

**UNIVERSIDAD DEL VALLE DE GUATEMALA**

**Facultad de Educación**



**“Propuesta de modelo administrativo para programa  
vacacional de la Escuela de Música Sacra del  
Seminario Teológico Centroamericano (SETECA)”**

**Trabajo de investigación presentado por Luz Matilde Catú  
para optar al grado académico de Maestría en Administración  
Educativa.**

**Guatemala  
2009**

**BIBLIOTECA**  
UNIVERSIDAD DEL VALLE DE GUATEMALA



**“Propuesta de modelo administrativo para programa  
vacacional de la Escuela de Música Sacra del  
Seminario Teológico Centroamericano (SETECA)”**

**UNIVERSIDAD DEL VALLE DE GUATEMALA**  
**Facultad de Educación**



**“Propuesta de modelo administrativo para programa  
vacacional de la Escuela de Música Sacra del  
Seminario Teológico Centroamericano (SETECA)”**

**Trabajo de investigación presentado por Luz Matilde Catú  
para optar al grado académico de Maestría en Administración  
Educativa.**

**Guatemala  
2009**

**BIBLIOTECA**  
UNIVERSIDAD DEL VALLE DE GUATEMALA

Vo.Bo.:

(f)   
MA Elvira Castillo de Sazo

Tribunal:

(f)   
MA Jacqueline García de León

(f)   
MA Ana Isabel Tello de López

(f)   
MA Elvira Castillo de Sazo

Fecha de aprobación: 10/12/2009

## PREFACIO

Este trabajo es una tesis elaborada previo a optar el título de Maestría en Administración Educativa. Los conocimientos adquiridos en esta maestría y la experiencia en la enseñanza me motivaron a elaborar un trabajo donde se propone un modelo administrativo para un programa vacacional de música.

Fue un gusto elaborar este trabajo ya que contribuirá a que estos programas puedan ser dirigidos de forma más sistemática, asegurando así que los objetivos institucionales sean alcanzados. Es mi deseo que el contenido de este trabajo motive y oriente a las autoridades de la institución para la cual fue elaborado el modelo, y así apoyen los programas que promueven los directores del departamento de música del Seminario Teológico Centroamericano.

Este trabajo se enriqueció con los consejos profesionales y administrativos compartidos por personas con amplia experiencia, que sin su valiosa colaboración y apoyo hubiera sido difícil su culminación.

Agradezco a Dios por permitirme la oportunidad de estudiar en la Universidad del Valle de Guatemala, a la MA Jacqueline García de León por su apoyo durante el tiempo en que estudié en la Universidad del Valle de Guatemala y a cada uno de los catedráticos con quienes recibí cursos, especialmente a la MA Elvira Castillo de Sazo por su asesoría en este trabajo, su paciencia y dedicación.

A mi mamá gracias por su apoyo incondicional y al Seminario Teológico Centroamericano por autorizarme la solicitud de realizar este trabajo dentro de sus planes, en particular gracias al MA Mardoqueo Pop y a la MA Janet Wenger por sus consejos y su tiempo invertido para la realización de este modelo.

# ÍNDICE

	Página
PREFACIO.....	VI
ÍNDICE.....	VII
LISTA DE CUADROS.....	IX
RESUMEN.....	XI

## Capítulos

I. INTRODUCCIÓN.....	1
A. ANTECEDENTES.....	1
B. JUSTIFICACIÓN.....	4
II. MARCO TEÓRICO.....	5
A. ADMINISTRACIÓN.....	5
B. TEORIAS ADMINISTRATIVAS.....	6
1. Administración Científica.....	6
2. Teoría Moderna de la Administración Operacional.....	8
C. FUNCIONES ADMINISTRATIVAS.....	9
1. Planeación.....	9
2. Organización.....	11
3. Integración de personal.....	13
4. Dirección.....	16
5. Control.....	17
D. PROGRAMAS DE RECREACIÓN EDUCATIVA.....	18
1. Instituciones Educativas.....	18
2. Recreación Educativa.....	19
3. Administración de Programas de Recreación Educativa.....	21

III.	MARCO METODOLÓGICO.....	26
A.	IDENTIFICACIÓN DE LA INSTITUCIÓN.....	26
B.	DIAGNÓSTICO DE LA INSTITUCIÓN.....	27
C.	INVESTIGACIÓN.....	30
D.	ELABORACIÓN DE PROPUESTA.....	30
E.	APLICACIÓN DE PROPUESTA.....	30
IV.	PROPUESTA DE MODELO ADMINISTRATIVO.....	31
A.	PLANEACIÓN.....	31
B.	ORGANIZACIÓN.....	40
C.	INTEGRACIÓN DE PERSONAL.....	43
D.	DIRECCIÓN.....	48
E.	CONTROL.....	49
V.	CONCLUSIONES.....	61
VI.	RECOMENDACIONES.....	62
VII.	BIBLIOGRAFÍA.....	63
VIII.	APÉNDICE.....	65

## LISTA DE CUADROS

	Página
Cuadro	
1. Programas propuestos por SETECA.....	2
2. Principios generales del management propuesto por Fayol.....	8
3. Estructuras organizacionales con tramos de administración estrecho y amplio....	12
4. Segmentos evaluables en un programa.....	25
5. Diagnóstico FODA de SETECA.....	28
6. Cronograma general de administración.....	34
7. Cronograma de la primera semana del programa vacacional realizado en noviembre.....	35
8. Cronograma de la segunda semana del programa vacacional realizado en noviembre.....	35
9. Cronograma de la tercera semana del programa vacacional realizado en noviembre.....	36
10. Cronograma de la cuarta semana del programa vacacional realizado en noviembre.....	36
11. Inventario para instrumentos musicales.....	37
12. Presupuesto de programa.....	40
13. Organigrama de modelo administrativo.....	41
14. Cuestionario para inventario de personal.....	44
15. Carta de solicitud de participación dirigida a maestros.....	46
16. Hoja de asistencia.....	49
17. Hoja de control para promoción.....	50
18. Hoja de control de organización dirigida a estudiantes.....	51

19. Componentes de la evaluación.....	52
20. Cuestionario para maestros.....	57
21. Cuestionario para directores.....	60

## RESUMEN

En este trabajo se propone un modelo administrativo para el programa vacacional de la Escuela de Música Sacra "EMUSA" del Seminario Teológico Centroamericano "SETECA".

Esta propuesta se elaboró para fortalecer las metas institucionales del SETECA; institución educativa que cuenta con 81 años de experiencia en la tarea de entrenar líderes para la comunidad evangélica de habla hispana.

SETECA tiene varios departamentos que son dirigidos por profesionales, responsables de proyectarse a través de distintos programas académicos. Uno de estos, es el departamento de música conocido como EMUSA que actualmente tiene 16 años de experiencia en la formación de músicos para la iglesia evangélica. EMUSA en los últimos 3 años ha promovido anualmente un programa vacacional, el cual carecía de una gestión administrativa apropiada a sus objetivos y necesidades.

La administración en las instituciones educativas es una herramienta para alcanzar los objetivos institucionales, motivar y estimular a quienes integran la organización. Por esta razón, es importante para la realización de un programa de alto nivel como este, definir un modelo administrativo que permita a los líderes orientar y proporcionar las estrategias apropiadas para el buen funcionamiento de este programa, de gran trascendencia para EMUSA, en el ámbito cristiano y en el arte musical.

Así fue, como surgió el deseo de plantear este modelo, primero con el objetivo de alcanzar los objetivos del SETECA; contribuyendo así al fortalecimiento y continuidad en la formación de líderes para la comunidad cristiana. Segundo, planteado procesos administrativos efectivos que orienten a los dirigentes del programa durante la realización de éste y tercero, promover programas de música y orientar a otras instituciones que tienen el interés de organizar programas similares a este.

Al inicio se realizaron entrevistas e investigaciones bibliográficas acerca del tema administración de programas recreativos con énfasis en la música, también se elaboró y aplicó un FODA a EMUSA. Los resultados obtenidos de estas acciones contribuyeron a estructurar el modelo.

Este modelo se aplicó durante el mes de noviembre y tuvo gran éxito. Se evidenciaron las mejoras y los cambios contribuyeron a un mejor rendimiento por parte de las personas que integraron el programa.

Esta propuesta requiere de una inversión inicial que cubra los gastos de operación y de ejecución; es necesario lograr auto sostenimiento para estabilizar y mejorar el estado financiero del programa y mejorar la compensación que se ofrece a los maestros que prestan sus servicios durante la realización de éste.

Una revisión detallada de los recursos físicos especialmente de los instrumentos musicales es necesaria, para mejorar la calidad del servicio que se ofrece a los participantes en cada programa.

Los resultados de la evaluación obtenidos por los estudiantes, maestros y directores acerca del programa, deben ser tomados en cuenta para mejorar cada modelo administrativo; para lograr cambios organizacionales a favor del alto rendimiento de la institución y de los que la integran.

# I. INTRODUCCIÓN

La elaboración de esta propuesta es el resultado de la aplicación de conocimientos adquiridos en los cursos de Maestría en Administración Educativa. Es un modelo administrativo para el programa vacacional de la Escuela de Música Sacra del Seminario Teológico Centroamericano (SETECA).

El Seminario Teológico Centroamericano es una institución dedicada a la capacitación de líderes para las iglesias evangélicas en el mundo de habla castellana y está ubicada en la Avenida Simón Bolívar, 30-42 de la zona 3.

El interés por la elaboración de este modelo surgió de la necesidad de formalizar y darle mayor relevancia al programa vacacional de música, ya que no se ha planteado ningún proceso administrativo efectivo que oriente a los dirigentes del programa durante la realización de éste y por lo tanto tampoco hay ninguna evidencia escrita de su realización, lo cual no podría ayudar a personas que en algún momento quieran informarse de la gestión administrativa del programa.

Se propone un modelo que responda a las necesidades de la institución, de las personas que han formado parte del programa en años anteriores y de aquellas que también se integrarán por primera vez. En este documento se establecerán procesos, estrategias y técnicas de carácter administrativo para la realización de este programa.

## A. ANTECEDENTES

La historia del Seminario Teológico Centroamericano comienza en 1929, cuando se establece en la ciudad de Guatemala como el Instituto Bíblico Centroamericano. Años después de experiencia en la tarea de entrenar líderes se le llama Seminario Teológico Centroamericano "SETECA".

El SETECA en su prospecto (2001-2003:1) afirma que es evangélico y conservador en su doctrina, bíblico en su énfasis, interdenominacional en sus relaciones, es una institución internacional y tiene una indiscutible orientación hacia la iglesia local.

La función educativa y de servicio del SETECA se proyecta a la comunidad cristiana a través de tres programas: ministeriales, pregrado y postgrado. El Cuadro No. 1 explica su clasificación.

Cuadro No. 1  
Programas propuestos por SETECA. Prospecto Académico (2007-2008:28-105)

<b>Ministeriales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diploma de Estudios Bíblicos</li> <li>• Lunes del Pastor</li> <li>• Bachillerato en Ministerio Cristiano</li> <li>• Gozo de Servir</li> <li>• Estudios CLASE</li> <li>• Programa de Extensión</li> <li>• Diploma de Estudios Musicales</li> </ul>	
<b>Pregrado</b>	<b>Profesorado</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En Música Sacra</li> <li>• En Estudios Bíblicos</li> <li>• En Estudios Teológicos</li> </ul>
	<b>Licenciatura en Teología</b>	Con énfasis en: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Biblia y teología</li> <li>• Ministeriales Pastorales</li> <li>• Educación Cristiana</li> <li>• Misiones Transculturales</li> <li>• Música Sacra</li> <li>• Exposición Bíblica</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Licenciatura en Estudios Bíblicos</b></li> <li>• <b>Diplomado en Gerencia y Liderazgo Cristiano</b></li> <li>• <b>Diploma en Misiones Transculturales</b></li> </ul>	
<b>Postgrado</b>	<b>Magíster Artium</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En Estudios Bíblicos</li> <li>• En Ministerio</li> <li>• En Teología</li> <li>• En Biblia</li> </ul>
	<b>Magíster Theologiae</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En Teología</li> <li>• En Biblia</li> </ul>
	<b>Doctorado en Educación Teológica</b>	
	<b>Doctorado en Ministerio</b>	

La Universidad Mariano Gálvez es la institución que actualmente avala los títulos que extiende el SETECA en sus programas de pregrado y postgrado.

Para ofrecer los programas académicos mencionados, SETECA cuenta con los siguientes departamentos:

- Administrativo Financiero
- Desarrollo del Plantel
- Programa de Postgrado
- Programas Ministeriales
- Escuela de Música Sacra (EMUSA)
- Registro
- Programa de Extensión
- Asociado de Maestría por Internet
- Admisiones
- Ministerio Práctico
- Asuntos Estudiantiles
- Centro Misionológico
- Desarrollo y Comunicación
- Biblioteca
- Estudios CLASE

Para este trabajo se expondrá más información solamente del Departamento de Música conocido como Escuela de Música Sacra “EMUSA”, ya que para un programa de este departamento se propondrá el modelo administrativo.

La Escuela de Música Sacra está ubicada dentro de las instalaciones de SETECA y tiene el propósito de capacitar líderes para un ministerio musical fundamentado en una filosofía bíblica de la música y de la adoración. EMUSA fortalece a SETECA promoviendo la formación musical para las personas que forman parte de la iglesia evangélica a nivel internacional y ofrece distintos programas que se detallarán más adelante en este trabajo.

EMUSA es el responsable del programa vacacional de música que se realiza anualmente en el SETECA, que en sus inicios se llamó “Escuela de formación de bandas de EMUSA”.

Ahora se plantea un nuevo programa vacacional con un apropiado modelo administrativo definido, el cual no se contaba en años anteriores. Este modelo se propone con el fin de alcanzar los objetivos institucionales e integrar y satisfacer las necesidades de quienes se involucren en el programa. Otros cambios en el programa son la duración, el método, más variedad de cursos, mejor compensación a los docentes y mejor definición de las estrategias, entre otros.

## B. JUSTIFICACIÓN

La administración en el pasado parecía quedar limitada solamente a algunas profesiones dedicadas al manejo del dinero, ahora la mayoría de profesionales debe tener conocimiento de lo que es administración. Es indispensable que las personas aprendan a administrar sus recursos económicos, temporales, físicos, etc., y así lograr que la inversión en cualquiera de estos aspectos tenga resultados más efectivos.

