

UNIVERSIDAD DON BOSCO
FACULTAD DE CIENCIAS Y HUMANIDADES



**"PROPUESTA ESTRUCTURAL ADMINISTRATIVA
PARA LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS
EUCARISTICAS MERCEDARIAS"**

TRABAJO ELABORADO PARA OPTAR AL GRADO DE:

**LICENCIATURA
EN CIENCIAS DE LA EDUCACION**

PRESENTADO POR:

HNA. MAGDALENA LEMUS AGUILAR
HNA. ANA MARLENE MARTÍNEZ

UNIVERSIDAD DON BOSCO
BIBLIOTECA CENTRAL
"RAFAEL MEZA AYAU"
CIUDADELA DON BOSCO
SOYAPANGO, EL SALVADOR

CIUDADELA DON BOSCO, 29 DE OCTUBRE DE 1993

AUTORIDADES ACADEMICAS

UNIVERSIDAD DON BOSCO

1 9 9 3

Pbro. Lic. Heriberto Herrera

PRESIDENTE

Ing. Federico Miguel Huguete Rivera

RECTOR

Pbro. Lic. Luis Fernando Dubón González, sdb.

DECANO ADJUNTO DE LA FACULTADES DE CIENCIAS Y
HUMANIDADES, Y TEOLOGIA.

Pbro. Pierre Muyshond Vitteli

SECRETARIO GENERAL

Lic. Ana Miriam Palma de Olmos

VICE-DECANO DE LAS FACULTADES DE CIENCIAS Y
HUMANIDADES, Y TEOLOGIA.



UNIVERSIDAD DON BOSCO

FACULTAD DE CIENCIAS Y HUMANIDADES

DECANATO DE CIENCIAS
Y HUMANIDADES

ACTA DE EXAMEN TEORICO No. 11

Los suscritos:

- | | | | |
|----|------------|---------------------------|------------|
| 1- | LICENCIADO | JOSE ERNESTO URBINA | Presidente |
| 2- | LICENCIADO | SALOME DE JESUS TORRES | Vocal |
| 3- | LICENCIADA | ANA MIRIAM PALMA DE OLMOS | Vocal |

Nombrados por la UNIVERSIDAD DON BOSCO como Jurados Calificadores para el Trabajo de Graduación

" PROPUESTA ESTRUCTURAL ADMINISTRATIVA PARA LAS
INSTITUCIONES EUCARISTICAS MERCEDARIAS."

Presentado por los estudiantes:

HNA. MAGDALENA LEMUS AGUILAR

HNA. ANA MARLENE MARTINEZ

Para obtener el título de:

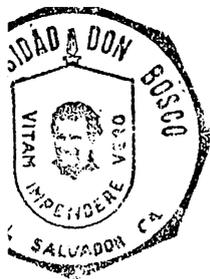
LICENCIADO EN CIENCIAS DE LA EDUCACION

Hacemos constar que hemos examinado a los postulantes y les asignamos la siguiente calificación de acuerdo con el Estatuto de Graduación respectivo: APROBADO

Lo que hacemos del conocimiento del Decanato de LA FACULTAD DE
CIENCIAS Y HUMANIDADES

para los fines consiguientes.

En Soyapango, 29 de OCTUBRE de 1993.



UNIVERSIDAD DON BOSCO

FACULTAD DE CIENCIAS Y HUMANIDADES

ATO DE CIENCIAS
HUMANIDADES

ACTA DE EXAMEN PRACTICO No. 11

Los suscritos:

- 1- LICENCIADO JOSE ERNESTO URBINA Presidente
- 2- LICENCIADO SALOME DE JESUS TORRES Vocal
- 3- LICENCIADA ANA MIRIAM PALMA DE OLMOS Vocal

Nombrados por la UNIVERSIDAD DON BOSCO como Jurados Calificadores para el Trabajo de Graduación _____

" PROPUESTA ESTRUCTURAL ADMINISTRATIVA PARA LAS
INSTITUCIONES EUCARISTICAS MERCEDARIAS."

Presentado por los estudiantes:

HNA. MAGDALENA LEMUS AGUILAR

HNA. ANA MARLENE MARTINEZ

Para obtener el título de:

LICENCIADO EN CIENCIAS DE LA EDUCACION

Hacemos constar que hemos examinado a los postulantes y les asignamos la siguiente calificación de acuerdo con el Estatuto de Graduación respectivo: APROBADO

Lo que hacemos del conocimiento del Decanato de LA FACULTAD DE
CIENCIAS Y HUMANIDADES.

para los fines consiguientes.

En Soyapango, 29 de OCTUBRE de 1993.

V. J. E.

" BENDECIRE AL SEÑOR EN TODO MOMENTO
Y NO OLVIDARE SUS BENEFICIOS "

DEDICATORIA

A DIOS TODOPODEROSO, FUENTE DE SABIDURIA
por acompañarme, concederme el don de la vida y darme la
oportunidad de culminar esta carrera.

A NUESTRA MADRE SANTISIMA DE LA MERCED

Por su presencia y brindarme su protección en todo momento.

A MIS INOLVIDABLES PADRES, QUE DE DIOS GOZAN

Benigna Aguilar de Lemus y José Lemus, que con su testimonio de
vida me formaron con principios cristianos, morales y humanos.

A MIS HERMANOS

Luis, Andrea, Adriana (H.M.S.S)

Con amor.

A MI CONGREGACION DE HERMANAS MERCEDARIAS DEL SMO. SACRAMENTO

Con fraternal cariño, especialmente a:

Rvda. M.S.G. Guadalupe Aguilar y a la Rvda. M. Noemí Ruíz, por
su ayuda espiritual y moral.

A MIS MAESTROS

Por proporcionarme los medios necesarios para mi formación
Académica, especialmente a la Lic. Ana Miriam Palma de Olmos,
con gratitud y estimación.

A TODAS LAS PERSONAS AMIGAS

Que me animaron a proseguir la meta trazada, en especial a la
Señora Haydée de Rodríguez, con cariño y gratitud.

A QUIENES SE ALEGRAN DE MI TRIUNFO, MUCHAS GRACIAS !!

HNA. MAGDALENA LEMUS AGUILAR

(H.M.S.S.)

V. J. E.

" CONFIA DE TODO CORAZON EN EL SEÑOR Y
NO EN TU PROPIA INTELIGENCIA, TEN PRESENTE AL
SEÑOR EN TODO LO QUE HAGAS, Y EL TE LLEVARA POR
EL CAMINO RECTO."

DEDICATORIA

DIOS, FUENTE DE INAGOTABLE SABIDURIA

Gracias Señor, por permitirme llegar al culmen de esta carrera.
Es Dios quien inspiró en mí, el deseo de superarme y de esta
manera poder colaborar en la formación de la niñez y juventud
A NUESTRA MADRE SANTISIMA DE LA MERCED

A ella que es modelo de mi vida; por enseñarme con su ejemplo,
que es venciendo todas la dificultades como se logra alcanzar
la meta propuesta.

A MIS PADRES, ADELFA MARGARITA FLORES DE MARTINEZ Y SANTOS
ANGEL MARTINEZ, CON MUCHO AMOR.

Gracias por brindarme su apoyo moral y espiritual.

A MI HERMANO, MAREIN ANTONIO, CON AMOR

Su ejemplo y apoyo me impulsaron a seguir adelante

A MI ABUELITA, CON AMOR

A NUESTRA MADRE SUPERIORA GENERAL, GUADALUPE AGUILAR CANCINO Y
MADRE NOEMI RUIZ, CON CARÍÑO Y GRATITUD

A MIS HERMANAS DE LA PROVINCIA DEL DIVINO " SALVADOR "

Con cariño fraternal, con especial gratitud a M. María del Carmen Carranza.

A MIS MAESTROS, CON GRATITUD

Por acompañarme en todo el proceso académico, con especial gratitud a la Lic. Ana Miriam Palma de Olmos, porque siempre nos brindó su ayuda y orientación.

A TODOS AQUELLOS QUE SE ALEGRAN POR MI TRIUNFO, GRACIAS.

HNA. ANA MARLENE MARTINEZ FLORES

(H.M.S.S.)

INDICE

INTRODUCCION

CAPITULO I

	FUNDAMENTOS TEORICOS SOBRE ADMINISTRACION.....	6
1.0	TEORIA DE LA ORGANIZACION.....	6
1.1	TEORIA CLASICA.....	8
1.2	TEORIA DEL SISTEMA ABIERTO.....	11
1.3	TEORIA NEOCLASICA.....	17
1.4	TEORIA MODERNA DE LA ORGANIZACION.....	18
2.0	ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACION Y SUS CARACTERIS- TICAS.....	20
2.1	ESTRUCTURA TIPO LINEAL Y STAFF DE LA ORGANIZACION.	20
2.2	ESTRUCTURA DE ORGANIZACION DEL TIPO FUNCIONAL....	21
2.3	ESTRUCTURA DE ORGANIZACION DEL TIPO LINEAL.....	22
2.4	ESTRUCTURA TIPO LINEAL.....	23
2.5	ORGANIZACION MATRIZ.....	24
3.0	SISTEMA SOCIAL.....	26
3.1	PROCESOS COMPRENSIVOS Y MODELOS DEL SISTEMA SO- CIAL.....	27
3.2	SUB-SISTEMAS EDUCACIONALES.....	29
4.0	BUROCRACIA EN LAS ESCUELAS.....	30

5.0	EL PROCESO ADMINISTRATIVO.....	32
6.0.	ANALISIS DE PUESTOS.....	37
6.1	NECESIDAD LEGAL.....	38
6.2	NECESIDAD SOCIAL.....	38
6.3	NECESIDAD DE EFICIENCIA Y PRODUCTIVIDAD.....	39
7.0	NATURALEZA Y PROPOSITO DE LA ORGANIZACION.....	40
7.1	ORGANIZACION FORMAL E INFORMAL.....	41
8.0	OBJETO DE LA ADMINISTRACION.....	42
8.1	CARACTERISTICAS DE LA ADMINISTRACION.....	43
8.2	IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACION.....	44
8.3	ADMINISTRACION DE PERSONAL.....	45
9.0	PLANEACION DE LOS RECURSOS HUMANOS.....	46
9.1	INTEGRACION Y EVALUACION DE PERSONAL.....	46
9.2	CAPACITACION Y DESARROLLO.....	48
9.3	ADMINISTRACION DE SUELDOS Y SALARIOS.....	48
9.4	ADMINISTRACION DE PRESTACIONES Y SERVICIOS.....	48
9.5	POLITICAS DE HIGIENE Y SEGURIDAD.....	49
9.6	RELACIONES LABORALES.....	49
9.7	MOTIVACION Y COMUNICACION.....	49
10.0	ADMINISTRACION DEL PERSONAL DE UNA ESCUELA.....	51
11.0	CALIDAD DE LA ENSEÑANZA.....	55

CAPITULO II

MINISTERIO DE EDUCACION

1.0	ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA DEL MINISTERIO DE EDUCACION.....	58
1.1	DIRECCION NACIONAL DE EDUCACION.....	60
1.2	DIRECCION NACIONAL DE SUPERVISION.....	60
1.3	DIRECCION NACIONAL DE ADMINISTRACION.....	61
2.0	FUNCION EDUCADORA.....	62

CAPITULO III

1.0	DIAGNOSTICO.....	68
-----	------------------	----

CAPITULO IV

	ANALISIS FUNCIONAL DE LOS COLEGIOS CATOLICOS PRIVADOS DE LA ZONA URBANA DE SAN SALVADOR.....	74
1.0	ANALISIS FUNCIONAL.....	74

CAPITULO V

	CONCLUSIONES.....	78
	NOTAS.....	81
	BIBLIOGRAFIA.....	83

CAPITULO VI

	PROPUESTA.....	85
--	----------------	----

FE DE ERRATAS.

