernativo No. 395 de fecha 29 de junio de 1962, en el sentido de que la Sección Prevocacional "María Luisa Samayoa Lanusa" de la Escuela Nacional de Ciencias Comerciales, jornada matutina de esta capital, se denominará en lo sucesivo "INSTITUTO NACIONAL DE EDUCACION BASICA O DE CULTURA GENERAL MARIA LUISA SAMAYOA LANUSA".

COMUNIQUESE,



[Handwritten signature]
PENCILTA AZUETA

[Handwritten signature]
EL MINISTRO DE EDUCACION PUBLICA
ONEL. ROLANDO CEINCHILLA AGUILAR