La administración puede ser aplicada desde diferentes posiciones de una organización. Todos vivimos día a día relacionándonos con las personas que nos rodean, en el hogar, en los estudios, en el trabajo, en distintos ambientes donde nos movemos. En algunos momentos compartimos ideales y en otras ocasiones no, pero en todo caso debe llegarse a acuerdos para poder contribuir al logro de metas grupales.

La administración es importante para el buen funcionamiento de las instituciones educativas. Definir un modelo administrativo permite a los líderes orientar y proporcionar las estrategias necesarias para alcanzar las metas institucionales. Para alcanzar las metas institucionales del SETECA y fortalecer su filosofía educativa, se determinó proponer un modelo administrativo que oriente la realización de un programa vacacional de EMUSA.

Es vital que así como SETECA es dirigido por un grupo de profesionales de alto nivel que ejercen una administración que les proporciona un buen sistema de trabajo, también cada uno de sus departamentos sea dirigido por personas interesadas en ejercer una administración apropiada para los programas que promueve.

## II. MARCO TEÓRICO

### A. ADMINISTRACIÓN

La administración es útil para fortalecer el buen funcionamiento de las instituciones ya que contribuye al cumplimiento de objetivos organizacionales.

La calidad de los programas o servicios que ofrece cada institución es uno de los puntos a los cuales da soporte la administración; a través de una serie de indicadores definidos como funciones administrativas que consideran los insumos que posee la institución y buscan la forma de aprovecharlos con eficiencia.

Es indispensable que cada persona que dirija a las instituciones aplique un adecuado modelo administrativo, porque sobre los dirigentes de las instituciones recae la responsabilidad de la calidad del funcionamiento, del clima laboral y del servicio que ofrece la institución.

Estructurar un modelo administrativo sólido donde se establezcan cada una de las funciones administrativas de planeación, organización, integración, dirección y control puede conducir al cumplimiento del compromiso hacia los planes institucionales.

Una apropiada administración da apoyo y promueve el buen rendimiento de las instituciones así como de sus programas, asegurando así su reconocimiento y permanencia. En los modelos administrativos también debe considerarse los cambios futuros del entorno que pueden o no intervenir en el funcionamiento institucional.

Harold Koontz y Heinz Weihrich (2004:46), afirman que existen condiciones externas que influyen y restringen las decisiones administrativas; éstas son tecnológicas, económicas, éticas, sociales, políticas y legales. Las cuales demandan que las organizaciones analicen sus estrategias y evalúen su rendimiento e impacto hacia el exterior y el interior de ella misma, proponiendo decisiones acertadas que favorezcan el buen funcionamiento integral de la organización.

A continuación ha de mencionarse algunas teorías que respaldan algunas ideas que se incluyen en la propuesta.

## B. TEORÍAS ADMINISTRATIVAS

Para aplicar decisiones estratégicas acertadas a las necesidades empresariales actuales, es importante conocer propuestas que hasta hoy en día han sido planteadas por estudiosos del pensamiento administrativo.

Las teorías administrativas que hasta hoy en día se conocen son herramientas que nos ayudarán a aprovechar mejor los recursos administrativos y evitar situaciones o conflictos que ya fueron experimentados por otros estudiosos; que como especialistas del tema enfrentaron y superaron con profesionalismo. Dejando para las personas interesadas en el tema de la administración un amplio conjunto de enfoques que pueden ser aplicados o mejorados según las necesidades de cada organización.

El siguiente apartado presenta las teorías más importantes que contribuyeron en el pensamiento y en la teoría administrativa.

**1. Administración científica.** Esta teoría surge a finales del siglo XIX. Florece en una época donde no existían conceptos claros con respecto a las responsabilidades del trabajador y del administrador. No había cooperación entre trabajadores y administradores, percibían su relación como una suma cero; la ganancia de uno era la pérdida del otro.

Esta teoría se relaciona con consideraciones económicas de costo, uso del tiempo y eficiencia. Los partidarios de la administración científica creen firmemente que se puede lograr una mejor administración aplicando el método científico para analizar su problemática, producción y estandarización.

Según Harold Koontz y Heinz Wehrich, (1994:30) a Frederick Winslow Taylor se le conoce como “el padre de la administración científica” por haber investigado en forma sistemática las operaciones fabriles, sobre todo en el área de producción bajo el método científico. Sus experiencias como aprendiz, obrero, capataz, maestro mecánico y después como director de ingeniería de una compañía acerera le ofrecieron la gran oportunidad de conocer de primera mano los problemas y actitudes de los trabajadores y descubrir las grandes posibilidades para elevar la calidad de la administración.

Su principal interés fue aumentar la productividad mediante el aumento de la eficiencia en el nivel operacional, no solo para disminuir los costos y aumentar las utilidades, sino también para hacer posible una remuneración más alta para los trabajadores por su mayor productividad. Proporcionando mayores ganancias a los propietarios y menores precios a los clientes. Los principales fundamentos de Taylor según Harold Koontz y Heinz Wehrich (2004:15) publicados en 1991 fueron:

- Sustitución de reglas prácticas por preceptos científicos.
- Obtención de armonía en la acción grupal, en lugar de discordia.
- Consecución de la cooperación de los seres humanos, en lugar del individualismo caótico.
- Obtención mediante el trabajo de producción máxima, no de una producción restringida.
- Desarrollo de la plena capacidad de todos los trabajadores a favor de su máxima prosperidad personal y de la compañía.

Entre sus contemporáneos están Frank y Lilian Gilbreth. Quienes según Fernández Aguado, (2006:41) introdujeron en la empresa un sistema de reglas y estándares escritos en los que destacan formas de aprovechar al máximo las capacidades humanas por medio de la comprensión de la personalidad y necesidad de los trabajadores. Fernández Aguado, (2006:41) también afirma que Henry L. Gantt reconocía que en una empresa era importante dirigir el desarrollo de los trabajadores introduciendo hábitos de laboriosidad y cooperación, destacando así la necesidad de capacitarlos.

2. Teoría moderna de la administración operacional. Según Harold Koontz y Heinz Weihrich, (1994:36, 37) el industrial francés Henry Fayol es quizá el verdadero “padre de la teoría moderna”. A través de sus profundas observaciones sobre los principios de la administración general encontró que las actividades de una empresa industrial se podían dividir en seis grupos, 1) Técnicas (producción), 2) Comerciales (compra, venta e intercambio), 3) Financieras (búsqueda y uso óptimo del capital), 4) Seguridad (protección de las propiedades y las personas), 5) Contables (incluyendo estadísticas) y 6) Administrativas (planeación, organización, dirección, coordinación y control).

Fayol consideró que las primeras cinco eran bien conocidas, por lo que se dedicó al análisis de la sexta. También identificó 14 principios de la administración, flexibles, no absolutos, que deben utilizarse con independencia de las condiciones cambiantes y especiales. Estas aparecen en el Cuadro No. 2.

Cuadro No. 2  
Principios generales del management propuestos por Fayol.

1. División de trabajo, o especialización.
2. Autoridad, para después ordenar.
3. Disciplina, a la vez qué liderazgo por parte de la dirección.
4. Unidad de ordenación o mandato, con un solo jefe para cada trabajador.
5. Unidad de dirección: todos los de una misma actividad deben tener los mismos objetivos.
6. Subordinación de los intereses individuales al general.
7. Remuneración, como un elemento motivador más.
8. Centralización o descentralización según la condición del negocio y la calidad del personal.
9. Cadena escalar, siendo necesario tanto la jerarquía como la comunicación lateral.
10. Orden, en lo material, minimizando pérdidas de tiempo, y en lo social, logrado mediante la organización y la selección.
11. Equidad, tratando con amabilidad y justicia a los empleados.
12. Estabilidad en la permanencia de los directivos.
13. Iniciativa, aunque suponga un sacrificio para la “vanidad” de los directores.
14. Espíritu de cuerpo, auténtico talento de la dirección para sacar adelante tantos aspectos y variables.

(Presentado por Fernández Aguado, 2006:45)

## C. FUNCIONES ADMINISTRATIVAS

Para alcanzar con éxito los objetivos institucionales será útil considerar cinco funciones administrativas propuestas por Harold Koontz y Heinz Weihrich (2004:28), en su enfoque de sistemas de la administración: Planeación, organización, integración, dirección y control.

Cada una se considera importante para aplicarla en este modelo. Por lo que se definirá brevemente a continuación, basándonos en la propuesta administrativa de los estudiosos antes mencionados.

**1. Planeación.** La planeación se constituye en un método racional para el cumplimiento de objetivos preseleccionados. Se definirán a continuación las partes y pasos que son indispensables definir al iniciar la estructura del modelo.

a. Partes de la planeación: En la planeación se recomienda establecer lineamientos particulares del modelo administrativo a elaborar. Para orientar a las siguientes funciones administrativas e integrar los insumos de cada institución con su filosofía. Estas son:

1) Propósito: Identifica la razón de ser, naturaleza y carácter de una institución o de algún programa adjudicado a este.

2) Misión: Orienta las actividades de la empresa. Es lo que se pretende alcanzar con los recursos de la empresa y busca la satisfacción de los que la integran.

3) Objetivos: Fin que se pretende alcanzar por medio de una actividad determinada.

4) Estrategias: Es la determinación de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa, la adopción de los cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para su cumplimiento.

5) Políticas: Las políticas son enunciados o criterios generales que orientan o encausan el pensamiento en la toma de decisiones.

6) Procedimientos: Son los pasos que se deciden realizar para el manejo y logro de actividades futuras.

7) Reglas: Es la exposición de acciones u omisiones específicas, no sujetas a la discrecionalidad de cada persona.

8) Programas: Son un conjunto de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignaciones de tareas, pasos a seguir, recursos por emplear y otros elementos necesarios para llevar a cabo un curso de acción dado; habitualmente se apoyan en presupuestos.

9) Presupuesto: Es una formulación de resultados esperados expresada en términos numéricos.

b. Pasos de la planeación: Es recomendable seguir los siguientes pasos para realizar satisfactoriamente la planeación:

1) Atención a las oportunidades: Al iniciar la planeación se debe hacer un análisis preliminar de posibles oportunidades futuras y debilidades. Se determina que problemas se desean resolver y porqué.

2) Establecimiento de objetivos: Estos deben darse para toda la empresa y posteriormente para cada una de las unidades de trabajo y subordinados, a corto y largo plazo. En los objetivos se especifican los resultados esperados e indican en qué se hará mayor énfasis.

3) Desarrollo de premisas: También se conocen como pronósticos. Se trata de establecer supuestos acerca de las condiciones en las que el plan será puesto en práctica.

4) Determinación de cursos de acción alternativos: Se buscan y examinan especialmente aquellos que no son perceptibles a primera vista. Seleccionando así las alternativas más promisorias.

5) Selección de cursos de acción alternativos: Es el punto en el que se adopta el plan, es el verdadero punto de toma de decisiones.

6) Evaluación de cursos de acción alternativos: Los cursos de acción se evalúan a la luz de las premisas y metas establecidas.

7) Formulación de planes derivados: Se formulan para apoyar la planeación básica.

8) Traslado de planes a cifras por medio del presupuesto: El presupuesto general de una empresa representa la suma total de sus ingresos y egresos, con sus utilidades o superávit resultantes.

**2. Organización.** En la organización se define la estructura que permitirá cumplir las metas previamente establecidas en la planeación. Esta estructura debe contener posiciones con sus respectivas responsabilidades, para que las personas mejor capacitadas en desempeñarlos, puedan acceder a una idea clara de sus funciones y así tener un buen desempeño en el cargo que les corresponde.

Para asegurar el cumplimiento de las responsabilidades adquiridas en la organización, debe asignarse uno o los supervisores necesarios para verificar el adecuado funcionamiento organizacional.

Las organizaciones toman cierta estructura y establecen su funcionamiento dependiendo a las necesidades de ella misma y a las influencias que recibe de su entorno. Por su funcionamiento las organizaciones pueden ser de carácter formal e informal:

a. **Organización formal:** Ocurre cuando una empresa establece una estructura intencionada que ofrezca las mejores condiciones para la contribución eficaz del desempeño individual tanto presente como a futuro, a favor de las metas grupales. La organización formal debe ser flexible, promover la discrecionalidad, la utilización del talento creativo ventajoso y el reconocimiento de los gustos y capacidades individuales. Estos esfuerzos individuales deben canalizarse hacia metas grupales y organizacionales.

b. **Organización informal:** Es el conjunto de actividades personales sin un propósito común consistente, aunque favorable a resultados comunes. La organización informal es una red de relaciones interpersonales que surgen cuando se asocia la gente. Por su estructura, las organizaciones pueden ser con tramos estrechos o con tramos amplios. En el Cuadro No.3, se define en qué consiste cada tramo.

**Cuadro No. 3**  
Estructuras organizacionales con tramos de administración estrecho y amplio.

	<b>Organización con tramos estrechos</b>	<b>Organización con tramos amplios</b>
<b>Ventajas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Supervisión estrecha.</li> <li>• Control estricto.</li> <li>• Comunicación rápida entre subordinados y superiores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los superiores se ven obligados a delegar.</li> <li>• Se deben establecer políticas claras.</li> <li>• Selección de subordinados con sumo cuidado.</li> </ul>
<b>Desventajas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los superiores tienden a involucrarse en exceso en el trabajo de los subordinados.</li> <li>• Muchos niveles administrativos.</li> <li>• Alto costo a causa de los numerosos niveles.</li> <li>• Excesiva distancia entre el nivel más bajo y el más alto.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tendencia de los superiores sobrecargados de trabajo.</li> <li>• Riesgo de pérdida de control por el superior.</li> <li>• Se requiere de administradores de calidad excepcional.</li> </ul>

(Propuesto por Harold Koontz y Heinz Weihrich, 2004:246)

3. Integración de personal. En esta función se define el recurso humano necesario para ocupar y mantener los puestos de la estructura organizacional, mediante procesos que permitan emplear a las personas mejor capacitadas para los puestos existentes. Estos procesos son:

a. Diseño de puestos: En este proceso se define el propósito, alcances y limitaciones de los puestos con que cuenta la institución. Idalberto Chiavenato (2000:293), estableció cuatro condiciones fundamentales que deben definirse cuando se diseñan puestos:

- Tareas o atribuciones que el ocupante deberá cumplir.
- Cómo deben cumplirse estas tareas o atribuciones.
- A quién deberá reportar el ocupante del cargo.
- A quién deben supervisar o dirigir.

b. Inventario de personal: El inventario permite localizar a las personas que actualmente prestan sus servicios en la organización, conociendo su actuación hasta la fecha actual y sus intenciones laborales futuras. Si la organización conoce a su personal y ha realizado una buena selección de ellos, puede promoverlos a otros puestos si el caso lo amerita. Esto disminuirá el período de entrenamiento y contribuirá a mantener alta la moral del personal que ya trabaja en la organización.

c. Reclutamiento: Es el medio por el cual se vale una organización para atraer candidatos adecuados a sus necesidades y expectativas. El propósito es colocar en los puestos a las personas que puedan desenvolverse en estos con propiedad, garantizando el buen funcionamiento de la institución.