Rogamos a nuestros lectores tomar nota de los siguientes lapsus:

- 1- Página 10, párrafo 4, líneas 3, dice las, debe decir: de.
- 2- Página 16, párrafo 4, líneas 3, dice: según teoría, debe decir: según la teoría.
- 3- Página 28, párrafo 5, línea 4, dice: el en, debe decir: en el.
- 4- Página 35, párrafo 4, línea 1, dice: el planteamiento, debe decir: al planteamiento.
- 5- Página 56, párrafo 2, línea 2, dice: e la, debe decir: y la.
- 6- Página 57, párrafo 2, línea 8, dice: colaboren, debe decir: colaborar.
- 7- Página 62, párrafo 3, línea 3, dice: 1984, debe decir: 1994.
- 8- Página 64, párrafo 1, línea 1, dice: con este, debe decir: a este.
- 9- Página 70, párrafo 2, línea 1, dice: al rededor, debe decir: alrededor.
- 10- Página 79, línea 7, dice: analista, debe decir: análisis.
- 11- Página 15 del manual, línea 19, dice: busquen al, debe decir: busquen el.
- 12- Página 20 del manual, línea 13, dice: estudia, debe decir: estudiar.

- 13- Página 21 del manual, línea 9, dice: escalofan, debe decir: escalafón.
- 14- Página 25 del manual, línea 11, dice: que en día estan, debe decir: que hoy en día atan.
- 15- Página 28 del manual, línea 13, dice: avaluación, debe decir: evaluación.

INTRODUCCION

El fenómeno educativo, constituye uno de los aspectos de más importancia en una nación, dado que de la educación depende en gran medida el adelanto de un país.

El hombre como un ente social, forma parte de un proceso educativo dinámico, este hecho permite que se convierta en el centro de atención del proceso.

Para que un sistema sea eficiente y cumpla con los objetivos propuestos, es necesario que cuente con sus procesos organizados.

En el caso de las instituciones educativas, consideradas como sistema, su buen funcionamiento depende de una buena organización.

Para la elaboración del trabajo que se presenta, se enfoca el aspecto organizacional administrativo, la importancia que tiene una buena organización; tanto a nivel del macrosistema como del microsistema.

Se muestran las teorías que se relacionan con la organización y administración y la necesidad de establecer un equilibrio en la aplicación de dichas teorías, en una institución.

Se estudian algunas formas de estructura organizativa y sus aspectos más importantes para el mejoramiento de la labor

que va a desempeñarse.

Con todo este marco se ha elaborado una propuesta administrativa organizacional como una opción para el cumplimiento de los objetivos y el mejoramiento de los procesos.

Este es el gran propósito de este trabajo que responde a la necesidad que existe al interior de las instituciones privadas de unificar criterios organizacionales administrativos, los cuales deberán aparecer en todas las etapas de planificación del trabajo.

La estructuración de una jerarquía y el establecimiento de funciones claras es indispensable, pues de acuerdo con un diagnóstico realizado las instituciones no tienen una estructura plenamente definida.

Las actividades administrativas y del proceso enseñanza aprendizaje, se llevan a cabo en forma empírica sin tener una idea clara de la funciones y coordinaciones que deben existir.

La propuesta contienen planteamientos dirigidos en primera instancia a las instituciones Educativas Eucarístico Mercedaarias, por ser estas las instituciones principalmente investigadas; pero también podría servir a otras instituciones, previa adecuación a su realidad.

La propuesta no constituye un mandato que deba ser aplicado de igual manera en todas las circunstancias; como propuesta es flexible y puede ser adaptada a las necesidades.

Para recolectar la información diagnóstica de base se administraron, encuestas a padres de familia, maestros, alumnos y personal administrativo de las instituciones investigadas, como también se realizaron entrevistas a directores de instituciones católicas, privadas y a funcionarios del Ministerio de Educación, quienes coincidieron en señalar el papel importante que juega la organización administrativa dentro del proceso educativo.

Se revisó la bibliografía pertinente para tomar en cuenta los aportes que han brindado diferentes autores al respecto.

El objetivo a mediano y largo plazo que se propone alcanzar este trabajo, es cualificar la enseñanza de los colegios Eucarístico Mercedarios, a través de una adecuada y eficiente organización administrativa.

Un segundo objetivo es proporcionar a las instituciones mencionadas una guía organizacional administrativa que sirva para mejorar su organización y estructuración.

Debemos mencionar que se enfrentaron una serie de limitaciones; por ejemplo, no todas las bibliotecas cuentan con

libros relacionados con este tema; para resolverlo se recurrió a bibliotecas particulares y entrevistas con profesionales. También al realizar las entrevistas, no todos los directores fueron abordados en forma directa; pues por las obligaciones que implica su trabajo, no pudieron brindarnos tiempo suficiente.

Finalmente debemos decir que éste constituye un estudio descriptivo relacional explicativo, pues trata de señalar un problema de relevancia como lo es la inadecuada organización administrativa, se partió para ello de la realidad existente en el medio. Además se tomaron como muestra algunas instituciones con las cuales se establecieron comparaciones, se observaron los elementos que intervienen en el proceso, luego se hizo una relación entre los elementos que constituyen la estructura y se analizó el grado de eficiencia que tiene su funcionamiento.

De la comparación se extrajeron los elementos positivos que sirvieron para proponer la estructuración de la institución.

Esto permitió explicar el funcionamiento de una institución en relación con el director, docentes y alumnos.

El trabajo se divide en las siguientes partes:

CAPITULO I. Fundamentos teóricos sobre administración.

En este capítulo se mencionan algunas teorías que pueden ser tomadas en cuenta cuando se está organizando; destaca también algunos tipos de autoridad, como también formas de estructura organizacional y la importancia que tienen una eficiente organización administrativa.

CAPITULO II. Se hace alusión al Ministerio de Educación, tomado este como organismo directriz del sistema educativo.

CAPITULO III. Hace referencia al diagnóstico realizado al interior de las instituciones Eucarístico Mercedarias y en algunas instituciones católicas privadas.

CAPITULO IV. Se hace un análisis de la situación funcional y estructural de las instituciones educativas católicas privadas.

CAPITULO V. Contiene las conclusiones a que se ha llegado después de haber investigado y analizado el proceso administrativo, así como también señala la importancia que tiene una eficiente administración.

CAPITULO VI. Es la propuesta organizacional que se hace a las instituciones católicas privadas.

CAPITULO I

FUNDAMENTOS TEORICOS SOBRE ADMINISTRACION.

1.0 TEORIAS DE LA ORGANIZACION

" Administrar es dirigir y también organizar ".

El anterior es un fenómeno que ha estado y esta presente en todas las épocas y momentos determinados de la vida. La administración surge como una necesidad de organización, está presente en todos los acontecimientos del hombre, por lo que constituye uno de los aspectos más relevantes de la vida.

Tanto el ama de casa, como el terrateniente, el contador y el jefe de una empresa, son administradores e intervienen en todo un proceso organizacional; puede establecerse esta afirmación dado que todo aquel que dirige, coordina o manda, se convierte en administrador.

De un eficiente proceso organizacional administrativo depende el éxito de toda empresa, por sencilla que parezca.

Desde el principio de la historia, el fenómeno administrativo es una realidad; ya los filósofos, escritores, autores, etc. administraban, desde el momento en que comienzan a ordenar sus ideas, compartir con otros, dirigir.

Remontando el pasado se dice que surge con la necesidad que el

hombre tuvo cuando pasó de ser nómada a sedentario, porque obligó al hombre a organizarse en tribus; las cuales para un mayor orden debían ser dirigidas por alguien, hace allí la relación jefe- subalterno, la que aún subsiste.

Desde el principio de la historia, el fenómeno administrativo es una realidad; ya los filósofos, escritores, autores, etc., administraban desde el momento en que comienzan a ordenar sus ideas, compartir con otros, dirigir.

Remontando un poco al pasado se dice que surge la necesidad que el hombre tuvo cuando pasó de ser nómada a sedentario, porque obligo al hombre a organizarse en tribus; las cuales para un mayor orden debían ser dirigidas por alguien, hace ahí la relaciona jefe subalterno, la que aún subsiste.

Los pensadores clásicos de la administración, Max Weber , Henry Fayol, Frederick Taylor que vivieron a principios del siglo XX, época de la plena revolución industrial, observaron que la tecnología avanzaba, no así el proceso de la administración. Sus formas de aplicación ya no resultaban; pues habían sido diseñadas para organizaciones más simples. Observaron que esto provocaba ineficiencia; partiendo de esta realidad, propusieron la aplicación de procesos y estructuras del control administrativo, contribuirían a la eficiencia y disciplina de los miembros inmersos en la organización.

Recomendaron acomodar los puestos dentro de la organización, según la jerarquía y la jurisdicción.

De estos estudios posteriormente se definen teorías. A continuación se presenta un resumen de las principales y su relación con la administración actual, aplicadas a las instituciones educativas.

1.1 TEORIA CLASICA.

Consideraba al trabajador como objeto. Esta teoría sostenía que la función de la administración de personal era la selección de empleados adecuados. Se orienta hacia la eficiencia, sin tomar en cuenta las personas.

Al interior de las empresas, el individuo será considerado y valorado de acuerdo a los conocimientos que posea, a su eficiencia en el trabajo y, además será controlado y evaluado en términos cuantificables. Según este concepto, no son tomadas en cuenta las necesidades del individuo como persona.

El sistema social natural toma en cuenta cómo se comportan las personas en las organizaciones y no como debe comportarse. Este fenómeno origina un excesivo control por parte del jefe hacia el subalterno, sin proporcionarle a éste las

orientaciones precisas de acuerdo al desempeño de su trabajo.

La teoría clásica aún es aplicable en muchos procesos organizacionales en nuestro país, dado que en su mayoría, las empresas privadas y oficiales están organizadas de acuerdo a la jerarquía, metas, descripción de puestos, líneas de autoridad, etc., por ejemplo:

- Existe en todo el sistema educativo una jerarquía con diferentes grados de autoridad.
- El Ministerio de Educación mediante los supervisores, controla el trabajo realizado por los directores de escuela; estos a los maestros y ellos a los estudiantes.
- Los conocimientos de los educandos son medidos en base a exámenes de las diferentes asignaturas.
- Existe una secuencia lógica de conocimientos entre diferentes niveles, la enseñanza está graduada de acuerdo al grado. Así, por ejemplo, 5o. grado es una preparación para el 6o.
- Los maestros deben tratar sus problemas docentes directamente con el director.

- Se formulan reglas para maestros, alumnos y padres de familia; los cuales sirven de lineamiento para la conducción de la institución.

- Para el reclutamiento de personal, se toma en cuenta su preparación, capacidad y habilidad de acuerdo al puesto que han de ocupar.

La teoría clásica ofrece cierta flexibilidad a través de la descentralización y la desconcentración.

La organización está centralizada si los procesos de decisión son concentrados en el director. La descentralización se da cuando el director delega recursos y la toma las decisiones en los maestros.

La descentralización se define como la organización en la cual se ha delegado a una sub-unidad, la autoridad de tomar decisiones específicas. Un concepto relacionado con estos es la de descentralización de funciones.