La propia organización es una fuente interna de abastecimiento para sí misma. Uno de los riesgos de la promoción interna es que las personas seleccionadas para ascenso imiten a sus superiores, cuando en algún caso lo que se necesita es introducir nuevas políticas e ideas. Por otro lado, no es defecto este ascenso, cuando en una empresa se cultivan métodos, rutinas y opiniones de excelencia.

Las fuentes externas de reclutamiento son las agencias de empleo, medios publicitarios, universidades, bolsas de trabajo, etc. Para que este reclutamiento sea efectivo, deben determinarse con anticipación las necesidades institucionales y así poder definir con claridad los requisitos del puesto. Esto permite escoger el mejor personal disponible en el mercado de trabajo, planear e iniciar los programas de entrenamiento en tiempo oportuno y cubrir las vacantes en el tiempo adecuado.

d. Selección: Consiste en elegir de entre los candidatos a la persona que demuestre que sus habilidades y capacidades satisfacen el puesto disponible. Para esto, es esencial disponer de un plan sistemático que contenga el diseño de puestos y sus tareas, y así confrontar este plan con las características individuales como inteligencia, conocimientos, habilidades, actitudes y experiencia de cada candidato.

Es aconsejable definir un área de reclutamiento y selección accesible a los solicitantes evitando que transiten en las áreas de trabajo. La solicitud de empleo debe abarcar los siguientes datos personales: nombre, edad, sexo, estado civil, datos familiares, experiencia ocupacional, puesto, sueldo deseado, disponibilidad para iniciar labores, planes a corto y largo plazo, etc. Las solicitudes deben estar diseñadas de acuerdo con el nivel al cual se están aplicando los candidatos. Recomendando así, formas diferentes de solicitud.

Si se determina que el candidato reúne los requisitos básicos para optar al puesto, se procede a una entrevista preliminar. Después de la entrevista se aplica una prueba de aptitud al aspirante, en caso de ser necesario. De obtener favorables resultados de estos pasos anteriores se realiza una entrevista por parte del administrador juntamente con la persona que será su posible superior. Seguidamente se solicita un exámen físico. Con base a los resultados obtenidos en todo el proceso se decide seleccionar al candidato que más satisface los requisitos del puesto.

e. Inducción: La inducción ocurre cuando se orienta y transmite a un nuevo empleado información preliminar y necesaria acerca de los planes de la institución que lo contrata. Otra forma de inducción es la socialización, la cual influye en el desempeño del empleado y en la estabilidad organizacional.

f. **Capacitación:** La capacitación promueve cambios permanentes en un individuo a través del aprendizaje de procesos, métodos o técnicas que estimularán sus habilidades y capacidades específicas para desempeñar con propiedad sus responsabilidades y funciones dentro de la organización.

g. **Desarrollo:** El desarrollo consiste en el acompañamiento que se le brinda al empleado durante su desempeño laboral estimulando el aprendizaje de nuevas habilidades y aptitudes necesarios para ocupar nuevos puestos, mantener satisfactorios los puestos actuales o implementar nuevos sistemas institucionales.

Una vez definida la razón por la cual se realiza el desarrollo se debe establecer metas, aclarando qué cambiar y en qué proporción. Estas metas deben ser tangibles, verificables, calculables en tiempo y extensión, quedando claras tanto para el supervisor como para el empleado.

Los métodos de capacitación y desarrollo más populares pueden clasificarse como capacitación en el puesto de trabajo o fuera de él:

1) La capacitación en el puesto coloca a los empleados en situaciones de trabajo reales, a través de esas simulaciones aprende haciendo.

2) La capacitación fuera del puesto abarca diversas técnicas, conferencias, películas, demostraciones, estudios de casos y otros ejercicios de simulaciones e instrucción programada.

h. **Evaluación:** La evaluación se realiza para determinar si el personal tiene un rendimiento apropiado para responder a las demandas institucionales.

i. **Compensación:** La compensación no debe faltar en el momento de contratar personal para cubrir puestos en una institución. Las instituciones deben considerar una compensación justa en base a la preparación y responsabilidad de cada empleado. También debe atenderse a las propias necesidades del recurso humano para ser acertados en el momento de motivarlos a ofrecer un servicio de calidad.

**4. Dirección.** Es el proceso mediante el cual la institución promueve las condiciones necesarias para que el recurso humano contribuya al cumplimiento de los objetivos institucionales.

En esta función administrativa, las ciencias de la conducta realizan su mayor contribución. Por su interés en el estudio de los factores humanos, la motivación, el liderazgo y la comunicación; áreas que son vitales conocer para dirigir acertadamente a un grupo de personas y motivarlas a alcanzar los objetivos organizacionales e individuales.

Por medio de la función de dirección los administradores ayudan a las personas a darse cuenta que pueden satisfacer sus necesidades individuales, utilizar su potencial y contribuir al mismo tiempo al cumplimiento de los propósitos de la empresa.

Los administradores deben reconocer que cada individuo es único y que posee necesidades y objetivos importantes, de lo contrario corren el riesgo de aplicar incorrectamente las generalizaciones acerca de la motivación, el liderazgo y la comunicación durante el proceso de dirección.

No todas las necesidades de los individuos pueden satisfacerse por completo, ya que los administradores deben cumplir con requisitos que se derivan de los planes organizacionales. Pero a pesar de esto los administradores tienen un amplio margen de acción para realizar ajustes en los puestos a personas en situaciones específicas.

Para que el administrador realice un mejor proceso de dirección debe tomar en cuenta los siguientes aspectos:

a. Todas las personas deben ser tratadas con respeto, sin importar el puesto que ocupe en la organización.

b. Considerar a la persona en su integridad y no solo sus características específicas como conocimiento, actitudes, habilidades o rasgos de personalidad.

5. **Control.** Idalberto Chiavenato (2000:619,622), identifica el control como el acompañamiento y evaluación de las funciones de planeación, organización y dirección; detectando desviaciones o variaciones para efectuar las necesarias correcciones. Definiendo así cuatro etapas de control:

a. **Establecimiento de los estándares deseados:** Son criterios de desempeño seleccionados de la planeación para establecer lo que debe hacerse y cuál es el desempeño deseable.

b. **Seguimiento o monitoreo del desempeño:** Acompaña y mide el desempeño para obtener información precisa sobre la operación que se lleva a cabo.

c. **Comparación del desempeño con los estándares deseados:** Mide el desempeño con respecto a los estándares deseados y detecta las desviaciones antes que estas ocurran.

d. **Acción correctiva:** Las desviaciones pueden corregirse rediseñando sus planes o modificando sus metas, mediante una mejor selección y capacitación de sus subordinados. Estas acciones pueden ser a través de medidas más extremas de reintegración de personal, dar explicaciones más detalladas de las funciones o incluir técnicas de liderazgo más eficaz. Las correcciones necesarias deben definirse en un programa de acción correctiva e instrumentarlo a fin de alcanzar el desempeño deseado.

Los administradores para un control eficaz necesitan dirigirse al futuro, planificando con tiempo las acciones correctivas necesarias para evitar las consecuencias de no realizar algún proceso en el momento adecuado.

El proceso de control debe ser apropiado a las actividades, oportuno y favorable en la relación costo-beneficio. Esto se puede lograr mediante la jerarquía de autoridad, reglas, procedimientos claros y establecimiento de objetivos.

## D. PROGRAMAS DE RECREACIÓN EDUCATIVA

1. **Instituciones educativas.** Las instituciones educativas se conciben como una empresa de servicio que debe tener una estructura empresarial. La materia prima de las instituciones educativas es el individuo en su rol de alumno, el recurso físico y el recurso humano. Los servicios que ofrecen las instituciones educativas están sujetas a leyes que rigen el sistema empresarial, lo que las obliga a tener una estructura y dirección administrativa definida que contribuya al cumplimiento de los objetivos institucionales y de nación.

Cesar Ramírez Cavassa (2007:216), afirma que la concepción de una institución educativa se orienta en tres direcciones:

a. **Instituciones oficiales o del Estado:** Son entes territoriales que competen a la administración pública o administración educativa del Estado. Como el Conservatorio Nacional de Música que da la oportunidad a las personas interesadas en aprender música a que se inscriban a través de una bajo costo y reciban la enseñanza musical. Esto, gracias al respaldo económico que el estado ofrece.

b. **Instituciones privadas:** Instituciones o entidades privadas no incluidas en el concepto anterior. Como las academias de música.

c. **Instituciones de carácter humanitario:** Son aquellas instituciones ya sea públicas o privadas con fines exclusivamente humanitarios, que tienen como fin único y común de preparar a los individuos mediante el conocimiento. Como los Institutos por Cooperativa de Enseñanza del Ministerio de Educación o el programa de Escuelas Saludables de la Fundación de Castillo Córdova.

Cada una de estas instituciones desarrolla distintas modalidades según su conveniencia, misión y visión institucional. Cada institución debe aprovechar sus recursos y concentrar sus servicios en lo que sabe hacer, para así consolidarse en prestar servicios de calidad y excelencia.

La educación es parte primordial para el crecimiento de la nación y cada ciudadano debe estar en capacidad de contribuir al fortalecimiento de las estructuras que sostienen el desarrollo del país. La calidad de educación que recibe cada individuo se refleja en su conducta y en su rendimiento personal.

La educación artística, es una modalidad educativa considerada obligatoria para estudiantes de nivel primario y ciclo básico; y no obligatoria para los estudiantes de nivel medio y universitario. Pero debido al impacto y beneficios que se adquieren del aprendizaje musical, muchas instituciones se han interesado en promover la enseñanza musical a través de programas recreativos en períodos vacacionales. Con el fin de enriquecer a personas interesadas en integrarlos y de aprovechar su tiempo libre aprendiendo la interpretación musical.

Estos programas generalmente se enfocan al trabajo en grupo e individual y contribuyen al desarrollo de habilidades musicales, y valores sociales. La calidad de estos programas puede influir en las personas para que tomen la decisión de continuar o no su formación artística.

Se debe establecer en cada institución educativa, programas fundamentados en procesos administrativo consistentes. Debiendo estos integrar los recursos que cada institución posee y aprovechar al máximo sus fortalezas y oportunidades. Satisfaciendo así las expectativas de quienes lo integran y motivando a su personal a realizar un buen desempeño durante su paso por la institución.

Para que una institución educativa ofrezca servicios de excelencia y calidad, debe asegurar sus estructuras administrativas. Una apropiada dirección administrativa en las instituciones debe llegar a impactar no solo a los estudiantes, sino también a todo el personal que integran dicha institución.

**2. Recreación educativa.** Las instituciones educativas oficiales, privadas o de carácter humanitario pueden incluir dentro de sus planes, actividades de recreación educativa para el aprovechamiento del tiempo libre de los individuos. Siempre que estén dentro del marco de los objetivos institucionales de cada una.

Un concepto de recreación que mencionaremos en este trabajo es el de Aldo Pérez (1997)<sup>1</sup> :

« Recreación es el conjunto de fenómenos y relaciones que surgen en el proceso de aprovechamiento del tiempo libre mediante la actividad terapéutica, profiláctica, cognoscitivo, deportivo o artística, sin que para ello sea necesario una compulsión externa y mediante las cuales se obtiene la felicidad, satisfacción inmediata y desarrollo de la personalidad.»

En este concepto el aprovechamiento de tiempo libre puede llevarse a cabo mediante distintas actividades que producen un estado positivo y favorecen al desarrollo de la personalidad, sin que esta actividad sea dirigida u orientada por alguien externo o impuesto a la decisión de las personas.

En cambio, la recreación educativa si debe contar con una estructura específica como una colonia de vacaciones, campamentos, centro juvenil, club de arte, deporte, literatura, teatro, etc. Debe ser dirigida por personal profesional, quienes por su conocimiento y experiencia pueden establecer los objetivos y estrategias en base a una metodología lúdica y recreativa.

Estos programas aparte de satisfacer los gustos e intereses de los individuos, propician el desarrollo de valores como cooperación, responsabilidad, creatividad, respeto por uno mismo y por el otro. Contribuyendo así, a la construcción de una educación en valores que puede influenciar e intervenir en la formación de los ciudadanos y estimular en ellos el buen quehacer laboral, educativo y recreativo. Pablo Waichman (1998)<sup>2</sup> para este tema afirma:

«la recreación educativa se refiere a la pedagogía, al por qué y al para qué de cada una de las acciones. Y tiene lugar fuera del ámbito de la escolaridad; es, de alguna manera, su complemento.»

---

<sup>1</sup> Pérez Sánchez, Aldo. *Recreación: Fundamentos teórico-metodológicos*. México, 1997. Centro de Documentación Virtual en Recreación, Tiempo Libre y Ocio.

<sup>2</sup> Waichman, Pablo. A. *Acerca de los Enfoques en Recreación*. Colombia, 1998. Centro de Documentación Virtual en Recreación, Tiempo Libre y Ocio.

La recreación educativa es una actividad que busca intencionalmente propiciar condiciones necesarias para que los individuos participantes en estos, experimenten cambios actitudinales e ideológicos a través de un aprendizaje de algún particular conocimiento y práctica. Estos programas benefician a los participantes favoreciendo hábitos de sano esparcimiento, mejora las condiciones físicas sociales y mentales, promueve el trabajo en equipo y la participación social.

El énfasis de estos programas de recreación educativa es que los individuos inicien o den continuidad en forma individual y grupal a la práctica de habilidades que voluntariamente han escogido.