DESCONCENTRACION: Significa " la transferencia de funciones a unidades subordinadas de la organización; aunque la autoridad de tomar decisiones se mantenga en el más alto nivel". /1

Debe existir equilibrio en la aplicación de los procesos

de centralización y descentralización. No siempre todas las actividades y decisiones deben ser centralizadas. Habrá decisiones que deberá tomarlas el director, jefe o ministro.

Esto depende del problema que se presenta; por el contrario, una decisión que involucre un contexto institucional particular sí puede ser descentralizada. Y de esta manera se está dando oportunidad de participación a los miembros involucrados en las actividades.

La descentralización permite la participación en la toma de decisiones y toma en cuenta las observaciones y sugerencias de aquellos que están involucrados en el problema.

1.2 TEORIA DEL SISTEMA ABIERTO.

Surge en la década de los 60 y radica en la tecno-estructura de la sociedad. Posee ésta conceptos diferentes a los de la teoría clásica y la de sistemas sociales; pues éstas concebían la organización como un sistema cerrado ajeno a la realidad circundante; por el contrario, la teoría del sistema abierto "concibe la organización como un conjunto de partes internas relacionadas, que interactúan con el ambiente" /2

Si esta teoría es adoptada por cualquier institución educativa, permanecerá en continuo contacto con el medio

ambiente. Esta relación determinará la toma de decisiones que se produzcan en la institución en cuanto al proceso educativo.

Todo lo que la institución recibe del ambiente será analizado y tomado en cuenta para mejorar los procesos de enseñanza - aprendizaje; estos serán presentados a los miembros que participan en el proceso. Si se involucra el ambiente, este proporcionará el aporte económico necesario para que el sistema sobreviva, prospere y no pierda continuidad.

En el área escolar, el ciclo estará comprendido en un año lectivo, terminada su labor, la institución inicia nuevamente su ciclo de estudio con el apoyo de su medio ambiente.

Dentro del contexto del sistema abierto, la organización estará compuesta de un ciclo de eventos, ligados estos con otras organizaciones, las cuales reciben de otros organismos recursos humanos y materiales y distribuyen un producto terminado, lo que le permite su existencia.

" El manejo es demasiado complejo, porque el líder no tiene casi nada de control sobre las condiciones cambiantes del ambiente, leyes nuevas, cambios demográficos, clima político, mercado para los graduados y sobre las partes de la educación"./3

El proceso de producción se vuelve complejo en cuanto al control, por la influencia que tiene el ambiente sobre los ciclos de eventos, los cuales reflejan valores, expectativas, tradiciones e intereses invertidos; es por ello que se está manejando o se encuentra frente del sistema, debe conocer las características del medio circundante para que los cambios o procesos que vayan a desarrollarse estén de acuerdo con la realidad. Intervienen en este proceso la teoría de manejo de información.

Una institución educativa es menester que mantenga relación con su medio ambiente, pues los miembros que intervienen en el proceso, pertenecen a un contexto determinado. Si este contexto con todo y lo que posee no apoya a la institución, se volvería difícil la consecución entre escuela y ambiente. Si ésta se da en forma coherente, los resultados serán positivos. La sociedad ofrece a la escuela valores sociales, políticos y culturales, estos deben ser tomados por ella.

Estos factores deben ser ajustados al ambiente dentro del cual se está dando el fenómeno educativo; algunos serán modificados o cambiados dependiendo de las necesidades y la realidad para la consecución de un objetivo y la obtención de un producto, que en este caso sería, entregar a la sociedad hombres

críticos, útiles y capaces de desenvolverse en el contexto geográfico e histórico en el cual vive.

El análisis se hace amparados en la TEORIA DE CONTINGENCIA que " analiza los ajustes internos de la organización, según ésta trata de modificar o cambiar su capacidad productiva para satisfacer las demandas cambiantes de un sistema abierto". /4.

Dependiendo de la relación que se dé tanto fuera como dentro de la organización, el ambiente puede ser de dos tipos: Plácido o Turbulento.

Se ha afirmado que la escuela tiene relación con todos los fenómenos que están en el medio ambiente. Vertiginosas fuerzas externas intervienen y bloquean los procesos de las escuelas. En ocasiones las intervenciones son positivas, pero en otros influyen tan negativamente que el ambiente se torna hasta cierto punto hostil.

El ambiente de la escuela se encuentra influenciado y rodeado por vertiginosas fuerzas internas como son: el Ministerio de Educación, a través de las oficinas distritales, las diferentes ideologías políticas, grupos que forman " maras " o pandillas, diferentes estratos sociales, problemas sociales (drogas, alcoholismo, sexo, etc.).

Puede clasificarse como una situación turbulenta, las corrientes ideológicas que exasperan los ánimos del medio, como también las pandillas o maras que se forman entre los estudiantes.

Más que todo, las situaciones de turbulencia, se dan en los sistemas abiertos, debe decirse que estas situaciones son necesarias; pues son ellas las que dan origen a los cambios.

Si algún organismo quisiera verse privado de estas situaciones, entonces tendría que mantenerse como un ambiente cerrado, donde no se le dé cabida al ambiente externo.

No puede hablarse de un sistema totalmente cerrado o totalmente abierto. El sistema recibe del exterior recursos humanos, materiales, financieros; los cuales son evidentemente necesarios para el desarrollo del proceso organizacional, sin esto se vería estancado y muy limitado.

El producto que ofrece el sistema debe ser un producto cualificado, este es entregado a la sociedad y ella espera que lo que recibe sea eficiente.

Si se desarrollara como un sistema eminentemente cerrado, llegaría un momento en que el sistema tendría que desaparecer; pues los factores de sub-sistencia no llegarían hasta él.

Si el sistema, por el contrario, se vuelve eminentemente abierto, no brindaría un producto muy eficiente debido a que, si es del todo abierto, significa que tomará todo lo que el ambiente le proporcione y él no haría ningún esfuerzo por emplear sus criterios. La selección entonces se tornaría sobrecargada de elementos superfluos o innecesarios.

Lo mas recomendable en este caso sería pensar en un sistema equilibrado y que estos mantengan ciertos grados de "apertura y cierre", tomando en cuenta para ello el tipo de decisiones o problemas que se traten.

La teoría de la contingencia es otro tipo de teoría

organizacional, de acuerdo a ella," diferentes grados de turbulencia ambiental requieren diferentes formas de estructuras organizacionales"./5

Por muy bien organizada que parezca estar una institución, siempre existen ciertas turbulencias, las cuales dan origen a nuevas necesidades y demandas ambientales. Según teoría de contingencia, la institución dará las respuestas de acuerdo a las variables que se presentan en su contexto. Los administradores o directores no pueden hablar de un modelo específico de organización, recuérdese que ésta dependerá de las circunstancias particulares de la institución.

Es importante que en toda institución educativa exista el sistema de manejo de Información. Es por los procesos de comunicación que los administradores se dan cuenta de los constantes cambios que sufre la sociedad y, por consiguiente, existen mas posibilidades de adecuar la educación a las necesidades e intereses existentes.

" El sistema de manejo de información se puede definir como un proceso de comunicación, en el cual la información (insumo) se registra , se archiva y se saca (procesada) sobre planificación, operación y control". /6

1.3 TEORIA NEOCLASICA.

" Ponía énfasis en la humanización de la organización "./7

El neoclasicismo es un movimiento en el cual la razón impera sobre la imaginación, la literatura es moralizante y psicológica. Ponía énfasis en el aspecto racional. Surge en los siglos XVII y XVIII.

No por ser más humanitaria descartaba el interés de la teoría clásica, al igual que ésta, se interesaba por la estructura, la autoridad y los controles. La teoría neoclásica no ve esos factores en forma aislada, sino los relaciona con los objetivos de los empleados.

Se fija y pone atención en las dimensiones humanas. El

organismo que aplique esta teoría, tratará de adaptar la estructura a las necesidades de los miembros que lo forman; así como también establecerá los roles de autoridad pero esta mantendrá comunicación con el individuo, tomando en cuenta sus necesidades. No toma al individuo como objeto, sino como un ser en relación con los demás.

1.4 TEORIA MODERNA DE LA ORGANIZACION.

Concibe a la organización como un sistema dinámico, cuyos componentes interactúan y se interrelacionan. Considera que la organización está formada por los siguientes componentes: el individuo, la estructura formal de la organización, la organización informal, los esquemas de roles y estatus, y la disposición física.

" Para el sistema, es básico el componente individuo, incluyendo sus actitudes, sentimientos, rasgos personales, motivos y otras variables que son parte de su forma de ser y que ayudan a determinar su conducta". /8

Puede afirmarse que la organización es un fenómeno que siempre ha estado vigente, pero que dados los avances científicos y tecnológicos, ha sido necesario mejorar y actualizar los procesos. La educación por ser un fenómeno de gran magnitud y transcendencia es uno de los sistemas que mejor

organizados deben estar.

Una de las mayores preocupaciones, tanto de los directores como de los maestros, debe ser el estructurar la institución de acuerdo a las necesidades e intereses de la comunidad educativa. La estructuración servirá para dividir y agrupar las actividades; de esto se deriva la delegación de obligaciones y la necesidad de autoridades que velen por el cumplimiento de dichas obligaciones.

La autoridad debe ser entendida, como " la facultad de desempeñar una responsabilidad, el derecho de emprender una acción o de instruir a otro para que la emprenda, queda al director o encargado de una institución la facultad de dirigir y en lista la cooperación de otros, y de lograr la coordinación de sus esfuerzos". /9

En toda organización, la autoridad puede clasificarse en: de línea, staff y funcional.

DE LINEA: Se establece la relación jefe - subordinado; de acuerdo a este tipo el jefe tiene la facultad de dar ordenes a otros, se establece la relación en forma vertical.

Si los miembros de la institución violan alguna regla

disciplinaria, el jefe puede, con autoridad, sancionar dichas violaciones. Se establece la jerarquía de arriba hacia abajo.

LA AUTORIDAD DE STAFF: No puede considerarse como una autoridad plena en lugar de emitir órdenes, lo que hace es brindar ayuda, consejo, asesoría o servicios a otros.

Su responsabilidad es obtener información de acuerdo a su campo de acción, su obligación es, pasar dicha información a todos aquellos, que tengan obligación de recibirla.

Los miembros, que en una institución, ocupan puestos de autoridad de staff deben basarse en su poder de persuasión y en su reputación de competencia y pericia en su campo de especialización, para lograr que se acepten sus recomendaciones y consejos. La autoridad de staff es ejercida por los jefes de comites, asesores o asistentes especiales.

AUTORIDAD FUNCIONAL: El que ejerce esta autoridad únicamente está en la obligación de emitir ordenes a todos aquellos que desempeñan su trabajo, en su mismo campo o función.

2. ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACION Y SUS CARACTERISTICAS.

2.1 ESTRUCTURA TIPO LINEAL Y STAFF DE LA ORGANIZACION.

" Los departamentos de línea son aquellos que están relacionados directamente con el logro de los objetivos de la empresa". /10

A este departamento pertenecen los directores de una Institución, Supervisores, Gerentes etc.; estos tienen la facultad de establecer departamentos de staff, los cuales están comprendidos por los diferentes jefes, coordinadores de los departamentos de una institución educativa, como música, deporte, danza, biblioteca, etc..

Estas áreas especializadas son las que ayudan al logro de los objetivos propuestos. La necesidad de establecer autoridad de staff estriba en que el director no alcanzaría a cubrir y velar por el buen funcionamiento de dichos departamentos.

Esta descentralización permite que los que ejercen la autoridad de línea no se descuiden de otros asuntos y problemas relacionados con su trabajo.

2.2 ESTRUCTURA DE ORGANIZACIÓN DEL TIPO FUNCIONAL

Frederick W. Taylor fue un fuerte partidario de este tipo de estructura; " Esta diseñada para proporcionar al personal la oportunidad de alcanzar una máxima especialización funcional"./11

El que desempeña el puesto de jefe dentro de una

organización de tipo funcional, ejerce autoridad sobre todos aquellos departamentos que están relacionados con su función.

" En una estructura funcional, la división de autoridad entre un número de especialistas funcionales requiere que los empleados reciban órdenes de varios jefes, lo que conduce a confusiones y a un control inadecuado ". /12

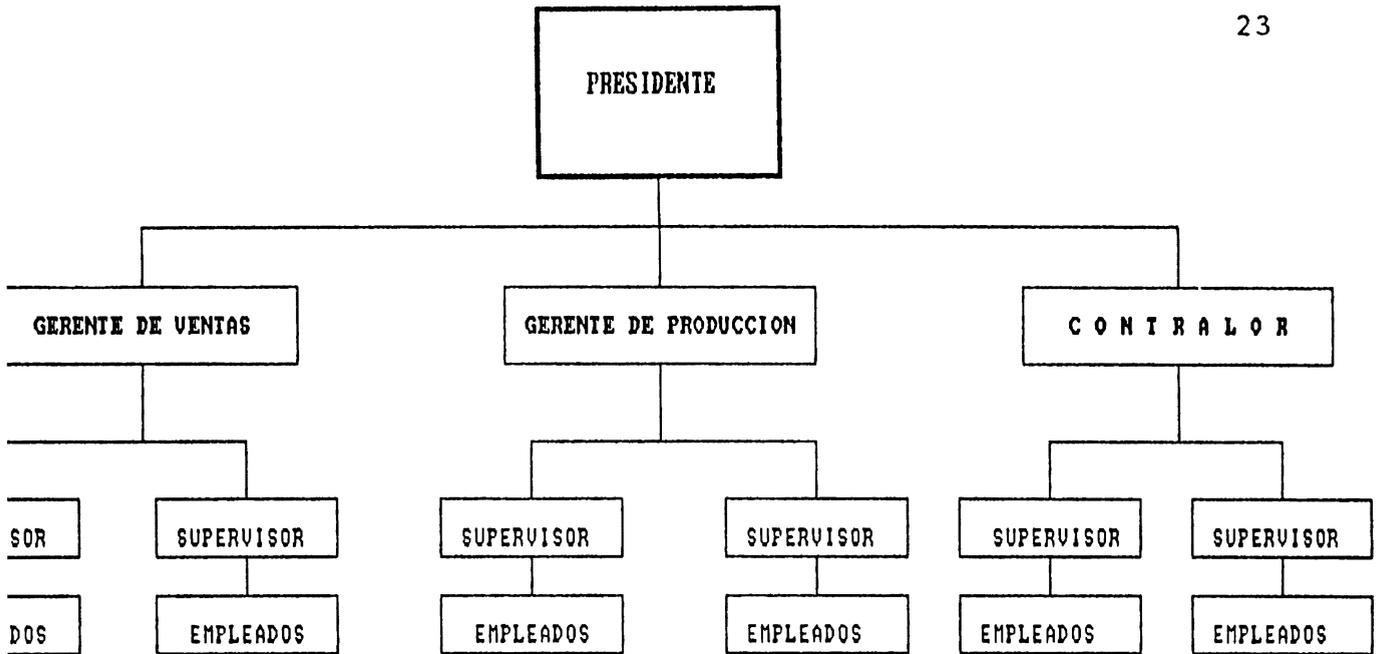
Este tipo de estructura tiene poco valor práctico.

2.3 ESTRUCTURA DE ORGANIZACION DEL TIPO LINEAL.

" Permite que se mantenga una clara línea de autoridad, desde el nivel más alto hasta el más bajo dentro de la estructura. Cada miembro de la organización responde directamente a un superior único". /13

Se establece la autoridad en forma vertical. Los miembros que trabajan en una estructura del tipo lineal, reciben órdenes directas del jefe y, este es uno solo para todos los departamentos. Esto indica que es funcionable en una institución donde no haya muchos departamentos. Pues de lo contrario, el jefe no alcanzaría a controlar y cubrir con todas sus obligaciones; lo que traería como consecuencia el descontrol.

La persona que desempeñe el puesto de director dentro de esta estructura debe poseer capacidad para poder orientar a sus subalternos.



Los departamentos de línea buscan el logro de los objetivos de la institución. Los departamentos de staff contribuyen a la consecución de dichos objetivos. Cada departamento cuenta con un coordinador quien supervisará la marcha del trabajo.

Esta organización proporciona ayuda al jefe, quien no alcanza a controlar todos los departamentos. Está estructurado en varios departamentos, lo que hace suponer que el tipo lineal y staff es funcionable en instituciones grandes.

Es de gran valor la ayuda que presta este tipo de estructura, pero como en todo trabajo, también aquí se originan algunos conflictos; por ejemplo, cuando un coordinador no entiende o no comprende los objetivos establecidos por la institución.

Si existe alguna contradicción anterior, entre el personal de línea y el de staff, se originan ciertos roces entre ambos, lo que provoca malos entendidos y a veces difamación.

Si los dirigentes no son personas capacitadas, entonces no podrán desempeñar la función encomendada. En este caso cualquiera del personal que sea especializado puede asumir la responsabilidad. Esto originará desorden y malos entendidos.

Lo mismo puede ocurrir cuando el que está sobre los departamentos de staff, no posee los conocimientos necesarios; si esto ocurre, el supervisor del departamento puede sobrepasar la autoridad y asumir él el puesto.

2.5 ORGANIZACION MATRIZ

Además de la estructura burocrática organizativa, existe otro tipo de organización llamada matriz organizativa, que fue elaborada como un diseño que se supone lleva al máximo los aspectos fuertes de las estructuras jerárquicas burocráticas.

En un principio fue elaborada para dar solución a problemas serios de control, de coordinación, de flexibilidad y de horarios.

Según Mark E. Houson en su libro Administración Educación. y Comportamiento en la Organización, la organización matriz tiene las siguientes características:

- COLABORACION: permite que exista una interdependencia mutua entre los equipos académicos y las comisiones coordinadoras.
- INTERACCION: La responsabilidad es compartida desde dentro, en una interdependencia mutua entre los equipos académicos y las comisiones coordinadoras.
- LOS PAPELES CAMBIANTES DE LIDERAZGO: Se anima a cierto número de personas para que tomen papeles informales de liderazgo.
- IGUALDAD DE ESTATUS: Todos los miembros del equipo comparten el mismo estatus.
- CONTROL DE PROYECTO: El proyecto se controla a través de los miembros del equipo.

CONSECUENCIAS DE USAR UNA FORMA DE ORGANIZACION MATRIZ.

UNIVERSIDAD DON BOSCO
BIBLIOTECA CENTRAL
"RAFAEL MEZA AYAU"
CIUDADELA DON BOSCO

- a) Un planeamiento más extenso y preciso, coordinación y evaluación.
- b) Más flexibilidad en el personal que integra las comisiones y grupos.
- c) Más concentración de energía creadora en los problemas que se han de resolver.
- d) Una capacidad interdisciplinaria.
- e) Menos autonomía para cada maestro.
- f) Más flexibilidad en el liderazgo
- g) Menor apego a intereses personales o particulares.

3.0 EL SISTEMA SOCIAL.

Las instituciones educativas al igual que otros tipos de organizaciones compuestas por grupos de personas que interactúan entre si de acuerdo a sus necesidades socio-psicológicas; por lo que se constituye en sistema social.

Los diferentes modelos estructurales organizacionales mantienen relaciones entre los diversos elementos que lo

forman, a estos los unen sus creencias, expectativas, normas, motivaciones y actitudes.

Las características claves de un sistema social son:

1- Pluralidad de actores. 2- Interacción y 3- Duración.

(Dimensión del tiempo).

Los elementos forman el sistema social son: Creencias, sentimientos, fines, metas y objetivos, normas, estatus y poder. dichos elementos interactúan y se mantienen en constante movimiento.

3.1 PROCESOS COMPRENSIVOS Y MODELOS DEL SISTEMA SOCIAL.

" Son aquellos procesos a través de los cuales los diferentes elementos se relacionan el uno con el otro y con todos en total". /14

Estos son: Comunicación, mantenimiento de las fronteras del Sistema total o subsistema, enlaces sistemáticos, control social e institucionalización.

Al interior de lo que son las instituciones educativas, se dan estos procesos o modelos de sistema social.

Es a través de la comunicación que se mantiene la relación jefe-subordinado y entre los mismos trabajadores. Sin este

elemento habría bloqueo en cuanto a informaciones concernientes al buen funcionamiento de la empresa educativa.

El conocimiento claro de sus funciones por parte de los elementos permitirá establecer los límites de un departamento y otro, como también establecer el tipo .

Actualmente, nuestros sistemas educativos se encuentran bastante influenciados por este proceso, este permite a los altos funcionarios establecer los contratos de trabajo; se observa la división imperante entre un partido político y otro; lo cual esta influyendo negativamente; pues las oportunidades de trabajo son concedidas a los que se identifican con el partido gobernante.

Como resultado hay ineficiencia y falta de conciencia en los trabajos que se desempeñan.

Gracias a las oportunidades del sistema pueden establecerse nexos de colaboración entre el personal docente y la Directiva de Padres de Familia u otras entidades autónomas. Lo que se pretende es trabajar en conjunto para lograr éxito en el logro de los fines establecidos.

Buscar la consecución de logros en pro de la institución da lugar a la formación de los enlaces sistemicos.

Con el control social se logra establecer procesos de evaluación que permitirán corroborar periódicamente la marcha o funcionamiento del proceso educativo mediante reglamentos que rigen cada una de las partes de la comunidad educativa.

Debe tenerse cuidado con el funcionamiento de los sistemas sociales informales, pues si estos no son bien controlados pueden dar lugar a la formación de grupos, que provocan desorden al interior de los organismos. Ejemplo, en nuestro medio es la formación de maras, pandillas o sindicatos que dan como resultado la inestabilidad de la organización.

Pueden formarse sistemas sociales informales positivos, como son los comités u otros organismos de beneficencia.

3.2 SUB-SISTEMAS EDUCACIONALES.

Una organización como un sistema escolar, se compone de numerosos sub-sistemas los cuales están interrelacionados; cada sub-sistema es parte de un sub - sistema más grande, el cual, a su vez, es parte de un sistema aún mayor.

" En una organización existen departamentos, cada uno de los cuales puede considerarse como un subsistema. En cada departamento, probablemente existen secciones ". /15

Por ejemplo, en una escuela podrá haber departamentos de deportes, danza, estudio, música, etc; los cuales pueden considerarse como sub-sistemas de un sistema mayor.

La Dirección, por tanto la institución podría considerarse como subsistema del distrito, y este como sub-sistema de uno mayor que es el Ministerio de Educación la directriz del sistema Educativo Nacional.

4.0 LA BUROCRACIA EN LAS ESCUELAS.

Según Weber, el termino burocracia se refiere " a una estructura de autoridad basada en el comportamiento racional". Cuando en las escuelas se actúe, según los procesos burocráticos, entonces habrá un director que se encargará de controlar en forma racional todas las actividades realizadas por el hombre; se establecerá así un mayor control sobre los conocimientos.

La administración burocrática se basa en los siguientes principios: Estructura jerárquica, división de la labor, control por reglas, relaciones impersonales y orientación de carrera.