**3. Administración de programas de recreación educativa.** Los programas recreativos son actividades que se realizan para contribuir al alcance de los objetivos y fines de cada institución. Promueven la educación de algún tema en particular a través de métodos lúdicos y recreativos.

Los dirigentes responsables de estos programas determinan los objetivos, acciones y estrategias que permiten que el programa satisfaga las necesidades, intereses y habilidades de quienes participan en las distintas etapas del programa.

Según autores de Funlibre, (2004:Modulo10)<sup>3</sup> para que un programa recreativo logre un verdadero alcance educativo debe tener líneas de acción clave:

- Participación de personas de diferentes edades.
- Participación a la par hombres y mujeres.
- Participación de personas de diversos estratos socioeconómicos
- Uso de diversas técnicas de trabajo, individual, grupal y masivo.
- Eliminación de límites por diferencias políticas y religiosas.
- Incluir actividades variadas y nuevas para motivar a los participantes, satisfacer sus gustos y necesidades actuales.

---

<sup>3</sup> FUNLIBRE. *Planeación y Operación de Programas Recreativos*. Colombia, 2004. Centro de Documentación Virtual en Recreación, Tiempo Libre y Ocio.

Estas líneas de acción son importantes para que los programas de recreación educativa puedan ser accesibles a los individuos interesados en compartir y aprender de algún tema de conocimiento específico. Este tipo de programas es flexible en cuanto a la edad, estrato económico y género de los participantes.

Algunas modalidades para planificar un programa recreativo con énfasis en música, teatro, deporte, pintura, etc., pueden ser:

a. **Práctica tradicional:** Supone que lo realizado en épocas anteriores es lo mejor y deben aplicarse nuevamente los mismos procedimientos para enfrentar los problemas del presente.

b. **Práctica de los deseos expresados:** Se elabora un listado de actividades y se pide a los participantes que marquen sus intereses, seguidamente se elige las opciones de actividades con mayor votación para elaborar el programa.

c. **Práctica con dirección autoritaria:** Ocurre cuando el responsable del programa según su opinión y experiencia personal toma las decisiones generando un programa uniforme y limitado.

d. **Práctica corriente:** Se analiza el funcionamiento de otros programas similares para aplicar algún sistema que consiga los resultados esperados.

Al escoger alguna de estas modalidades se debe analizar las fortalezas y debilidades de cada práctica, tomando en cuenta los objetivos de programa, fines, recursos, situación actual financiera y tecnológica de la institución.

La falta de valoración de actividades recreativas y la deficiencia de claros procesos administrativos son algunos factores que intervienen durante la construcción de estos programas. Los cuales afectan la realización del programa porque los participantes en cada etapa de este pueden tener cierta incomodidad y apatía por esta situación, reflejando en sus acciones su desacuerdo durante la realización del programa.

Antes de que ocurra esta situación de desacuerdo y apatía durante la realización del programa, se debe desarrollar las funciones administrativas de planeación, organización, integración, dirección y control durante la elaboración del programa. Siempre fundamentándose éste sobre los planes y políticas institucionales. Para lograr una adecuada organización y control de los programas de recreación educativa, los autores de Funlibre (2004:Modulo10)<sup>4</sup> determinan tres etapas:

a. Diseño técnico: En este se define objetivos, estrategias y tiempos a desarrollar el programa. Debe incluir un diagnóstico de necesidades, la justificación, el objetivo general, objetivos específicos, la metodología y la evaluación del programa.

En éste se debe identificar geográficamente la institución u organización en la cual se desarrollará el programa, se analiza sus procesos organizativos y recursos de apoyo al programa. También se debe describir las características del grupo o grupos a los cuales va dirigido el programa. Después de la elaboración del diseño se procede a implementar el programa, aplicando cada estrategia y procedimientos previamente establecidos: como la distribución del tiempo, de funciones, la supervisión y el control.

b. Operacionalización: Se recomienda tener fichas de planeación con la descripción de recursos, materiales, variantes, objetivos y duración de cada actividad. Es importante supervisar que los objetivos y metodología se cumplan en el tiempo establecido, también informar previamente a los participantes de la descripción del programa y de sus funciones.

Al final del programa se considera importante cumplir con lo que se planeó previamente. Por ejemplo, dar a los participantes un reconocimiento o algún tipo de compensación si fuera el caso. La despedida debe ser tan bien organizada y desarrollada como el inicio del programa. Esto influirá en el éxito del programa y para que en próximos programas puedan los integrantes del programa volver a participar en estas actividades.

---

<sup>4</sup> Funlibre. Planeación y Operación de Programas Recreativos. Colombia, 2004. Centro de Documentación Virtual en Recreación, Tiempo Libre y Ocio.

c. Después del programa: Seguidamente a la operacionalización del programa, se deben aplicar los instrumentos de evaluación que se elaboraron previamente con el fin de mejorar programas futuros. Algunos pasos recomendables para realizar después del evento son:

- Evaluación de programa.
- Evaluación del equipo.
- Recepción de recursos utilizados.
- Notificación o transmisión de resultados.
- Redacción de informe con nuevas sugerencias.
- Elaboración y envío de cartas de agradecimiento

La evaluación de los programas educativos es parte esencial de todo proceso administrativo, porque provee información acerca del funcionamiento de éste y del desempeño de cada uno de sus miembros durante su realización.

Los resultados de la evaluación ayudan a elaborar herramientas para descubrir las fortalezas y debilidades del sistema educativo, el programa o proyecto. Por esta razón la evaluación debe ser clara en su propósito, uno debe preguntarse ¿Por qué evaluar el proyecto? y ¿Qué información será útil obtener?

El propósito debe indicar qué se pretende obtener con la evaluación, si se quiere promover cambios en los recursos, planes, personas, etc. Las decisiones que se tomen de los resultados de la aplicación de cada evaluación deben influir en que las instituciones o programas ofrezcan un mejor servicio a la sociedad. Por ejemplo, si el programa responde a las necesidades de su población objetivo o si cuenta con recursos físicos o humanos para llevar a cabo todas las actividades propuestas.

Cuando se evalúa una institución no siempre se evalúa todo el funcionamiento de éste. Se elige qué etapa del programa se ha de evaluar. Puede leerse en el Cuadro 4, que para cada segmento o etapa del programa hay diferentes tipos de evaluación las cuales pueden aplicarse dependiendo el objetivo y fines de la evaluación.

Cuadro No. 4  
Segmentos evaluables en un programa. Propuesto por Municio, P. 1991.

<b>Segmentos del programa</b>	<b>Tipos de evaluación</b>	<b>Factores que valoran</b>
<b><i>Definición</i></b>	Evaluación de necesidades Evaluación de contexto Evaluación de viabilidad general.	Calidad de la definición de acuerdo con las necesidades y problemas de los usuarios y la viabilidad de realización.
<b><i>Diseño</i></b>	Evaluación de la estrategia Evaluación de <i>inputs</i> Evaluación de la evaluabilidad	Calidad del diseño en función de la estrategia seleccionada, la coherencia de la secuencia de actuación y sus componentes, y la existencia de todos los elementos que permiten el control de su ejecución y sus efectos posteriores.
<b><i>Ejecución</i></b>	Evaluación de la realización Evaluación del proceso Evaluación de la gestión	Calidad de la ejecución de acuerdo con el diseño y la capacidad de reacción del equipo gestor ante la incertidumbre y las situaciones no controlables.
<b><i>Efectos</i></b>	Evaluación de productos Evaluación de resultados Evaluación de impactos	Calidad de los efectos directos o indirectos en forma de productos del programa, de resultados sociales y de efectos por relaciones causales indirectas.
<b><i>Fuera del programa</i></b>	Evaluación de los efectos de la evaluación Meta evaluación de programas	Efectos de la existencia de una acción evaluadora. Calidad del programa de evaluación.

(Jiménez Bonifacio, 2000:126)

### III. MARCO METODOLÓGICO

Para la elaboración de esta propuesta de modelo administrativo se realizaron los siguientes pasos:

#### A. IDENTIFICACIÓN DE LA INSTITUCIÓN

Departamento de Música del Seminario Teológico Centroamericano “Escuela de Música Sacra”

El departamento de música fue dirigido por los esposos Felipe y María Elena Blyker desde 1969, hasta su retiro en 2004. Al departamento se unió también la Licenciada Janet Wenger quien se interesó en formalizar el departamento de música y organizar una escuela de música en el SETECA. El proyecto fue aprobado y en 1993 el departamento de música se constituyó como “Escuela de Música Sacra” (EMUSA) del SETECA.

##### 1. Objetivos de la “Escuela de Música Sacra” (EMUSA):

- Fomentar el valor de la música como medio para alabar a Dios.
- Formar a niños, jóvenes y adultos para servir en algún ministerio musical de su iglesia, haciéndolo con excelencia.
- Desarrollar un liderazgo musical para la comunidad evangélica de habla hispana.

## 2. Programas que ofrece EMUSA:

- Licenciatura en teología con énfasis en música sacra.
- Profesorado en música sacra
- Diploma en estudios musicales
- Programa de extensión
- Programa vacacional
- Cursos libres de:
  - piano
  - violín
  - guitarra
  - canto
  - instrumentos de viento
  - batería
  - bajo
  - club musical para niños

## B. DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL

Se realizó un diagnóstico FODA, para conocer a la institución interna y externamente, así establecer las condiciones en las que actualmente se encuentra. Los resultados obtenidos evidenciaron las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que posee la institución. Los cuales se tomaron en cuenta para ayudar y contribuir a un mejor desarrollo dentro y fuera de la institución. El Cuadro No. 5, muestra los resultados del FODA.

Cuadro No. 5  
Diagnóstico FODA de SETECA

Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Estructura organizativa formal.</li> <li>▪ Alta capacidad gerencial.</li> <li>▪ Prestigio de la institución en general.</li> <li>▪ Personal docente capacitado y con nivel académico alto.</li> <li>▪ Cursos bíblicos y teológicos</li> <li>▪ Hay reglamento institucional.</li> <li>▪ Exigencia en el pensum de los cursos de los estudiantes.</li> <li>▪ Esta localizado en un lugar céntrico.</li> <li>▪ Cuenta con infraestructura adecuada para actividades recreativas y deportivas.</li> <li>▪ Cuenta con amplio parqueo.</li> <li>▪ Hay un salón de usos múltiples.</li> <li>▪ Recursos Físicos (instrumentos musicales, laboratorio, etc.)</li> <li>▪ Posee recursos didácticos (computadora, retroproyector, cañonera, televisión, equipo de sonido).</li> <li>▪ Apertura a personas de distintas edades.</li> <li>▪ Cuenta con instrumentos musicales y salones para el aprendizaje musical.</li> <li>▪ Disponibilidad de horarios para los estudiantes.</li> <li>▪ Organización de presentaciones musicales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La institución es reconocida a nivel internacional.</li> <li>▪ Tiene acceso a uso de medios de comunicación como la radio.</li> <li>▪ Acceso a información acerca de actividades culturales del país.</li> <li>▪ Cuenta con personal capacitado para ofrecer otras alternativas de estudio.</li> <li>▪ Tiene recursos humanos y físicos para ofrecer más opciones a corto plazo.</li> <li>▪ Puede incluir dentro de sus programas más alternativas de enseñanza musical.</li> <li>▪ Hay fechas de inscripciones más de una vez al año.</li> <li>▪ Hay aulas para extender el programa musical por medio de la creación de extensiones en lugares estratégicos y de programas en el diurno y nocturno.</li> <li>▪ Participación en conciertos por parte de maestros y estudiantes.</li> <li>▪ Asistencia a conciertos.</li> <li>▪ Organización a talleres musicales impartidos por invitados nacionales e internacionales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Las decisiones de los directores de cada departamento dependen de la directiva general.</li> <li>▪ Falta de una política salarial justa y equitativa.</li> <li>▪ El sistema de contratación es por hora y su compensación es baja.</li> <li>▪ No cuenta con asesoría administrativa apropiada.</li> <li>▪ Falta de organización y comunicación de parte de los integrantes del Depto. de música.</li> <li>▪ No hay programa de capacitación.</li> <li>▪ No hay promoción de puestos.</li> <li>▪ Falta promoción adecuada para EMUSA.</li> <li>▪ Algunos instrumentos musicales están en mal estado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Establecimiento de nuevos centros educativos enfocados a la enseñanza de música contemporánea.</li> <li>▪ Existen aproximadamente 40 instituciones de música reconocidas, 10 de ellas en zonas aledañas al SETECA.</li> <li>▪ Algunas de estas instituciones ofrecen programas similares.</li> <li>▪ Algunos programas son de tarifa alta.</li> <li>▪ Reducción de programas y maestros.</li> <li>▪ Falta de continuidad a estudiantes que ingresan, brindándoles apoyo, orientación y seguimiento adecuada.</li> <li>▪ Atención y aprecio de la población actual.</li> </ul>

1. **Análisis diagnóstico.** En este diagnóstico se identificaron de EMUSA, los aspectos que debían mantenerse o mejorarse según las necesidades de la propuesta a elaborar.

a. Aspectos que deben mantenerse:

1) Estructura organizacional: Permite que existan distintos departamentos y que uno de ellos promueva el aprendizaje musical.

2) Liderazgo: Las personas que dirigen y enseñan en EMUSA son de alto nivel académico, lo que permite el alcance de los objetivos institucionales y del departamento de música.

3) Personal calificado: El prestigio se tiene gracias al compromiso que tiene cada uno de sus integrantes en dar su mayor esfuerzo y ofrecer servicios de calidad a los estudiantes de la institución.

4) Programas: Los directivos del SETECA permiten que se ofrezcan programas a personas de distintas edades.

5) Instalaciones: SETECA es grande y tiene condiciones para la realización de programas de carácter musical.

6) Recursos: Los recursos como retroproyector, laboratorio, equipo de sonido, instrumentos musicales, etc., son apoyo para el aprendizaje para el aprendizaje de los estudiantes.

b. Aspectos a mejorarse:

1) Decisiones: Las respuestas o decisiones de la directiva general hacia solicitudes de EMUSA deben ser más ágiles.

2) Apoyo administrativo: La administración de algunos programas y el apoyo de la directiva general a EMUSA.

3) Compensación y mantenimiento de recursos: El sistema de compensación hacia el personal de EMUSA y el mantenimiento de algunos recursos físicos como instrumentos musicales.

4) Supervisión: Atención, apoyo, seguimiento y orientación a cada estudiante.

## C. INVESTIGACIÓN

1. **Bibliográfica.** Se buscó información acerca del tema de administración para elaborar una propuesta fundamentada en principios administrativos. Se utilizaron libros, artículos de internet y publicaciones de SETECA.

2. **Entrevistas.** Algunos directores de instituciones de educación musical y no musical fueron entrevistados para conocer acerca de su experiencia y recibir de ellos algunos consejos útiles para la propuesta.

## D. ELABORACIÓN DE PROPUESTA

Se elaboró gracias al apoyo de los directores de EMUSA y a la autorización de los directivos del SETECA. Su elaboración inició en el mes de enero y finalizó en octubre, su aplicación fue en el mes de noviembre y su evaluación en el mes de diciembre.

## E. APLICACIÓN DE LA PROPUESTA

Esta propuesta aparece en capítulo IV. Se realizó durante el mes de noviembre, tal y como se propone en el siguiente modelo.

# **IV. MODELO ADMINISTRATIVO PARA PROGRAMA DE VACACIONES DE LA ESCUELA DE MÚSICA SACRA DEL SEMINARIO TEOLÓGICO CENTOAMERICANO**

## **A. PLANEACIÓN**

En primer lugar se definieron los objetivos del modelo administrativo. Durante la planeación se tomaron en cuenta los resultados obtenidos en el análisis FODA, entrevistas e investigación bibliográfica. Seguidamente se estructuraron las estrategias para alcanzar los objetivos y se definieron las funciones de organización, integración de personal, dirección y control. Cada una de las funciones se estructuró con base a los planes institucionales, detallando los procesos necesarios para establecer este modelo administrativo.

### **1. Objetivos**

#### **a. Objetivo general**

Diseñar un modelo administrativo que permita el alcance de los objetivos en el programa vacacional de la Escuela de Música Sacra del Seminario Teológico Centroamericano.

#### **b. Objetivos específicos**

- 1) Valorar la importancia de conocer y aplicar los fundamentos administrativos.
- 2) Implementar un modelo administrativo que contribuya al fortalecimiento y continuidad de programas que promueven la enseñanza musical.
- 3) Orientar a otras instituciones o personas que tienen interés en realizar programas musicales similares.

2. **Estrategias.** Se establecieron las siguientes medidas para alcanzar los objetivos del modelo:

a. **Programación de reuniones con directores de EMUSA:** Las reuniones se planificaron las veces que fueron necesarias, con el fin de analizar la realización del programa vacacional en años anteriores, su situación actual y sus intereses futuros. Así, poder encaminar la propuesta a las necesidades y objetivos organizacionales. Estas reuniones se programaron según el tiempo que disponían los directores, y debían aprovecharse al máximo, estableciendo previamente los temas a tratar. Las reuniones se calendarizaron y comunicaron con anticipación a los directores y asistente.

b. **Establecimiento del lugar y tiempo para llevar a cabo el modelo administrativo.**

1) **Lugar:** Instalaciones del SETECA, específicamente en su departamento de música (EMUSA), localizada en la Av. Simón Bolívar, 30-42 en la zona 3.

2) **Tiempo:** Este modelo se inició el mes de enero y finalizó el mes de diciembre. Del mes de enero al mes de octubre se establecieron las funciones de planeación, organización e integración de personal. Durante el mes de noviembre se aplicó la propuesta y en el mes de diciembre se evaluó.

c. **Elaboración de cronograma:** La elaboración de un cronograma permitió enlistar las actividades necesarias y determinar el tiempo adecuado para realizarlas. Este cronograma inició con la solicitud de autorización para la realización de este modelo administrativo en la Escuela de Música Sacra del Seminario Teológico Centroamericano para así poder acceder a información particular de la institución.

Después de autorizada la solicitud se inició a elaborar el modelo administrativo. La planeación se realizó juntamente con los directores de la escuela. Las reuniones que se llevaron a cabo con los directores de EMUSA fueron al inicio quincenales y después mensuales para ir proponiendo cambios a las nuevas ideas que tenían del programa anterior.

Durante las reuniones se estableció la forma de reclutar, seleccionar, contratar, capacitar, evaluar y compensar al recurso humano que integraría el programa. Así también, se definió cuales serian los recursos físicos necesarios para el cumplimiento del modelo. Las actividades aparecen definidas en el cronograma del Cuadro No.6.

Cuadro No. 6  
Cronograma general de administración

Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
<b>Planeación y organización del Programa</b> (con directores)											
Solicitud de autorización.	Autorización aprobada.	Selección de candidatos para maestros.	Elaboración de carta para solicitar la participación de los maestros.	Confirmación de los maestros.	Solicitud de caja chica.	Organización de reunión de orientación.		Orientación a maestros y solicitud de materiales.	Compra de material de maestros y reproducción de material para estudiantes según indicación de maestros.	Entrega de materiales a estudiantes.	Evaluación del programa por parte de directores, maestros y estudiantes.
	Reclutamiento de maestros.		Entrega de cartas a maestros candidatos.	Inventario de instrumentos musicales.				Entrega de volantes y afiches a instituciones que autorizaron la promoción del programa.	Inicio de alquiler de instrumentos.		
	Selección de repertorio.	Contratación de empresa para impresión de volantes y afiches.				Entrega de volantes y afiches.			Inicio de inscripción de estudiantes.	Cierre de inscripción a estudiantes.	Análisis de resultados de control.
	Solicitud de aulas y de salón de usos múltiples.										

d. Calendario de ejecución: Para la ejecución de esta propuesta se diseñaron programas semanales que orientaron las actividades durante el mes de noviembre. En el Cuadro No.7, aparece el cronograma de actividades para la primera semana de ejecución del programa. Los primeros días se usaron para el aprendizaje de la teoría musical y la entrega de instrumentos. Los estudiantes se familiarizaron con los instrumentos e iniciaron a aprender las primeras técnicas de interpretación instrumental.

Cuadro No. 7  
Cronograma de la primera semana del programa vacacional realizado en noviembre.

<b>Semana No.1</b>				
<b>Horario</b>	<b>Días</b>			
	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>
<b>8:00</b>	Inscripción e inauguración	Clase de teoría	Clase de teoría	
<b>9:30</b>	Trabajo grupal			
<b>10:00</b>	<b>Receso</b>			
<b>10:30</b>	Clase de teoría	Inicio y orientación para cuidado de los instrumentos musicales	Clase de teoría y técnica instrumental	
<b>12:00</b>	<b>Almuerzo</b>			
<b>2:00</b>	Clase de teoría	Clase de teoría	Clase de teoría	Práctica instrumental
<b>4:00</b>	<b>Salida</b>			

En el Cuadro No. 8, se define el cronograma de la segunda semana del programa. La práctica grupal se combinó con la individual y se continuó con los cursos de teoría musical. En la práctica grupal se reunieron todos los instrumentos con sus iguales bajo la dirección de un maestro. En la práctica individual cada estudiante ensayó solo, pero siempre supervisado por el maestro.

Cuadro No. 8  
Cronograma de la segunda semana del programa vacacional realizado en noviembre.

<b>Semana No. 2</b>					
<b>Horario</b>	<b>Días</b>				
	<b>9</b>	<b>10</b>	<b>11</b>	<b>12</b>	<b>13</b>
<b>8:00</b>	Clase de teoría y práctica instrumental grupal				
<b>10:00</b>	<b>Receso</b>				
<b>10:30</b>	Práctica instrumental individual				
<b>11:30</b>	Práctica instrumental grupal				
<b>12:00</b>	<b>Almuerzo</b>				
<b>2:00</b>	Práctica instrumental grupal				Concierto
<b>4:00</b>	<b>Salida</b>				

En el Cuadro No. 9, se expone el cronograma de la tercera semana del programa. Se combinó la práctica instrumental individual y grupal, se añadieron ensayos generales que consistieron en reunir a todos los instrumentistas y practicar obras que previamente ensayaron individualmente y en grupo.

Cuadro No. 9  
Cronograma de la tercera semana del programa vacacional realizado en noviembre.

<b>Semana No.3</b>					
<b>Horario</b>	<b>Días</b>				
	<b>16</b>	<b>17</b>	<b>18</b>	<b>19</b>	<b>20</b>
<b>8:00</b>	Práctica instrumental grupal				
<b>10:00</b>	<b>Receso</b>				
<b>10:30</b>	Práctica instrumental individual				
<b>11:30</b>	Práctica instrumental grupal				
<b>12:30</b>	<b>Almuerzo</b>				
<b>1:30</b>	Ensayo general				Concierto
<b>4:00</b>	<b>Salida</b>				

En el Cuadro No. 10, se define el cronograma de la cuarta semana del programa. En esta semana se programaron más ensayos generales, ya que se debían practicar las obras orquestales para poder presentarlas en el concierto de clausura.

Cuadro No. 10  
Cronograma de la cuarta semana del programa vacacional realizado en noviembre.

<b>Semana No.4</b>					
<b>Horario</b>	<b>Días</b>				
	<b>23</b>	<b>24</b>	<b>25</b>	<b>26</b>	<b>27</b>
<b>8:00</b>	Práctica instrumental			Ensayo general	
<b>10:30</b>	<b>Receso</b>				
<b>11:00</b>	Ensayo general			Ensayo general	
<b>12:30</b>	<b>Almuerzo</b>				
<b>1:30</b>	Ensayo general				
<b>4:00</b>	<b>Salida</b>				
<b>7:00</b>					<b>Concierto de clausura</b>

e. Definición de recursos físicos: A continuación se enumeran los recursos que se utilizaron en el modelo.

1) Instalaciones: Las reuniones y actividades previas a la ejecución del programa se llevaron a cabo en la oficina de la directora administrativa de EMUSA.

Para la ejecución del programa se solicitaron a las autoridades del SETECA diez aulas de tamaño amplio, cinco de ellas estaban adentro del departamento de música y las otras cinco pertenecen a otros departamentos que conforman al SETECA. También se solicitó la capilla mayor para la realización de la clausura del programa vacacional. Fue necesario utilizar una de las aulas solicitadas para guardar los instrumentos musicales que se alquilaron a los estudiantes o para las personas que decidieran dejarlos en EMUSA durante el mes de funcionamiento del programa.

2) Instrumentos musicales: Se realizó un inventario de instrumentos musicales para conocer con cuales se podía contar por su condición. El Cuadro No. 11, muestra un inventario que se utilizó para identificar cuantos instrumentos musicales tiene el departamento y en qué condiciones.

Cuadro No. 11  
Inventario para instrumentos musicales

Nombre del instrumento	Cantidad	Estado	Cambios necesarios

Esta herramienta ayudó a identificar los instrumentos que no estaban en buenas condiciones para darles mantenimiento y ofrecerlos en alquiler a los estudiantes que no contaran con algún instrumento.

f. Método: Se decidió elaborar un método particular para el programa vacacional. La inversión de tiempo para la elaboración de este método fue extenso porque se recopiló todas las obras que debían interpretar los estudiantes. Se realizó una selección detallada de obras convenientes al nivel de los estudiantes y a la variedad de instrumentos a enseñar. Algunas directrices para la elaboración de este método fueron:

- Contener obras apropiadas al nivel de los estudiantes.
- Abarcar obras extranjeras y nacionales.
- Incluir obras de diferentes estilos.
- Tener arreglos claros.
- Obras accesibles en el tiempo de duración del programa.

Este método fue útil para hacer más sistemático el aprendizaje de los estudiantes y satisfacer gustos musicales distintos.

g. Manual de convivencia: Debido a la importancia de obtener resultados exitosos durante este programa, se elaboró un manual que contenía normas que orientaron a todos los participantes del programa a través de directrices para lograr el bien individual y de la comunidad. Siendo las que a continuación se nombran:

1) Estudiante:

- ✓ Pueden participar personas mayores de 12 años.
- ✓ Se debe entregar carta de recomendación de pastor de la iglesia a la que pertenecen.
- ✓ Si es menor de edad, debe entregar una carta de sus padres autorizando su participación en el programa. (Solo si en caso no son los padres los que le inscriben)
- ✓ Cada estudiante debe pagar la cuota completa en el momento de inscribirse.
- ✓ Participar en el concierto de clausura.
- ✓ Ser puntuales y asistir a todos los días que dure la "Escuela de Música".
- ✓ Respetar y seguir horario de actividades establecido.
- ✓ Velar por el cuidado de las instalaciones del SETECA.
- ✓ Vestir adecuadamente y con modestia.
- ✓ Si el estudiante no tiene instrumento debe alquilarlo y responsabilizarse del cuidado de éste.
- ✓ Asistir y participar en concierto de clausura con el uniforme solicitado. Blusa o camisa blanca y falda o pantalón negro. (En el caso de las mujeres si usan falda prohibido usar minifalda) No debe salir de las instalaciones sin previa autorización.

## 2) Docente:

- ✓ Ser puntual.
- ✓ Asistir a todos los días que dure la “Escuela de Música”.
- ✓ Respetar y seguir el horario de actividades establecido.
- ✓ Velar por el cuidado de las instalaciones del SETECA.
- ✓ Vestir adecuadamente y con modestia.
- ✓ Proveer a los estudiantes la orientación y enseñanza necesaria para el aprendizaje de la interpretación musical.
- ✓ Apoyar los ensayos generales.
- ✓ Asistir al concierto de clausura y participar interpretando el instrumento que enseña.
- ✓ Debe estar con sus estudiantes en los periodos previamente establecidos.

h. Promoción: Para la promoción de éste programa se realizó el siguiente procedimiento:

1) Se decidió contratar una empresa litográfica que imprimiera volantes y afiches para la promoción de este programa. A más de dos empresas se les solicitó una cotización según el número de volantes y afiches que se necesitaban entregar. También se solicitó un ejemplar modelo que fuera atractivo a los clientes potenciales y les informara con claridad del programa los siguientes datos: lugar, fecha, duración, precio e instrumentos que ofrecía enseñar. Después de esto se eligió a la empresa que mejor cumplía con la expectativa de promoción.

2) Se hizo un listado de organizaciones cristiano-evangélicas a quienes se les solicitó autorización para promocionar el programa. Estas fueron: iglesias, colegios, librerías, institutos para maestros de música y medios de comunicación radial.

i. Presupuesto: En el presupuesto se incluye solamente los gastos de operación del programa durante el mes de noviembre. Los gastos de administración, gastos en energía eléctrica, agua y teléfono son cubiertos anualmente por el SETECA.