Existe la estructura jerárquica cuando en una organización la autoridad se establece de arriba hacia abajo y el jefe es el

responsable de las acciones y decisiones de los miembros que están bajo su cargo.

Según la decisión de la labor, se plantean en una organización tareas diversas y complejas. Por tanto, para que la eficiencia sea mayor las tareas deben descomponerse en secciones especializadas, donde los que trabajen sean individuos que posean cierta preparación, destreza y experiencia.

Para la clasificación de personal se vuelve necesario realizar el análisis de puesto; lo que ayudará a hacer una descripción del puesto y los requisitos necesarios para desempeñarlo.

Las relaciones impersonales, como el mismo término indica, elimina los elementos personales, emocionales e irracionales,

los individuos que desempeñan su labor, lo harán de acuerdo a una disciplina estricta.

Según la orientación de carrera, para el desempeño de los puestos se contratará individuos especializados y el salario será de acuerdo al puesto que ocupe jerárquicamente.

Si el individuo quisiera, por algún motivo, renunciar, puede hacerlo sin ninguna dificultad y si se jubila, todo el proceso ya está previsto por la institución.

5.0 EL PROCESO ADMINISTRATIVO

" El Proceso Administrativo consiste a grandes rasgos, en fijar un objetivo, realizar las actividades necesarias para alcanzar y determinar si se alcanzó o no, se habla así, de Planeación, ejecución y Control " . /16

Hasta nuestros días, constituye este, un concepto que sigue vigente, pues en toda empresa de cualquier índole antes de iniciar el proceso organizacional, deben planificarse las actividades, establecer los objetivos pertinentes y velar porque dichos objetivos se cumplan. De esta manera se esta asegurando el buen funcionamiento y el éxito del trabajo realizado.

La sociedad se encuentra en constante cambio, estos vienen determinados por el tiempo, las necesidades y las características circundantes, así como por los principios, políticas y características propias que se presentan en ella. Fernández Arena, concibe la Administración General, como " la disciplina que persigue la satisfacción de objetivos Organizacionales, contando para ello con una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado ." /17

Esta definición refuerza lo que anteriormente se afirmaba, que

para que en una organización haya éxito es necesario establecer los objetivos claros de lo que se quiere obtener a lo largo de todo el trabajo.

Si se habla de organización, también debe hablarse de estructura, pues la organización da lugar a una serie de interrelaciones entre Jefe y Subordinado. Implica un proceso organizacional, así como la relación entre los diversos elementos que componen la institución.

Otro de los elementos que están íntimamente relacionados con la administración es la organización. Peter Watkins, define el Desarrollo Organizacional como una "serie de conceptos de diversa índole relacionados entre sí y que tienen como objetivo común, buscar el desarrollo y la consecución coincidente de objetivos generales de una organización, con las metas particulares de los individuos que la integran".

No podría mantenerse esta definición como tal, pues el DO más que conceptos, es una serie de actividades que se desarrollan en la sociedad. Cada estrato realiza sus funciones de acuerdo a la naturaleza de ésta como tal.

Lo dicho anteriormente estaría afirmando la importancia que tiene el desarrollo organizacional, pues al desarrollarse el

trabajo se dan una serie de interrelaciones, tanto en forma vertical como en forma horizontal, dichas interrelaciones, tienen como finalidad el logro de los objetivos de acuerdo a la función que desempeña.

La filosofía permite al individuo poner en práctica su capacidad de pensar, interpretar y actuar, lo cual hace de el desarrollo organizacional de acuerdo a la realidad circundante. Las corrientes del Marxismo y el Existencialismo, se enfocan hacia una actitud de compromiso con el hombre y la sociedad. Desde este punto de vista la filosofía es considerada como una actividad crítica y transformadora, y esto, precisamente es lo que plantea el Desarrollo Organizacional.

Para administrar eficientemente, se necesita que el administrador sea una persona capaz de actuar y tomar determinaciones en forma crítica, esto, para que las actividades que se realizan estén de acuerdo a la realidad; además de ser crítico debe tener una visión clara y amplia del futuro, para que de esta manera, se preste a los cambios y transformaciones que se producen en el contexto social.

Sin la educación el hombre no puede existir, es el quien le da vida y quien le permite desarrollarse y evolucionar, hasta llegar a la creación de nuevas técnicas y avances.

Como técnica el Desarrollo Organizacional pone en marcha lo establecido en la planificación y utiliza el enfoque interdisciplinario, significa que conjuga elementos de varias ciencias, esto permite una labor más rica en experiencia.

Cuando se esta organizando es importante tomar en cuenta la teoría de sistemas, no como teoría específica, porque dentro de las instituciones hay elementos que tienen función específica, que se interrelacionan unas con otras. De esa interrelación se deriva el funcionamiento de la institución.

En la teoría de sistemas es importante tomar en cuenta las técnicas y metodologías administrativas; pero sin olvidarse de los elementos que dan vida al proceso, LOS SERES HUMANOS que desarrollan el proceso organizacional, y desempeñan sus funciones. Al mismo tiempo, establecen las interrelaciones necesarias, así el proceso se vuelve dinámico y no estático.

Para dar mayor énfasis el planteamiento anterior; Fernando Arias Galicia en su libro " Administración de Recursos Humanos ". Considera que el punto clave de un sistema lo forman las relaciones re los diversos elementos del mismo.

En todo organismo ya sea sencillo o complejo, pueden existir y

de hecho existen un conjunto de objetos; pero si estos no guardan cierta relación no constituyen un sistema.

Puede darse la situación que una organización no sea tomada

como sistema, porque la relación entre los elementos materiales, técnicos y humanos no es evidente.

Los sistemas de acuerdo a las funciones, pueden clasificarse en determinísticos y probabilísticos. Para dicha clasificación no es imprescindible el tamaño o la complejidad del sistema, depende ésta del funcionamiento.

Los determinísticos son aquellos cuyo funcionamiento pueden predecirse con toda certeza; por el contrario, en los probabilísticos existe incertidumbre al respecto.

La clasificación dependerá entonces, en el caso de las instituciones educativas, de la calidad y procesos de enseñanza que se emplean; como también de la administración organizacional que se da al interior de éstas.

Una institución reconocida por la calidad en sus procesos, tanto educativos como administrativos, será calificada como determinística; de ello dependerá la demanda que esta tenga.

Un centro docente que no sea conocido provocará cierta incertidumbre en cuanto al resultado final. Esta última será reconocida como probabilística y no será confiable para la sociedad.

6.0 ANALISIS DE PUESTOS.

Cuando se está determinando el proceso de organización, debe tomarse en cuenta el ANALISIS DE PUESTO; pues es este el método básico con el que debe iniciarse cualquier intento de tecnificación.

Ello servirá para delegar en forma justa y adecuada; y permitirá, además, tomar en cuenta la especialización y capacidad de los individuos. Hecho esto, puede continuarse con otros procesos importantes también, los cuales podrían ser: administración de salarios de acuerdo a la labor realizada y al mismo tiempo, buscar los métodos más adecuados para el Reclutamiento de Personal, Selección y Contratación, elaboración de Manuales de Organización, base de la planeación de los recursos humanos.

De acuerdo a las funciones que deben cumplirse, estas requerirán de ciertas habilidades, estudios adecuados, experiencia e iniciativa. No debe pasarse inadvertido tomar en

cuenta los aspectos anteriores, puesto que las condiciones de trabajo, la responsabilidad y el esfuerzo variarán en cada caso.

A través del Análisis de Puestos se satisfacen diferentes tipos de requisitos, algunos son:

6.1 NECESIDAD LEGAL.

El Código de trabajo en el Capítulo II, Sección primera Artículo 144 y 145; establece que todo trabajador, tiene derecho a devengar un salario mínimo que cubra suficientemente las necesidades normales de su hogar, en el orden material, moral y cultural, el cual se fijará periódicamente.

Para fijar el salario mínimo, se atenderá sobre todo el costo de la vida a la índole de la labor y a los diferentes sistemas de remuneración.

6.2 NECESIDAD SOCIAL

Es conveniente recordar, que el hombre pasa la mayor parte del tiempo en su trabajo; por lo tanto, este debe sentirse realizado. Si esto no es tomado en cuenta, puede llegar a un

estado de frustración o inactividad, lo cual produciría problemas al interior de la institución.

Es valioso, además, considerar la empatía existente entre el Jefe y subordinado, pues ambos deben tener buenas relaciones entre sí.

6.3 NECESIDAD DE EFICIENCIA Y PRODUCTIVIDAD

Para llegar a una auténtica división de funciones y una mayor productividad, se requiere; empezar con un estudio analítico del trabajo, a nivel de los puestos que comprende la organización.

Para la distribución de funciones, debe tomarse en cuenta:

- Fijación de objetivos
- Observación
- Cuestionarios
- Entrevistas

Tanto la necesidad legal, como la necesidad social y de eficiencia, guardan entre sí mucha relación, pues una depende de la otra.

El ser humano, inmerso en la sociedad, necesita estar regido por ciertas reglas; pero para que estas sean cumplidas y

puestas en práctica es necesario que el se sienta motivado y en su propio ambiente.

De acuerdo a una adecuada interrelación entre motivación y ambiente dependerán los resultados de cualquier empresa o institución.

7.0 NATURALEZA Y PROPOSITO DE LA ORGANIZACION

Koontz Harold, en su libro " Curso de Administración Moderna ", afirma que el buen funcionamiento de la organización depende de un buen equipo humano, si este se encuentra capacitado para el desempeño de su trabajo poseerá los conocimientos necesarios que den lugar al éxito de la labor.

Una buena y significativa función organizacional, debe contar, con:

- 1) Objetivos cuantificables; la determinación de éstos dependen de la Planeación.
- 2) Claro concepto de los principales deberes o actividades involucradas; para lo cual se recomienda que cuando se esté planificando quede claro qué se quiere lograr, cómo se quiere lograr y para qué se quiere lograr.

Una vez establecido, se procede a la determinación de actividades y delegación de funciones.

- 3) Un área clara y concisa de decisión o autoridad, para que la

persona que ocupa el cargo, sepa qué es lo que debe hacer para lograr resultados.

Se cree, que para un mejor funcionamiento de las instituciones, la organización se concibe como el agrupamiento de las actividades necesarias para lograr objetivos, la asignación de cada grupo a un administrador con autoridad para supervisarlo, y el establecimiento de las medidas necesarias para entablar una coordinación horizontal y vertical, en la estructura educativa.

El origen de la necesidad de la organización, se encuentra en la necesidad humana de cooperación.

" Barnard subrayó, que los seres humanos se ven obligados a cooperar para alcanzar metas personales a causa de limitaciones físicas, biológicas y sociales ". /19

7.1 ORGANIZACION FORMAL.

La organización formal se concibe en el sentido de una estructura de funciones. Surge cuando la institución esta formada por una distribución de seres humanos, los cuales se coordinan y persiguen un mismo objetivo. En este tipo de organización debe existir un director, quien debe tener la

facultad de supervisar a los elementos. Existe, además, una jerarquía en forma horizontal y vertical y cuando se presenta algún problema se toman las medidas necesarias para darle solución.

Barnard, encontró que la esencia de la organización formal es un propósito común y se configura de esta forma cuando las personas tienen la capacidad de comunicarse entre sí, tienen disposición para actuar y comparten todos el mismo objetivo.