Los demás gastos del programa fueron cubiertos por los ingresos adquiridos con la inscripción de los estudiantes. Por lo que fue necesario contar con una caja chica que permitió realizar algunas inversiones previas al programa.

En el Cuadro No. 12, se expone los rubros que se incluyeron en el presupuesto, los cuales se representan por porcentajes para mostrar la distribución de la inversión realizada durante el programa. En el *anexo 1* aparecen los cuadros auxiliares de este presupuesto.

Cuadro No. 12  
Presupuesto de programa

<b>Ingresos totales</b>	<b>100%</b>
1. Gastos directos en servicio	55%
2. Gastos directos en material y equipo	4%
<b>Utilidad bruta</b>	<b>41%</b>
1. Gastos generales	18%
2. Gastos administrativos	7%
<b>Utilidad de operación</b>	<b>16%</b>

j. Pago de inscripciones: Se estableció las siguientes cuotas para inscribir a los estudiantes en el programa vacacional de música: Si los estudiantes se inscribían del 12 al 24 de octubre pagaban Q500.00 y del 26 al 31 de octubre debían pagar Q550.00. En ambas cuotas se incluyó material. La cuota para el alquiler del instrumento fue de Q100.00.

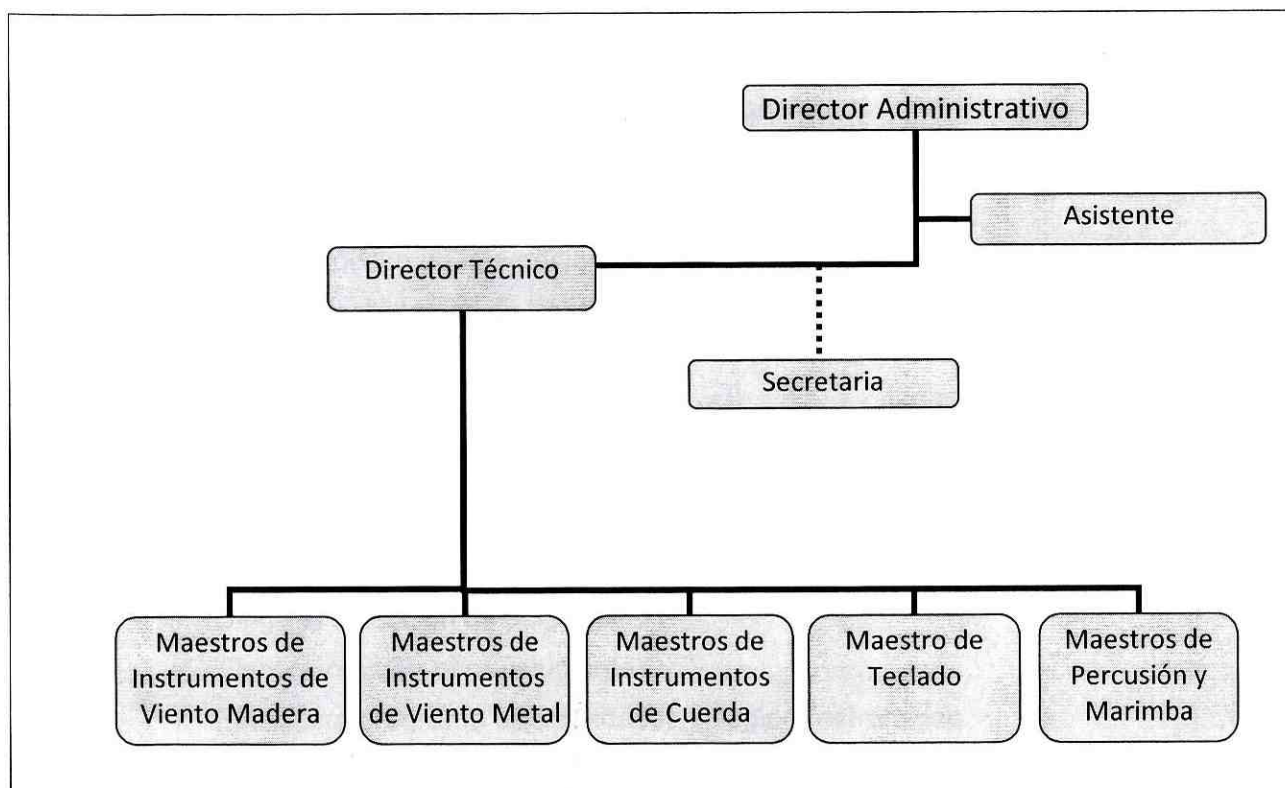
## B. ORGANIZACIÓN

Se aplicó una estructura organizacional con tramos amplios. Esta estructura organizacional motivó al director a seleccionar personal con experiencia en la enseñanza y preparación académica musical de alto nivel. Lo que permitió al director establecer objetivos claros y delegar responsabilidades con la seguridad de que serían cumplidas sin dificultad. El tipo de organización de este programa es formal y de carácter jerárquico como se observa en el organigrama del Cuadro No.13.

Los puestos que conforman este programa son:

- Director administrativo
- Director técnico musical
- Asistente administrativo
- Secretaria
- Maestros

Cuadro No. 13  
Organigrama del modelo administrativo



1. **Funciones.** A continuación se definen las funciones de los puestos indicados en el organigrama.

#### a. Director administrativo

- ✓ Dirige la planeación, organización e integración de personal.
- ✓ Delega responsabilidades.
- ✓ Autoriza acciones internas y externas.
- ✓ Indica actividades a incluir y recomienda estrategias.
- ✓ Dirige la promoción del programa.
- ✓ Se encarga del presupuesto y de la ejecución financiera.

#### b. Director técnico musical

- ✓ Sugiere estrategias para el diseño del modelo.
- ✓ Dirige la ejecución del programa, ensayos generales y clausura.
- ✓ Selecciona obras para el repertorio musical.
- ✓ Apoya proceso de integración de personal.
- ✓ Propone estrategias de trabajo.

#### c. Asistente administrativo

- ✓ Acompaña y apoya las funciones de los directores administrativo y técnico.
- ✓ Elabora diseño de modelo y redacta la propuesta.
- ✓ Dirige la selección de personal.
- ✓ Elabora método para estudiantes.
- ✓ Estructura programa de actividades y sugiere estrategias.

#### d. Maestro

- ✓ Asiste a reunión de orientación.
- ✓ Asiste a todos los días que la actividad dure y en el horario previamente establecido.
- ✓ Apoya ensayos generales y concierto de clausura.
- ✓ Imparte clases según sea el instrumento de su especialidad.
- ✓ Informa del rendimiento y avance de estudiantes.

- ✓ Facilita a los estudiantes técnicas para el logro del aprendizaje musical instrumental y aporta sugerencias para mejorar la calidad del programa.

#### e. Secretaria

- ✓ Proporciona información necesaria para la elaboración del modelo administrativo.
- ✓ Enlista a las personas que se inscribirán y se encarga del alquiler de instrumentos.
- ✓ Brinda información necesaria a las personas interesadas en integrarse al programa.
- ✓ Mantiene organizada y actualizada la información completa del programa.
- ✓ Redacta y se responsabiliza de la entrega de documentos necesarios para la realización del programa.

## C. INTEGRACIÓN DE PERSONAL

En este proceso se identificó una serie de pasos para poder integrar al personal que participaría durante la realización del programa vacacional y se implementaron herramientas con las cuales no contaba el programa en años anteriores.

1. **Inventario de personal.** Es recomendable que cada institución cuente con un inventario del personal que lo conforma. Para poder contar con el inventario se elaboró un instrumento que permitió obtener información del personal con que cuenta la organización. En el Cuadro No. 14, aparece el cuestionario elaborado para tener un inventario de personal.

Cuadro No. 14  
Cuestionario para inventario de personal

**Cuestionario**

El siguiente cuestionario será útil para la realización de un inventario de personal de EMUSA. Los resultados de esta evaluación serán de carácter confidencial.

**Primera parte**

Instrucciones: Por favor lea el siguiente cuestionario y responda de acuerdo a su experiencia laboral en esta institución.

- Nombre completo: \_\_\_\_\_
- Estado civil: \_\_\_\_\_ Edad: \_\_\_\_\_ Nacionalidad: \_\_\_\_\_
- Puesto que ocupa actualmente: \_\_\_\_\_
- Puestos anteriores dentro de la institución: \_\_\_\_\_
- Puestos anteriores fuera de la institución: \_\_\_\_\_
- Años de experiencia (específicamente del cargo actual): \_\_\_\_\_
- Fecha de contratación: (aprox.): \_\_\_\_\_

**Segunda parte**

Instrucciones: Marque con una "X" el nivel de escolaridad que tiene aprobado y especifique su especialidad. Seguidamente responda las preguntas de la parte inferior de la hoja.

Nivel medio  Especifique: \_\_\_\_\_

Nivel técnico  Especifique: \_\_\_\_\_

Nivel superior  Especifique: \_\_\_\_\_

Otro tipo de capacitación: \_\_\_\_\_

Estudios que realiza actualmente: \_\_\_\_\_

Si está interesado en ocupar algún otro cargo distinto al anterior puede anotarlo en el siguiente espacio:

\_\_\_\_\_

**2. Reclutamiento.** Para la selección de maestros se determinaron los siguientes requisitos:

- ✓ Ser cristiano(a) y de buen testimonio.
- ✓ No debe ser menor de 18 años.
- ✓ Debe tener título de nivel medio.
- ✓ Especialista en el instrumento que enseñará.
- ✓ Con experiencia en la enseñanza musical.

Se enlistó los candidatos a docentes que llenaban los requisitos que se mencionaron en el inciso anterior. Se dio prioridad a las personas que están actualmente laborando en la institución. A este listado de personas se les envió una carta de solicitud de participación que aparece en el Cuadro No. 15. Donde se les invitó a participar y se les informó de la duración del programa, fecha y hora de realización.

**3. Selección.** La selección se realizó de acuerdo a los puestos necesarios. Se buscó cuidadosamente que los maestros seleccionados cumplieran con los requisitos ya establecidos en este programa. A los maestros seleccionados se les entregó una carta de solicitud para integrarse al programa. Se les solicitó a los maestros seleccionados que confirmaran su participación con los directores del programa.

**4. Inducción.** Se orientó previamente a los docentes que participarían en el programa, explicándoles acerca del plan de trabajo de este programa. Así también se dio la oportunidad para que los docentes contratados sugirieran algunas ideas para mejorar la calidad del programa.

Cuadro No. 15  
Carta de solicitud de participación dirigida a maestros

Guatemala, 18 de abril de 2009

Hermano(a):

\_\_\_\_\_

Presente.

Les saludamos deseando se encuentre gozando de las bendiciones del Señor Jesucristo. Queremos informarle que la Escuela de Música Sacra realizará su programa vacacional en las fechas del 3 a 27 de noviembre, de lunes a viernes en horario de 8:00 a 4:00. Por lo que le extendemos la cordial invitación para ser parte de esta actividad y participar como maestro de: \_\_\_\_\_

Por favor comuníquenos su disponibilidad para participar en este evento, ingresando la información que se le solicita.

-----

Yo, \_\_\_\_\_ me complaceré en participar en el programa vacacional de música de la Escuela de Música Sacra. Ofreciendo el curso de: \_\_\_\_\_

Por favor incluir su disponibilidad de tiempo u otra observación a tomar en cuenta para la organización de la actividad. Por el tiempo que disponga a la actividad se le dará una compensación.

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Por favor cortar y entregar esta información a la secretaria del Depto. de Música.

Atentamente,

\_\_\_\_\_  
Directora administrativa

\_\_\_\_\_  
Director técnico

## 5. Capacitación y desarrollo

a. Información diaria: Se apoyó la labor diaria de los maestro preguntando acerca del logro de objetivos, alcance de metas, acerca de cómo se siente y si necesitaban algún recurso de apoyo para continuar su labor.

b. Sugerencias: Los docentes podían sugerir o pedir información de apoyo al director técnico acerca del programa.

c. Experiencias: Los participantes compartieron de sus experiencias con sus compañeros de trabajo para mejorar el rendimiento del programa.

d. Recursos: Se les facilitó a los maestros, material de apoyo de la de la biblioteca del SETECA para enriquecer sus enseñanzas.

## 6. Evaluación y compensación

a. Estudiantes: Se entregó un diploma de participación a los estudiantes que cumplieron con un 90% de asistencia. Cada maestro tenía un listado con los nombres de los estudiantes donde anotaba la asistencia diaria.

b. Docentes: Al final de la actividad se le entregó a cada maestro un diploma donde se reconoció su esfuerzo y participación en dicho evento. Se le entregó una compensación económica por su participación en este programa. Los docentes participantes que en el futuro quisieran recibir algún curso de los que ofrece el SETECA durante sus programas anuales, recibirán un descuento en su inscripción.

## D. DIRECCIÓN

Este programa fue dirigido por el director técnico, quien supervisó el trabajo de docentes y resolvió cualquier duda que surgía durante el programa vacacional. Como parte del proceso de dirección se estableció lo siguiente:

1. **Comunicación.** Durante la ejecución del programa la comunicación fue directa. Cualquier duda los docentes la podían trasladar al director técnico. Antes y durante el programa se usaron medios de comunicación como correo electrónico, llamada telefónica y entrevista personal. También se hizo un listado de maestros con sus correos electrónicos y teléfonos para enviarles información actualizada acerca del programa.

2. **Orientación.** Se estableció una reunión donde se informó a los maestros acerca del plan de trabajo, los métodos a usar, las actividades a realizar, se resolvieron dudas y se entregaron métodos a aplicar durante el programa vacacional. También se preguntó si necesitaban algún material especial que deseaban tener antes o durante los días que duró programa.

3. **Motivación.** Se les dio a todos los maestros participantes una compensación al final del programa en recompensa a su labor y participación; así también se entregó un diploma de reconocimiento a cada uno por su apoyo al programa. El formar parte de este programa fue una experiencia enriquecedora para los participantes, porque compartieron con músicos y con estudiantes interesados en aprender. También tenían acceso a los recursos de la institución, como instrumentos musicales, partituras y materiales didáctico.

En futuros eventos se tomara en cuenta a los docentes para participar en conciertos donde pueden interpretar el instrumento de su especialidad o para que asistan a conciertos de otros músicos invitados, talleres o conferencias programadas por el SETECA.

## E. CONTROL

Para cubrir esta función administrativa se diseñó unas listas de cotejo que fueron útiles para supervisar los siguientes aspectos:

1. **Control de asistencia de estudiantes:** Esta herramienta sirvió para prever un futuro programa y determinar la cantidad de recursos necesarios para cubrirlo. Así también, ayudó a saber si se llegó al número de estudiantes pronosticado y para analizar las expectativas promocionales. En el Cuadro No. 16, aparece un instrumento para tomar asistencia diariamente.

Cuadro No. 16  
Hoja de asistencia

<b>Listado de asistencia</b>																			
<b>Instrumento musical:</b>																			
<b>Nombre del maestro:</b>																			
<b>Mes:</b>	<b>Noviembre</b>																		
<b>Nombre de estudiantes</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>9</b>	<b>10</b>	<b>11</b>	<b>12</b>	<b>13</b>	<b>16</b>	<b>17</b>	<b>18</b>	<b>19</b>	<b>20</b>	<b>23</b>	<b>24</b>	<b>25</b>	<b>26</b>	<b>27</b>

2. **Control de promoción.** Se elaboró un instrumento para supervisar si la promoción fue efectiva. También se analizó si se sigue con la misma empresa litográfica para la reproducción de los afiches y volantes en el próximo programa. En el Cuadro 17, aparece la herramienta utilizada para el control de promoción.

Cuadro No. 17  
Hoja de control para promoción

**Responde: Secretaria y asistente**

**Instrucciones:** Lee los siguientes incisos y responda según los procesos ocurridos en la promoción.

1. Número de volantes que se enviaron a imprimir \_\_\_\_\_
2. Número de afiches que se enviaron a imprimir \_\_\_\_\_
3. ¿Se entregaron de parte de las litografías los volantes y afiches en el tiempo establecido? \_\_\_\_\_
4. ¿Se entregaron todos los volantes y afiches a instituciones previamente autorizadas? \_\_\_\_\_
5. ¿Los volantes y afiches contenían información necesaria para los estudiantes? \_\_\_\_\_

3. **Control de organización:** Se consideró importante la opinión que los estudiantes tenían del programa. Por esta razón se estructuró una hoja de control que fue resuelto por los estudiantes evaluando la organización del programa. En el Cuadro No. 18, aparece el cuestionario que respondieron los estudiantes para evaluar la organización del programa.

Se revisaron posteriormente los resultados objetivos para tomar decisiones acerca de cómo implementar cambios futuros. Proponiendo así cambios organizacionales que convengan a quienes participen en próximos programas y satisfagan las demandas de los estudiantes.

Cuadro No. 18  
Hoja de control de organización dirigida a estudiantes

**Responde:** Estudiante

**Instrucciones:** Lea los siguientes incisos y marque con una "X" en el cuadro del valor que crea adecuado. Considere los siguientes valores:

<b>5</b>	<b>Excelente</b>
<b>4</b>	<b>Muy Bueno</b>
<b>3</b>	<b>Bueno</b>
<b>2</b>	<b>Regular</b>
<b>1</b>	<b>Deficiente</b>

	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
1. Actividades programadas					
2. Cumplimiento de horario establecido					
3. Repertorio musical					
4. Calidad de la enseñanza					
6. Dirección de la banda por parte del director					
7. Entrega de materiales en tiempo establecido					
8. Resolución de dudas por parte de organizadores					
9. Dirección general de la Escuela de Música Vacacional					
10. Presentación de concierto de clausura					

**¡Gracias por su colaboración!**

**4. Control final:** Para finalizar se propuso dos instrumentos que proporcionarían evidencia del rendimiento del programa general. Estos instrumentos consistieron en dos cuestionarios que fueron dirigidos a los directores del programa y maestros participantes. Los resultados de estas evaluaciones fueron útiles para proponer cambios organizacionales en beneficio de nuevos programas. En el Cuadro No. 19, aparecen los componentes de la evaluación que se aplicó al final de la realización del programa.

En el Cuadro No. 20, aparece el cuestionario que resolvieron los maestros para evaluar el modelo administrativo del programa. Esta evaluación tiene como base los componentes de la evaluación del Cuadro No. 19. En el Cuadro No. 21, se encuentra el cuestionario que debían responder los directores del programa para evaluar el modelo administrativo.

Los resultados de los cuestionarios fueron analizados por los directores y asistentes para mejorar los procesos administrativos futuros.

Cuadro No. 19  
Componentes de la evaluación

Área	Área específica a evaluar	Indicadores	Personas que evalúan	Herramienta de evaluación	Momento en que se evalúa
A. Planeación	1. Efectividad de los objetivos	<ul style="list-style-type: none"> <li>1.1 Alcance de tiempo</li> <li>1.2 Aplicación al contexto</li> <li>1.3 Planteamiento</li> <li>1.4 Aplicación al nivel de los estudiantes</li> <li>1.5 Pertinencia a necesidades de estudiantes</li> </ul>	Maestros	Cuestionario cerrado y opción múltiple.	Después de la ejecución del programa.
	2. Efectividad de las estrategias		Directores	Cuestionario cerrado con opción si/no.	Después de la ejecución del programa.
	2.1 Cumplimiento del cronograma				
		<ul style="list-style-type: none"> <li>2.1.1 Autorización de programa</li> <li>2.1.2 Planeación de programa</li> <li>2.1.3 Solicitud de aulas</li> <li>2.1.4 Solicitud de maestros</li> <li>2.1.5 Elaboración de cartas a maestros</li> <li>2.1.6 Entrega de cartas a maestros</li> <li>2.1.7 Confirmación de maestros</li> <li>2.1.8 Inventario de instrumentos musicales</li> <li>2.1.9 Selección de repertorio</li> <li>2.1.10 Elaboración de método para banda</li> <li>2.1.11 Revisión de método</li> <li>2.1.12 Impresión de ejemplar de método</li> <li>2.1.13 Reproducción de método</li> <li>2.1.14 Solicitud de caja chica</li> </ul>			

Área	Área específica a evaluar	Indicadores	Personas que evalúan	Herramienta de evaluación	Momento en que se evalúa
A. Planeación		2.1.15 Organización de reunión de orientación 2.1.16 Organización de programa de actividades 2.1.17 Organización de programa de clausura 2.1.18 Orientación a maestros 2.1.19 Búsqueda de empresa para promoción 2.1.20 Contratación de empresa para promoción 2.1.21 Entrega de afiches y volantes por 2.1.22 Entrega de volantes y afiches a instituciones previamente autorizadas 2.1.23 Compra de materiales solicitados por maestros			
	2.2 Elaboración de método	2.2.1 Accesibilidad de las obras 2.2.2. Secuencia de dificultad 2.2.3 Pertinente a las necesidades de los estudiantes 2.2.4 Pertinente al contexto 2.2.5 Funcionalidad de las voces y posibilidades 2.2.7 Nivel de las obras 2.2.8 Lectura musical 2.2.9 Interpretación musical	Maestros	Cuestionario cerrado y opción múltiple.	Después de la ejecución del programa.
	2.3 Recursos físicos	2.3.1 Condición de los instrumentos musicales 2.3.2 Condición de las aulas	Maestros	Cuestionario cerrado y opción múltiple.	Después de la ejecución del programa.

Continuación Cuadro No.19  
Componentes de la evaluación

Área	Área específica a evaluar	Indicadores	Personas que evalúan	Herramienta de evaluación	Momento en que se evalúa
A. Planeación		2.3.3 Número de instrumentos 2.3.4 Número de aulas 2.3.5 Condición de las instalaciones de la institución donde se realiza el programa			
	2.4 Promoción	2.4.1 Presentación de los afiches y volantes 2.4.2 Número de instituciones seleccionadas para 2.4.3 Ámbito de promoción 2.4.4 Pertinencia de las instituciones donde se promocionará el programa	Directores y maestros	Cuestionario cerrado y opción múltiple.	Después de la ejecución del programa.
	2.5 Temporalidad	2.5.1 Fecha de realización del programa 2.5.2 Duración del programa 2.5.3 Horario de clases 2.5.4 Duración del horario de clases 2.5.5 Pertinencia del tiempo y horario para maestros y estudiantes	Maestros	Cuestionario cerrado y opción múltiple.	Después de la ejecución del programa.
	2.6 Metodología	2.6.1 Trabajo grupal 2.6.2 Trabajo grupal general 2.6.3 Presentación de obras en clausura 2.6.4 Selección de métodos por docentes 2.6.5 Combinación entre grupo de instrumentos 2.6.6 Administración de tiempo por docentes	Maestros	Cuestionario cerrado y opción múltiple.	Después de la ejecución del programa.

Continuación Cuadro No.19  
Componentes de la evaluación

Área	Área específica a evaluar	Indicadores	Personas que evalúan	Herramienta de evaluación	Momento en que se evalúa
A. Planeación		2.6.7 Cantidad de estudiantes por maestro 2.6.8 Participación en clausura			
B. Organización	1. Evaluar la efectividad de la organización del programa.	1.1 Carácter jerárquico del programa 1.2 Funcionalidad del organigrama 1.3 Número de personal seleccionado 1.4 Claridad de las funciones 1.5 Accesibilidad a las funciones 1.6 Dificultad de las funciones	Directores y maestros	Cuestionario cerrado y opción múltiple.	Después de la ejecución del programa.
C. Integración	1. Evaluar la efectividad de la integración del programa.	1.1 Orientación a maestros 1.2 Normas a estudiantes 1.3 Normas a maestros 1.4 Procedimientos para la realización del programa 1.5 Requisitos a maestros 1.6 Número de requisitos a maestros 1.7 Requisitos a estudiantes 1.8 Número de requisitos a estudiantes 1.9 Cuota de pago 1.10 Cuota de alquiler por instrumento	Maestros	Cuestionario cerrado y opción múltiple.	Después de la ejecución del programa.
D. Dirección	1. Evaluar la efectividad de la dirección del programa.	1.1 Medios de comunicación 1.2 Supervisión semanal	Maestros	Cuestionario cerrado y opción múltiple.	Después de la ejecución del programa.

Continuación Cuadro No.19  
Componentes de la evaluación

Área	Área específica a evaluar	Indicadores	Personas que evalúan	Herramienta de evaluación	Momento en que se evalúa
		1.3 Participación artística de maestros 1.4 Atención por parte de organizadores 1.5 Resolución de dudas			
<b>E. Control</b>	1. Evaluar los procedimientos de control.		Maestros	Cuestionario cerrado y opción múltiple.	Después de la ejecución del programa.
		1.1 Pertinencia de los procedimientos de control 1.2 Número de procedimientos de control 1.3 Aceptación del programa 1.4 Calidad de la ejecución del programa 1.5 Procedimientos de control			

Cuadro No.20  
Cuestionario para maestros

**Cuestionario**

El propósito de este cuestionario es evaluar el programa vacacional de la Escuela de Música Sacra. La información que nos proporcione es muy importante para los organizadores del programa, ya que permitirá proponer cambios organizacionales para próximos programas. La evaluación es anónima y será útil para identificar qué pasos o procesos deben eliminarse, modificarse o reforzarse.

**Instrucciones:** A continuación se enlista una serie de enunciados que debe evaluar con la siguiente clave.

4	Totalmente de acuerdo
3	De acuerdo
2	En desacuerdo
1	Totalmente en desacuerdo
na/so	No aplica/Sin opinión

Hay un espacio para que escriba alguna observación si fuera necesario. Debe dar una sola respuesta a cada enunciado marcando el cuadro bajo el número que crea conveniente con una "X".

**Planeación: ¿Cómo evaluaría la efectividad de la planificación?**

Los objetivos fueron:	1	2	3	4	na/so	Observaciones
1. Alcanzables en el tiempo que duró la ejecución del programa.						
2. Apropriados al contexto de los estudiantes.						
3. Planteados sin ambigüedad.						
4. Apropriados al nivel de los estudiantes.						
5. Apropriados a las necesidades de los estudiantes.						
6. Suficientes para la duración del programa.						
<b>El método fue:</b>						
1. Accesible a los estudiantes.						
2. Ordenado en secuencia de dificultad.						
3. Claro y legible.						
4. Apropriado a las necesidades de los estudiantes.						
5. Pertinente al contexto de los estudiantes.						
6. Apropriado a las posibilidades de los instrumentos.						
7. Apropriado a la duración del programa.						
8. Apropriado para estudiantes principiantes.						
9. Estimulante para la lectura musical.						
10. Estimulante para la interpretación musical.						
<b>Recursos físicos:</b>						
1. Los instrumentos musicales se encontraban en buena condición.						
2. Las aulas fueron apropiadas.						
3. El número de instrumentos musicales fue suficiente.						

Planeación: ¿Cómo evaluaría la efectividad de la planificación?						
Recursos físicos:	1	2	3	4	na/so	Observaciones
4. El número de aulas fue suficiente.						
5. Las instalaciones fueron apropiadas.						
<b>Promoción</b>						
1. La presentación de los afiches y volantes fue apropiada.						
2. Fue suficiente el número de instituciones seleccionadas para promocionar el programa.						
3. Se deben incluir solamente a instituciones del ámbito cristiano-evangélico.						
4. Las instituciones seleccionadas para promoción fueron apropiadas.						
<b>Temporalidad</b>						
1. Fue apropiada la fecha en que se realizó la ejecución del programa.						
2. La duración del programa fue adecuada a los recursos del programa.						
3. El horario de clases por día fue suficiente.						
4. El horario de clases favoreció al alcance de los objetivos para los estudiantes.						
5. El horario de clases favoreció la labor del maestro.						
<b>Metodología</b>						
1. El trabajo grupal por instrumento favoreció el aprendizaje en los estudiantes.						
2. El trabajo de grupo general favoreció el aprendizaje en los estudiantes.						
3. La presentación de clausura motivo a los estudiantes a mejorar la interpretación instrumental.						
4. Apertura en la implementación de métodos de técnica instrumental a elección de los maestros.						
5. Combinación de ensayos entre grupos de distintos instrumentos.						
6. Administración del tiempo con los estudiantes por parte de los maestros.						
7. Formación de grupos por maestro de un máximo de 12 estudiantes.						
8. Participación obligatoria en concierto de clausura para estudiantes.						
9. Participación obligatoria en concierto de clausura para maestros.						
Organización: ¿Cómo evaluaría la efectividad de las estrategias de organización?						
Organigrama y funciones	1	2	3	4	na/so	Observaciones
1. El carácter jerárquico fue adecuado al diseño.						
2. El organigrama se adaptó a las necesidades del programa.						
3. El número de personas que integró el programa fue suficiente.						
4. Se definió con claridad las funciones del programa.						
5. Las funciones fueron accesibles a los maestros.						
6. Las funciones definidas fueron difíciles de realizar.						