Para que la organización formal sea eficaz, pueden tomarse en cuenta los principios de unidad objetiva y de eficiencia. El primero se refiere a la necesidad de una buena y adecuada formulación de objetivos; y el segundo establece que para que la organización sea eficiente debe facilitarse, a los miembros de la institución, el logro de sus finalidades con el mínimo de costos o consecuencias imprevistas. Abarca esto la satisfacción individual y del grupo en general.

8. OBJETO DE LA ADMINISTRACION

No es administrador aquel que realiza por sí mismo una función, sino aquel que delega otros, administradas funciones, dirige y coordina el trabajo realizado. La meta de la administración es buscar la obtención de resultados de máxima eficiencia y el

aprovechamiento de los recursos materiales.

Este punto de vista debe tenerse presente a la hora de organizar. El buen administrador es aquel que posee las cualidades y técnicas específicas para coordinar todos los elementos en la forma mas eficiente.

8.1 CARACTERÍSTICAS DE LA ADMINISTRACIÓN.

Agustín Reyes Ponce, en su libro Administración de Empresas destaca, que las características de la administración son:

1- UNIVERSALIDAD. Todo organismo social, por contar con seres humanos debe tener siempre presente la coordinación sistemática.

Los elementos que intervengan en el proceso administrativo serán siempre seres humanos, lo cual no quiere decir que esta se realice de igual manera, en todas partes.

Existirán variantes accidentales de acuerdo al medio y a las necesidades.

2- ESPECIFICIDAD. Como antes se mencionaba, los métodos y

técnicas de administración serán aplicadas de acuerdo al lugar donde se este trabajando.

3- SU UNIDAD TEMPORAL. El fenómeno administrativo comprende etapas, fases y elementos; algunas veces diferentes; pero aunque esto sucede este fenómeno siempre será único y siempre se verificará, ya sea en mayor o menor grado.

4- SU UNIDAD JERARQUICA. Todo aquel que dentro de la organización social tiene carácter de jefe, participará de la misma administración, aunque ésta se lleve a cabo en distintos grados.

8.2 IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACION.

La importancia de la administración cifra en que de ella depende el éxito o fracaso del organismo social.

Para el sistema educativo como para las grandes empresas, la administración es obviamente esencial ya que simplemente por sí mismas no podrán actuar.

Quizá, la única posibilidad de competencia para las empresas pequeñas y medianas sea el mejoramiento de su administración, o sea la obtención de una mejor coordinación de sus elementos.

8.3 ADMINISTRACION DE PERSONAL.

Andrew Sikula, en su libro Administración de Personal, señala siete funciones principales para la administración de personal, estas son:

- 1- Planeación de los recursos humanos.
- 2- Interrogación y evaluación del personal.
- 3- Capacitación y desarrollo.
- 4- Administración de sueldos y salarios.
- 5- Administración de prestaciones y servicios.
- 6- Políticas de higiene y seguridad.
- 7- Relaciones laborales.

La administración de Personal es considerada como la planeación, organización, control, dirección, motivación, comunicación y toma de decisiones que cualquier organización lleva a cabo con el fin de coordinar los diferentes recursos, para crear eficientemente algún producto o servicio.

En educación, la administración de personal se torna necesaria, siempre al frente de todo un grupo de personas habrá uno que los coordine y controle. El administrador de personal, para nuestro caso los coordinadores de sección u otros departamentos, deben concretarse a trabajar con su personal sin querer interferir en las otras áreas donde son otros los jefes o coordinadores.

Su interés principal debe concretarse a la información exacta acerca de ausentismo, sueldos y prestaciones, políticas, requisitos de seguridad, funcionamiento, marcha del trabajo y evaluación de empleos.

9. PLANEACION DE LOS RECURSOS HUMANOS.

El director de una institución, al tomar en cuenta esta función, determina los requisitos que deben llenar aquellos que van a prestar sus servicios en dicho centro educativo.

Para ello deberá tomarse en cuenta las aptitudes y el número necesario de personal, así como la colocación de acuerdo a la especialización lo cual da como resultado un máximo beneficio individual y organizacional.

9.1 INTEGRACION Y EVALUACION DE PERSONAL.

Comprende los siguientes pasos:

- a) RECLUTAMIENTO: con esto y en base a los currículos, pretende contratar a docentes especializados y capaces de ejercer su función con verdadera vocación.
- b) SELECCION: Son muchas las solicitudes y currículos que se reciben, pero no todos son aceptados. Para seleccionar el personal se hace por medio de entrevistas, referencias y currículo.
- c) COLOCACION. Después de haber seleccionado al personal, se les asigna su función, tomando en cuenta aptitudes, capacidades y preparación. No es muy convincente que un empleado pase mucho tiempo ocupando el mismo puesto, esto traería consigo rutina, cansancio y aburrimiento. Lo más conveniente y si el medio lo permite, es rotar a través de los años dentro de una organización
- d) INSTRUCCIÓN. Es recomendable realizar reuniones periódicas de evaluación y orientación. Por lo menos cada año, debe impartirse al personal, capacitación, para que éstos trabajen de acuerdo a los métodos y recursos nuevos de educación.

e) EVALUACION. Es necesaria para revisar la marcha del trabajo, corregir errores, reforzar procesos adecuados. Esto garantiza la eficiencia de toda organización.

9.2 CAPACITACION Y DESARROLLO

Tiene como objetivo la realización de un mejor trabajo. La capacitación abarca la instrucción sistemática dándole una mayor prioridad al desarrollo de las aptitudes manuales y operativas del personal. Constituye un proceso educativo, cuyos objetivos son elaborados a largo plazo.

9.3 ADMINISTRACION DE SUELDOS Y SALARIOS

Tienen como finalidad velar porque los empleados sean remunerados de acuerdo al trabajo realizado y en el tiempo establecido.

9.4 ADMINISTRACION DE PRESTACIONES Y SERVICIOS

Pretende proporcionar a los empleados una protección financiera contra riesgos, como enfermedad, accidente o desempleo, como también satisfacer las necesidades sociales y recreativas.

9.5 POLITICAS DE HIGIENE Y SEGURIDAD

Se relaciona con la prevención de enfermedades causadas por el trabajo.

9.6 RELACIONES LABORALES

Tratan de la negociación de contratos, su interpretación, su administración y el manejo de las violaciones al contrato.

9.7 MOTIVACION Y COMUNICACION

En una institución educativa como cualquier otra empresa, para lograr una buena integración del personal y un eficiente desempeño de sus labores, es imprescindible partir de ciertos procesos motivacionales.

El ser humano necesita sentirse satisfecho, tanto física como psicológicamente. De la motivación depende la forma de comportarse de un individuo en cualquier organización.

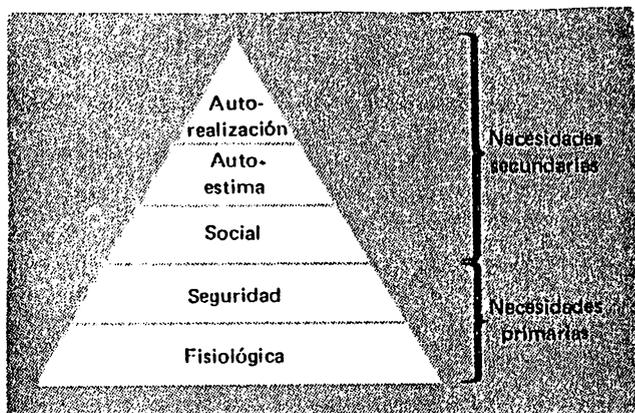
Las teorías de la motivación se clasifican en:

- 1) Individual.
- 2) De grupo.

- 3) Del medio.
- 4) De sistemas.

En el aspecto individual debe considerarse la necesidades que el ente como persona posee, estas pueden clasificarse en primarias y secundarias.

Abraham Maslow señala la siguiente jerarquía de necesidades:



En la escuela es el director quien debe preocuparse porque su personal satisfaga las necesidades.

No solamente debe motivarse al cuerpo docente, es importante también mantener motivado al alumno. Un estudiante que carece de la alimentación debida y de un sueño reparador, (necesidades primarias), no estará en capacidad de asimilar los conocimientos impartidos.

Deben primero satisfacer las necesidades primarias para luego satisfacer las secundarias.

Como ente social, también necesita satisfacer, necesidades sociales como amor, compañía, cooperación y consideraciones emocionales, esto con lleva a la autorrelación.

EL GRUPO.

El hombre en grupo necesita ser motivado de acuerdo a las actitudes, normas, sentimientos, interacciones sociales, se reciben algunas motivaciones como adiciones y costumbres; estas influyen en el grupo ya sea positiva o negativamente, depende la forma como sean proyectadas.

10. ADMINISTRACION DEL PERSONAL DE UNA ESCUELA.

Toda institución educativa debe contar con elementos idóneos que ayuden a la consecución de los objetivos propuestos. Para ello debe tomarse en cuenta.

1) RECURSOS HUMANOS. Determinar y obtener los recursos humanos idóneos para el funcionamiento de la institución. Mantener al personal en condiciones óptimas en cuanto a su desarrollo, satisfacción y relaciones humanas.

2) PLANEACION DE RECURSOS HUMANOS. Determinar en términos cualitativos y cuantitativos las necesidades futuras de recursos humanos.

2.1 Inventario de Recursos Humanos. Precisar cualitativamente y cuantitativamente los recursos humanos con que cuenta el sistema, analizando individualmente y por grupos las capacidades existentes y las potencialidades del desarrollo.

2.2 Pronóstico de las necesidades de Recursos Humanos.

Estimar números y características de las personas que el sistema requerirá, para cubrir las vacantes producidas de acuerdo con el de la organización y el desarrollo de nuevas funciones y las renunciaciones y promociones que se producirán.

* Formular organismos futuros.

* Determinar puestos que quedarán vacantes y fechas en que esto sucederá.

* Agrupar y clasificar las necesidades.

2.3 Pronóstico de necesidades de formación.

Precisan el esfuerzo de formación del personal en forma individual y colectiva, para capacitar tanto al que se integrará en el futuro como a los ya existentes en el desempeño de las actividades que se han previsto, se realizarán adiestramiento de acuerdo con los planes de promoción y ascenso.

Estas actividades son:

- * Determinar las necesidades de formación del personal.
- * Determinar las necesidades de formación del personal que será ascendido o transferido.
- * Determinar las necesidades de formación por cambios en los métodos procedimientos operativos.
- * Agrupar y jerarquizar las necesidades de formación.

2.4 Programa de Recursos S.

Determinar sobre la base de inventario los pronósticos de recursos humanos, las necesidades de integración de personal,

los movimientos de promoción, ascensos o transferencias y las necesidades de formación que se requerirán para cubrir los objetivos.

3) INTEGRACION.

Lograr la oportuna incorporación de los recursos humanos requeridos de acuerdo con el pronóstico de necesidades; asegurar la idoneidad de los nuevos elementos y su adecuada introducción al sistema. Realizar las transferencias, ascensos, promociones y separaciones establecidas en los programas de recursos humanos, asegurados que las personas se integran adecuadamente a sus nuevas actividades.

4) RECLUTAMIENTO.

Obtener los mejores candidatos para los puestos vacantes.

5) SELECCION.

Evaluar a los candidatos a ocupar los puestos vacantes, analizando sus capacidades, características y aptitudes.

6) INTRODUCCION.

Incorporar adecuadamente a las personas de recién ingreso

al sistema, participándoles las normas y procedimientos de trabajo, los resultados esperados de su actuación y la forma de valoración de esfuerzos.

11. CALIDAD DE LA ENSEÑANZA

Si se quiere mejorar la calidad de enseñanza, debe tomarse en cuenta a toda la comunidad educativa ,sus cualidades y sus funciones.

Los padres de familia como arte fundamental del proceso educativo, deben ser comprensivos con sus hijos, ayudarlos cuando estos lo necesiten, saber cuales son sus preferencias, conocer y frecuentar el lugar donde estudian,cumplir con las obligaciones de la escuela o colegio.

El docente es quien da vida al proceso enseñanza-aprendizaje, es el quien manipula y mantiene en movimiento el material didáctico. Este para tener éxito en su trabajo deberá poseer algunas cualidades como: paciencia, dominio de sí, inteligencia; debe ser honesto,puntual, debe poseer una cultura general, especial, pedagógica; etc.

Como cualidades necesarias para el ejercicio del magisterio: capacidad de adaptación, equilibrio emotivo, capacidad

intuitiva, sentido del deber, capacidad de conducción, amor al prójimo, sinceridad; interés científico, humanístico y estético; capacidad de comprensión de lo general, espíritu de justicia, disposición y mensaje.

Las funciones del docente son: técnica, didáctica y orientadora, parte importante y de donde depende el éxito e la conducción institucional, es el director.

Su función es bastante compleja, pues su trabajo debe mantenerse en interrelación con alumnos, padres de familia, profesores y la sociedad; cada uno de estos factores deben ser atendidos de acuerdo a sus particularidades, por lo que el director debe ser una persona equilibrada y bastante madura para no dejarse persuadir con facilidad.

Algunas de sus características deberían ser: preparación pedagógica adecuada, que tenga conciencia de los problemas educativos, que confíe en sus maestros y alumnos, que sea capaz de conducción y de motivar a su comunidad.

Es imprescindible que el director tenga preparación pedagógica adecuada, un director debe estar al día en lo que atañe los problemas de educación referentes a todos los niveles de enseñanza. No cualquier conducción conviene al Director. Se

distinguen dos tipos:

- a) **Conducción egoísta:** las acciones son orientadas hacia la satisfacción de la voluntad o el capricho personal.

- b) **Conducción democrática:** Está formada de liderazgo, satisface las necesidades y aspiraciones de los alumnos, tendiendo al bien común. Es la que congrega esfuerzo, distribuye estímulos, armoniza y dinamiza voluntades para las realizaciones colectivas. La función del Director como líder democrático no es mandar, sino suscitar voluntades, despertar conciencia, armonizar, dinamizar, crear las condiciones necesarias para ver que todos quieran colaboren en la obra de la educación.

El liderazgo que debe ejercer el Director es, pues el democrático en relación con los profesores y alumnos y también con la comunidad.

Algunas de las funciones ejercidas por el Director son: Administrativas, técnicas pedagógicas, de acción y relaciones humanas.

CAPITULO II
MINISTERIO DE EDUCACION.

1. ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA DEL MINISTERIO DE EDUCACION.

Es pertinente y oportuno hacer mención de la forma como el Ministerio de Educación se encuentra organizado, constituye este el máximo organismo educacional de donde emanan las políticas y estrategias educacionales que deben regir a todas las instituciones educativas de la nación, tanto públicas como privadas.

También este organismo constituye un sistema, pues esta estructurado de tal forma, que todos los departamentos mantienen ciertas interrelaciones. Existe un documento importante que respalda todo su hacer administrativo organizacional educativo, que es la LEY GENERAL DE EDUCACION.

En el Art. 81 de este mismo documento se lee: " Corresponde al Ministerio de Educación establecer la administración Educativa en dos líneas generales: una para realizar la Administración curricular y otra para desarrollar las funciones administrativas generales ".

Amparado en esta ley el Ministerio de Educación se

preocupa de que los programas escolares sean acordes a la realidad nacional, por lo cual organiza a su personal capacitado para revisarlos y hacer los ajustes necesarios. El trabajo lo efectúa en colaboración con algunas universidades privadas, quienes a través de programas especiales realizan los seminarios en los cuales se dan a conocer los programas.

El organismo departamentaliza el trabajo y distribuye a cada lugar sus funciones específicas. Esto lógicamente da un mejor control de las instituciones educativas y no sólo control, sino también una mejor atención; está a su cargo la enseñanza de la nación y favorece todas las manifestaciones culturales.

Tiene, además la misión de garantizar la eficiencia y calidad de la educación, tanto cualitativa, como cuantitativamente.

Pretende, por tanto, cualificar la educación y atender a un buen número de educandos en los diferentes niveles.

El Ministerio de Educación se preocupa de que la educación sea oportuna, de esta manera se cualifica, oportuna en cuanto que se imparte de acuerdo a las necesidades e intereses de la nación.

Para lograr los propósitos el Ministerio de Educación esta dividido en tres grandes direcciones que son:

1- DIRECCION NACIONAL DE EDUCACION.

2- DIRECCION NACIONAL DE SUPERVISION.

3- DIRECCION NACIONAL DE ADMINISTRACION.

1.1- DIRECCION NACIONAL DE EDUCACION.

Creada mediante un proceso de reestructuración administrativa, con las direcciones de currículo, formación, capacitación y materiales educativos; coordina también, las direcciones de nivel básico, medio y superior; además educación de adultos, Educación Física y deportes.

1.2 DIRECCION NACIONAL DE SUPERVISION.

La supervisión educativa como una acción Técnico - Educativa, tienen como objetivos fundamentales contribuir a la eficiencia en la administración del servicio educativo y al mejoramiento de la calidad en el proceso de enseñanza - aprendizaje; contribuye al desarrollo cualitativo del sistema, para lograr los fines y objetivos y con énfasis en el control de calidad, entendido como la búsqueda de la eficiencia y la satisfacción de necesidades socio - culturales y educativas de los servicios que ofrece el Ministerio de Educación.

El control, técnicamente se ha sustentado en la investigación y la evaluación, generando información en forma sistemática,

que posibilita la toma de decisiones con mayor objetividad y en forma oportuna, respecto a desarrollo de programas y proyectos educativos.

La supervisión educativa se ha dirigido a los niveles educativos formales: Parvularia, Básica y Media y a las modalidades de educación inicial, especial de adultos; así como a servicios y modalidades no formales.

1.3 DIRECCIÓN NACIONAL DE ADMINISTRACION.

Busca en forma directa la obtención de los resultados de máxima eficiencia con el aprovechamiento óptimo de sus recursos financieros, humanos y materiales.

Las acciones que realizan están contenidas en la gestión ejecutada por las áreas de: Administración Financiera, Construcción y Mantenimiento de infraestructuras, Aprovechamiento y Suministro, Recursos Humanos, Bienestar Magisterial, Servicios Generales.

La política y las estrategias se encuentran muy bien plasmadas y pensadas; pero en la práctica es dudoso su cumplimiento.

Al interior de los organismos docentes particulares, se adopta la definición que maneja la Ley General de Educación en cuanto a lo que es la administración educativa.

Se define así: " La administración educativa es un proceso que tendrá por objetivo inmediato organizar los recursos disponibles, tanto humanos como financieros y materiales, para alcanzar los fines generales de la Educación Nacional. Se fundamentará en los criterios de descentralización y desconcentración, manteniendo la unidad de las políticas educativas y demás normas legales del estado".

Los centros católicos privados de educación funcionan amparados a esta ley, pues es esta la que los respalda oficialmente.

2. FUNCION EDUCADORA.

En el capítulo II de la Ley General de Educación y de acuerdo con la Constitución de la República se encuentran los siguientes fines de la Educación Nacional.

- Lograr el desarrollo integral de la personalidad en su dimensión Espiritual, Moral y Social.
- Contribuir a la construcción de una sociedad democrática mas prospera, justa y humana.

- Inculcar el respeto a los Derechos Humanos y la observancia de los correspondientes deberes.
- Combatir todo espíritu de intolerancia y de odio.
- Conocer la Realidad Nacional e identificarse con los valores de la Nacionalidad Salvadoreña; y
- Propiciar la unidad del pueblo Centroamericano.

Para concretar lo anterior, el Ministerio de Educación establece sus propios objetivos, actividades, políticas y estrategias.

Vale mencionar que en concordancia con el Plan del " Desarrollo Económico y Social de El Salvador y Educación 1989-1984, ha enfocado sus áreas de atención hacia la educación Pre-escolar, Ampliación de Servicios Educativos, Educación de Adultos, Actualización del Currículo,

Descentralización de los Servicios Educativos y Fortalecimiento Institucional; mediante la modernización de los Sistemas de Planificación, Información Gerencial, Supervisión Educativa, desarrollo de Recursos Humanos, Distribución de Materiales Didácticos y Mantenimiento de la Infraestructura Escolar"./20

La inquietud de esta entidad gubernamental se hace sentir, al preocuparse por el aspecto nutricional del individuo,

considerándolo con este como el factor primordial para la asimilación; claro que para llevar a cabo los proyectos de alimentación, lo hace con la ayuda de entidades Internacionales, dado que el presupuesto educacional no alcanza a cubrir tantas necesidades.

La ayuda internacional se ha hecho sentir y gracias a ello, muchos sectores del país en donde no se tenía educación, ahora son atendidos por estos organismos; así también ha tomado parte en el aspecto nutricional, creando para ello el proyecto de la galleta alimenticia.

Dentro de lo que es la función educadora, también debe tomarse en cuenta las capacitaciones que se han dado a maestros de Parvularia, primer ciclo y Directores; esto es un esfuerzo del Ministerio de Educación para mejorar la calidad educativa.

Al igual que en los programas anteriores para las capacitaciones, el Ministerio de Educación contrata a las universidades privadas para que colaboren en este campo de capacitaciones y orientación docente.

Son varios los proyectos que atiende el Ministerio de Educación a fin de cumplir con el artículo constitucional que

dice: Es obligación del Estado llevar la educación a todos los sectores del país. Dentro de estos cabe destacar los proyectos de de cooperación Internacional: SABE Y EDUCO; los cuales han contribuido grandemente en el proceso educativo salvadoreño.

Para la realización de un trabajo más eficiente, el Ministerio de Educación ha querido descentralizar sus departamentos. Es así como la Región Central se divide en tres sub-regiones que son: la sub-región Central Metropolitana, constituida ésta geográficamente por los departamentos de la libertad, San Salvador y Cuscatlán; la Sub-región Para-central Oriente, constituida por los departamentos de la Paz, San Vicente y Cabañas. La Sub-región Central Norte, constituida por el departamento de Chalatenango.

En cada una de estas sub-regiones funcionan los departamentos de Educación Parvularia, Básica, Media y de Adultos. La sub-región central metropolitana es una excepción, pues aquí funciona el departamento de capacitación regional, la unidad técnico agrícola y la Unidad de Instituciones Privadas. En cada departamento hay un jefe.

En la región existe una gerencia que es la máxima autoridad y 3 direcciones regionales: Una de Educación, una de Administración y una de Supervisión.

La razón por la cual se ha estructurado de esa forma, obedece al principio de REGIONALIZACION Y DESCENTRALIZACION.

Este logro es considerado como un avance, pues antes de estar regionalizado dificultaba por ejemplo , la movilización de los maestros, quienes tenían que acudir con grandes obstáculos a las reuniones a San Salvador; lo cual era difícil por la distancia.

Con la regionalización cada quien se moviliza dentro del mismo campo educativo. Es además una ventaja, no sólo para los maestros, sino también para los padres de familia.

Hace como un año se viene experimentando la supervisión educativa, antes ya existía pero fue suspendida por el gobierno anterior; este gobierno la ha recuperado.