<b>Integración: ¿Cómo evaluaría la efectividad de las estrategias de integración?</b>						
<b>Orientación, normas y requisitos</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>na/so</b>	<b>Observaciones</b>
1. Se orientó a los maestros con claridad y precisión.						
2. Las normas para los estudiantes fueron apropiadas.						
3. Las normas para los maestros fueron apropiadas.						
4. Los procedimientos a seguir en la ejecución del programa fueron claros.						
5. Los requisitos para integrar a los maestros fueron apropiados al programa.						
6. Los requisitos para integrar a los maestros al programa fueron suficientes.						
7. Los requisitos para integrar a los estudiantes al programa fueron suficientes.						
8. Los requisitos para integrar a los estudiantes al programa fueron apropiados.						
9. La cuota de pago por estudiantes fue apropiada a la duración del programa.						
10. La cuota de pago por estudiante para el alquiler de instrumentos fue apropiado.						
<b>Dirección: ¿Cómo evaluaría la efectividad de las estrategias de dirección?</b>						
<b>Comunicación y participación administrativa y docente.</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>na/so</b>	<b>Observaciones</b>
1. Los medios de comunicación entre directores y maestros fueron adecuados al programa.						
2. Fue posible que los maestros expresaran sus comentarios durante la ejecución del programa.						
3. Fue relevante la participación artística de los maestros en la ejecución del programa.						
4. Fue adecuada la atención por parte de los organizadores hacia los participantes.						
5. Los organizadores resolvieron con claridad las dudas que surgieron durante el programa.						
<b>Control: ¿Cómo evaluaría la efectividad de los procedimientos de control?</b>						
<b>Procedimientos de control</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>na/so</b>	<b>Observaciones</b>
1. Los procedimientos de control fueron pertinentes.						
2. El número de procedimientos de control fue suficiente.						
3. El procedimiento de control de asistencia fue apropiado para verificar la aceptación del programa por los estudiantes.						
4. El procedimiento para verificar la calidad del programa fue apropiado.						
5. El procedimiento para evaluar la calidad de la promoción fue apropiado.						
<b>¡Gracias por su apoyo!</b>						

Cuadro No.21  
Cuestionario para directores

**Cuestionario**

El propósito de este cuestionario es evaluar el programa vacacional de la Escuela de Música Sacra. La información que nos proporcione es muy importante para los organizadores del programa, ya que permitirá proponer cambios organizacionales para próximos programas. La evaluación es anónima y serán útiles para identificar qué pasos o procesos deben eliminarse, modificarse o reforzarse.

**Instrucciones:** A continuación se enlista una serie de enunciados que debe evaluar con la siguiente clave.

1	Si se realizó en el tiempo previsto.
0	No se realizó en el tiempo previsto.
na/so	No aplica/Sin opinión
+	Se realizó en más tiempo.
-	Se realizó en menos tiempo.

Si su respuesta es "1" será la única respuesta que dé.

Si su respuesta fuera "0" tendrá opción a responder si la actividad se realizó en menos (-) o más (+) tiempo.

Para evaluar cada actividad marque en el cuadro que está bajo del número o signo que crea conveniente con una "X".

**¿Cómo evaluaría el cumplimiento de las actividades programadas en el cronograma del modelo?**

Aspectos a evaluar	1	0	-	+	Na/so
1. Autorización de programa					
2. Planeación de programa					
3. Solicitud de aulas					
4. Solicitud de maestros					
5. Elaboración de cartas a maestros					
6. Entrega de cartas a maestros					
7. Confirmación de maestros					
8. Inventario de instrumentos musicales					
9. Selección de repertorio					
10. Elaboración de método para banda					
11. Revisión de método					
12. Impresión de ejemplar de método					
13. Reproducción de método					
14. Solicitud de caja chica					
15. Organización de reunión de orientación					
16. Organización de programa de actividades					
17. Organigrama de programa de clausura					
18. Orientación a maestros					
19. Búsqueda de empresa para promoción					
20. Contratación de empresa para promoción					
21. Entrega de afiches y volantes por empresa de promoción					
22. Entrega de promoción a instituciones previamente autorizadas					
23. Compra de materiales solicitados por maestros					

¡Gracias por su apoyo!

## V. CONCLUSIONES

La administración en las instituciones educativas ha sido una herramienta indispensable para alcanzar los objetivos institucionales. Mediante la apropiada administración de los recursos de las instituciones educativas, éstas pueden generar procesos más organizados para motivar y estimular a su personal en su labor. Tratando de establecer estrategias que mejoren el ambiente institucional, creando un clima laboral que favorezca el trabajo individual y grupal del personal de la institución.

Las instituciones educativas requieren innovar sus programas anuales para ofrecer servicios de calidad, actualizados y que respondan a las expectativas de los estudiantes. La administración demanda que las instituciones se evalúen constantemente, que analicen su funcionamiento interno y atiendan a los factores externos; los cuales influyen en su desarrollo institucional.

Cada programa que realizan las instituciones educativas debe fundamentarse en su propósito y su naturaleza institucional, para aprovechar los recursos con que cuenta y ofrecer programas de calidad. Las instituciones deben ser dirigidas por personas que prevean necesidades, expongan estrategias que enfatizan en sus fortalezas y aprovechen sus oportunidades para lograr ser instituciones sólidas y autosostenibles.

Algunos cambios externos a las instituciones educativas son impredecibles, por lo que cada institución debe establecer planes que favorezcan al funcionamiento de las instituciones en casos inesperados.

## VI. RECOMENDACIONES

Esta propuesta requiere de una inversión inicial que cubra los gastos operativos y de ejecución. Asimismo, debe haber seguimiento en cuanto al sistema financiero, de manera que éste permita autosostenibilidad a la administración del programa y así ofrecer mejor compensación a los maestros en cada realización anual del programa. Los maestros se sentirán apreciados y valorados por el esfuerzo que prestan a la institución, e interesados en participar en similares programas en los cuales puedan ofrecer sus servicios.

Es necesario hacer una revisión más detallada de los recursos físicos, específicamente de los instrumentos musicales, para mejorar su estado o invertir en la compra de nuevos instrumentos que servirán para brindar mejores servicios a los estudiantes.

Se sugiere cumplir cada paso establecido en el modelo administrativo del programa. Después de realizado el programa se debe tomar en cuenta los resultados obtenidos en la evaluación final, incluyendo las sugerencias de los maestros y de los miembros involucrados. Para mejorar programas en los años siguientes y así contribuir a la mejora de propuestas que puedan provocar cambios organizacionales a favor del alto rendimiento de la institución.

Este documento será útil para orientar sistemáticamente la realización de un programa con énfasis en la enseñanza musical del SETECA. Sería conveniente fortalecerlo con el apoyo de quienes integran la institución, sobretodo utilizando la experiencia administrativa de los otros departamentos.

## VII. BIBLIOGRAFÍA

- Arias Galicia, Fernando y Heredia Espinosa, Víctor. 2006. *Administración de Recursos Humanos*. 6<sup>ta</sup> ed. México. Editorial Trillas. 768 págs.
- Chiavenato, Idalberto. 2000. *Administración de Recursos Humanos*. 5<sup>ta</sup> ed. Colombia. McGraw-Hill Interamericana Editores, S. A. 699 págs.
- Fernández Aguado, Javier. 2006. *Fundamentos de la Organización de Empresas*. España. Narcea, S. A. De Ediciones. 126 págs.
- Jiménez, Bonifacio. 2000. *Evaluación de Programas, Centros y Profesores*. España, editorial Síntesis S. A. 303 págs.
- Koontz, Harold y Heinz, Weinrich. 1994. 5<sup>a</sup> ed. *Administración: Una Perspectiva Global*. México. McGraw-Hill Interamericana Editores, S. A. 745 págs.
- Koontz, Harold y Heinz, Weinrich. 2004. 12<sup>a</sup> ed. *Administración: Una Perspectiva Global*. México. McGraw-Hill Interamericana Editores, S. A. 804 págs.
- Pérez Juste, Ramón. 2006. *Evaluación de Programas Educativos*. Madrid, La Muralla S. A. 565 págs.
- Prospecto General*. 2001-2003. Seminario Teológico Centroamericano. Guatemala. 63 págs.
- Prospecto Académico*. 2007-2008. Seminario Teológico Centroamericano. Guatemala. 128 págs.
- Ramírez Cavassa, Cesar. 2007. *La Gestión Administrativa en las Instituciones Educativas*. México. Editorial Limusa, S. A. de C.V. Grupo Noriega Editores. 216 págs.

Valenzuela Gonzales, Jaime Ricardo. 2004. *Evaluación de instituciones Educativas*. 1ª ed. México, Editorial Trillas, S.A. 270 págs.

#### **Fuentes electrónicas:**

Funlibre. 2004. *Planeación y operación de programas recreativos*. Colombia. Centro de Documentación Virtual en Recreación, Tiempo Libre y Ocio. Modulo 10. Formación de líderes comunitarios en Recreación. Programa realizado por FUNLIBRE para el IDRD. [www.funlibre.org/documentos/idrd/planeacion.html](http://www.funlibre.org/documentos/idrd/planeacion.html)

Molina N., Germán. 2002. *La Educación para el Esparcimiento en Latinoamérica: Una perspectiva general de su institucionalidad*. Colombia. Centro de Documentación Virtual en Recreación, Tiempo Libre y Ocio. Servicio de la Fundación Colombiana de Tiempo y Recreación. Fundación Latinoamericana de Tiempo Libre y Recreación - FUNLIBRE Costa Rica. [www.redcreacion.org/relareti/documentos/esparcimiento.html#\\_4.\\_Roles\\_y](http://www.redcreacion.org/relareti/documentos/esparcimiento.html#_4._Roles_y)

Pérez Sánchez, Aldo. 2008 *Recreación: Fundamentos teórico-metodológicos*. México, Inst. Politécnico Nacional 1997 para el Instituto Superior de Cultura Física "Manuel Fajardo", Departamento de Recreación y Turismo. Material enviado por Pablo Waichman. [www.istlyrecreacion.edu.ar/CLA\\_DOC\\_PW\\_educacion.htm](http://www.istlyrecreacion.edu.ar/CLA_DOC_PW_educacion.htm)

Waichman, Pablo. 2008. Cuba. *Educación para el tiempo des-ocupado o educación para la libertad?* Material publicado por Red Iberoamericana de Animación [www.istlyrecreacion.edu.ar/CLA\\_DOC\\_pablowaichman.htm](http://www.istlyrecreacion.edu.ar/CLA_DOC_pablowaichman.htm)

Waichman, Pablo. 1998. *Acerca de los Enfoques en Recreación*. Colombia. Centro de Documentación Virtual en Recreación, Tiempo Libre y Recreación. Fundación Latinoamericana de Tiempo Libre y Recreación – FUNLIBRE Costa Rica. [www.redcreacion.org/documentos/congreso5/PWaichman2.htm](http://www.redcreacion.org/documentos/congreso5/PWaichman2.htm)

## VIII. APÉNDICE

### Apéndice 1

#### Cuadros auxiliares

##### No. 1

<b>Concepto</b>	<b>Total</b>
<b>1. Ingresos totales</b>	<b>Q 48900.00</b>
1.1 Ingresos por inscripción	Q 44000.00
1.2 Alquiler de Instrumento	Q 4900.00
1.2.1 Flauta Transversal	Q 500.00
1.2.2 Oboe	Q 200.00
1.2.3 Clarinete	Q 800.00
1.2.4 Saxofón Alto	Q 200.00
1.2.5 Saxofón Tenor	Q 500.00
1.2.6 Corneta	Q 400.00
1.2.7 Trompeta	Q 400.00
1.2.8 Trombón	Q 400.00
1.2.9 Teclado	Q 700.00
1.2. 10 Violín	Q 300.00
1.2.11 Guitarra	Q 500.00
<b>Total</b>	<b>Q 48900.00</b>
<b>Concepto</b>	<b>Total</b>
<b>2. Gastos directos en servicio</b>	<b>Q 27000.00</b>
2.1 Maestro de Flauta Trasversa	Q 3000.00
2.2 Maestro de Clarinete	Q 3000.00
2.3 Maestro de Saxofón	Q 3000.00
2.4 Maestro de Trompeta	Q 3000.00
2.5 Maestro de Percusión	Q 3000.00
2.6 Maestro de Marimba	Q 3000.00
2.7 Maestro de Teclado	Q 3000.00
2.8 Maestro de Violín	Q 3000.00
2.9 Maestro de Guitarra	Q 3000.00
<b>Total</b>	<b>Q 27000.00</b>

<b>Concepto</b>	<b>Total</b>
<b>3. Gastos directos en material y equipo</b>	<b>Q 2090.00</b>
3.1 Impresión de métodos	Q 2000.00
3.2 Papel especial para diplomas.	Q 80.00
3.3 Ciento de hojas bond	Q 10.00
<b>Total</b>	<b>Q 2090.00</b>
<b>Concepto</b>	<b>Total</b>
<b>4. Gastos generales</b>	<b>Q 8800.00</b>
4.1 Arreglos florales	Q 400.00
4.2 Cena especial	Q 2000.00
4.3 Promoción	Q 2300.00
4.4 Material de oficina	Q 250.00
4.5 Boquillas para trompeta	Q 200.00
4.6 Cuerdas de violín	Q 150.00
4.7 Mantenimiento de instrumentos	Q 1000.00
4.8 Clausura	Q 1500.00
4.9 Imprevistos	Q 1000.00
<b>Total</b>	<b>Q 8800.00</b>
<b>Concepto</b>	<b>Total</b>
<b>5. Gastos administrativos</b>	<b>Q 14100.00</b>
5.1 Director administrativo	Q 5000.00
5.2 Director técnico	Q 4000.00
5.3 Asistente	Q 3500.00
5.4 Secretaria	Q 1600.00
<b>Total</b>	<b>Q 14100.00</b>