La función de la supervisión es darle seguimiento y evaluación al proceso educativo, tomando en cuenta la infraestructura, maestros, alumnos, material y metodología; con esto se cree que si a todo el que hacer formativo, se le da seguimiento y evaluación, la administración escolar va a mejorar.

Además de lo anterior, también se está tratando de preparar técnica y administrativamente a los directores, esto en base a seminarios taller, donde se les da a conocer el verdadero rol que debe desempeñar.

Las capacitaciones específicas las hacen las universidades con los maestros de aula.

Se han elaborado también proyectos y programas para directores, todo para mejorar la administración.

En lo que se refiere a la administración, se busca dar la autogestión y ampliar la cobertura. Con el programa EDUCO se quiere lograr una mayor participación de la comunidad en la educación. El proyecto SABE quiere dar una mayor cobertura y calidad educativa. El Ministerio de Educación cambia sus políticas cada 5 años.

CAPITULO III

1. DIAGNOSTICO

Para la elaboración de la propuesta se realizó un diagnóstico a nivel de las instituciones Eucarístico Mercedarias, esto a través de encuestas hechas a maestros, alumnos, padres de familia y personal administrativo. Actualmente se cuenta con 5 instituciones en todo el país y de cada una de ellas se tomó una población relativa a la comunidad educativa de la siguiente manera:

COLEGIO EUCARISTICO DE SAN SALVADOR

1200	ALUMNAS
40	MAESTROS
6	PERSONAL ADMINISTRATIVO
<u>3300</u>	PADRES DE FAMILIA
TOTAL =	4546 M.R. = 10 % = 454.6

COLEGIO EUCARISTICO DE SAN VICENTE

400 ALUMNAS

25 MAESTROS

2 PERSONAL ADMINISTRATIVO

1100 PADRES DE FAMILIA

TOTAL = 1127 M.R = 10 % = 152.7

ESCUELA EUCARISTICA DE SAN MARTIN

500 ALUMNOS

10 MAESTROS

1 PERSONAL ADMINISTRATIVO

1400 PADRES DE FAMILIA

TOTAL = 1911 M.R = 10 % = 191.1

LICEO DE ACAJUTLA

350 ALUMNOS

10 MAESTROS

5 PERSONAL ADMINISTRATIVO

950 PADRES DE FAMILIA

TOTAL 1315 M.R = 10 % = 131.5

ESCUELA SAN JOSE ARMENIA

600 ALUMNOS

8 MAESTROS

2 PERSONAL ADMINISTRATIVO

1700 PADRES DE FAMILIA

TOTAL= 2310 M.R = 10 % = 231

Las preguntas giraban al rededor del tema: Eficientes procesos organizacionales administrativos, calidad del proceso educativo, existencia de manuales fundamentados.

De acuerdo al análisis de las respuestas se observó lo siguiente:

- La educación impartida en las instituciones Eucarístico Mercedarias en un 40% es acorde a la realidad.
- Hace falta implementar y actualizar las técnicas y metodologías empleadas en el proceso enseñanza - aprendizaje.
- En un 45 % las instituciones aportan a la sociedad individuos críticos.
- Se enfatiza la necesidad de contar con un manual estructurado

sobre organización administrativa.

- Un 60% de los entrevistados conoce los objetivos y filosofía que rigen a la institución.

Se hacen las siguientes observaciones:

- Las personas que respondieron a las encuestas pertenecen a diferentes ambientes por lo que los niveles de educación y cultura son heterogéneos. Esto es importante por la calidad de respuestas obtenidas.
- Uno de los objetivos establecidos, después de pasar las encuestas, es la obtención de un manual organizacional administrativo; el cual será igual para las 5 instituciones; pero al entrar en función, cada Director con su personal, deberá estudiarlo y acomodarlo al ambiente, a las necesidades y a la realidad propia.

Se concluye que:

- Es de nuestro provecho realizar este tipo de análisis cada cierto tiempo, de esta manera se está en posibilidad de formar individuos de acuerdo a las necesidades existentes en la sociedad. Se está, además, en la capacidad de implantar nuevas técnicas administrativas.
- Permite tener un panorama de los pro y los contra existentes

al interior de las instituciones.

- Se vuelve imprescindible la necesidad de unificar criterios, para que el trabajo sea más eficiente en aportes.

Se recomienda:

- Para la elaboración del manual tomar en cuenta la realidad educativa nacional e interna de la institución.
- Buscar medidas que ayuden a mejorar el acercamiento y las interrelaciones de la comunidad educativa.
- Para la organización y distribución de roles hay que considerar la preparación académica y la especialidad.
- Tomar en cuenta para la organización, la estructuración de jerarquía y funciones.

Al respecto, se pidió la opinión de personas calificadas, como son, directores de otros centros educativos católicos privados. Ello servirá para establecer comparaciones en cuanto a estructura, organización y administración.

Se concluye que las instituciones visitadas cuentan con procesos bastante favorables en el proceso enseñanza aprendizaje, esto porque quienes las dirigen son personas con capacidad y aptitud para dirigir. Poseen algunos manuales y agendas pero estos no están respaldados por una fundamentación teórica y no cuentan con un manual que plasme las funciones

específicas de cada departamento. Es por ello que en un momento determinado, este estudio podría servir a estas instituciones, lo que aquí se plasma puede retomarse de acuerdo a las necesidades y realidad existente en ellas.

CAPITULO IV

ANALISIS FUNCIONAL DE LOS COLEGIOS CATOLICOS PRIVADOS DE LA
ZONA URBANA DE SAN SALVADOR

1- ANALISIS FUNCIONAL

Los colegios católicos privados son una respuesta a los grandes desafíos educacionales que plantea la sociedad salvadoreña. Forman parte del sistema educativo, por tanto tienden al mismo fin, " La educación del hombre ".

A raíz de la situación imperante en estos últimos años, estas instituciones han jugado un papel importante; pues se ha sensibilizado ante la problemática de muchos niños, jóvenes y adultos. El problema ha existido y es que a estos centros educativos no tienen acceso todos los sectores sociales, son una minoría los que acuden a ellos; esto porque la gran mayoría no está en posibilidad de pagar las cuotas establecidas.

Es cierto que estos establecimientos forman parte del sistema mayor, el Ministerio de Educación. Pero de él no reciben directamente asistencia técnica y didáctica, las necesidades que hay al interior de ella son cubiertas por ellos mismos. El

material didáctico y de apoyo es financiado por la administración del colegio, las capacitaciones impartidas a los docentes son sufragadas también por la misma institución; el mantenimiento de la infraestructura o cualquier deterioro es el mismo instituto quien tiene que cubrirlo; esta y otras son las razones por las cuales se vuelve necesaria la fijación de cuotas colegiales.

Por otra parte, los objetivos, políticas y dictámenes dados por el Ministerio de Educación son acatados por estas organizaciones educativas. Se trabaja en consonancia con ellos, aunque también ellos establecen objetivos, políticas, estrategias y reglamentos propios; nunca al margen de lo mandado por el organismo mayor.

No significa que los colegios son mejores que las escuelas oficiales; estas últimas deberían estar en posibilidades de ser más eficientes, pues cuentan con el apoyo directo del Ministerio de Educación, pero, este se ha descuidado, no da mantenimiento y no cubre las necesidades primordiales de los docentes y alumnos. Por la falta de motivación, los maestros no desempeñan su labor con eficacia.

Ante esta problemática, los colegios católicos privados toman conciencia y tratan de solventar algunas dificultades. Es

así cómo actualmente se cuenta con un buen número de centros educativos católicos. Estos establecen, como se decía, sus propios objetivos; pero casi todos coinciden en lo mismo: la formación integral del individuo, de un hombre crítico. Estas metas son logradas a través de los principios evangélicos y fundamentados en los principios pedagógicos y didácticos que contribuyen a la formación académica e intelectual.

Todos los principios, objetivos, filosofía y otros aspectos de relevancia, están contenidos en documentos elaborados por cada institución. Cada centro elabora su propio documento, algunos son proyectos educativos, agendas, etc., que son trabajados de acuerdo a su nivel y posibilidad.

Para poder llevar a cabo este comentario se han visitado aproximadamente 10 instituciones católicas. A través de las entrevistas llevadas a cabo, puede observarse que al interior existe coordinación, organización, planeación; lo cual da como resultado una mejor disciplina.

No todos poseen la estructura de departamento. Es este un factor importante que hace falta a la mayoría. La departamentalización existe pero no esta completa. Las instituciones educativas católicas privadas salvadoreñas, como parte activa del proceso educativo nacional y parte también de

la iglesia Católica Universal; pretenden desarrollar una labor que esté apegada a las necesidades y realidad actual; sin perder de vista el período crítico de Post-Guerra por el cual atraviesa toda la sociedad Salvadoreña y, por consiguiente, la juventud y niñez a ellos encomendada.

Algunos de los objetivos que se pretenden lograr son:

- Creación de una sociedad nueva, donde se vivan los principios de justicia y solidaridad.
- Formación de un hombre nuevo, crítico; que sepa dar una respuesta adecuada al momento histórico que se vive.
- Formación integral del hombre, en sus dimensiones individuales, sociales y trascendentales.
- Educar al hombre partiendo de los principios evangélicos y del carisma propio de cada institución.

CAPITULO V

CONCLUSIONES

Después de la realización de este trabajo y considerando las necesidades existentes en el sistema educativo nacional y privado, se concluye lo siguiente:

- Para lograr la optimización del sector educativo, es necesario antes de llevar a cabo cualquier actividad, fijar objetivos, realizar actividades necesarias para alcanzarlos, planificar, ejecutar y controlar.
- Que el esfuerzo humano este bien coordinado y las estructuras acordes a las necesidades y calidad existentes.
- Que la organización llevada a cabo en las instituciones, mantenga relación directa con la administración de la misma.
- Se vuelve necesario buscar siempre y en toda la organización el desarrollo y la consecución coincidente de objetivos generales.
- El desarrollo organizacional debe llevarse a cabo, por que este constituye la fuerza mayor de preparar y desarrollar un equipo administrativo mas competente, con un comportamiento gerencial mas humanista.
- Todo administrador debe trabajar por el logro de la integración de los grupos.

- Para la buena marcha, es necesario, que los jefes y subordinados mantengan comunicación directa y resuelvan sus problemas entre ellos mismos.
- La educación es considerada como un sistema; pues en ella se dan múltiples interrelaciones entre elementos humanos, materiales y técnicos.
- Todo intento de tecnificación debe iniciarse con el analista de puesto. Este constituye el método básico para el buen funcionamiento de todo sistema.
- La base de la planeación de recursos humanos, está constituida por una buena administración de salarios, aplicación de calificación de méritos, métodos de reclutamiento, selección y contratación.
- Un buen equipo humano puede hacer funcionar cualquier esquema de organización.
- La organización debe incorporar objetivos cuantificables (planeación, claro concepto de principios, deberes o actividades, area de clara decisión o autoridad)
- En la planificación debe tomarse en cuenta la estructura de funciones.
- El administrador debe ser una persona capaz de organizar y agrupar las actividades necesarias para lograr objetivos, asignar cada grupo a un administrador, establecer medidas para entablar una coordinación horizontal y vertical.
- La organización matricial, es normalmente la combinación de

formas funcionales para departamentalizar la estructura de organización.

Puede utilizarse cuando del departamento y del personal dé el apoyo a un administrador de proyectos, para lograr un proyecto total.

El administrador tiene como función delegar y determinar funciones.

La departamentalización no debe considerarse como un fin, sino como un medio para el logro de objetivos.

- Elementos importantes dentro del proceso administrativo son la comunicación y motivación.
- Las teorías y formas de estructura organizacional planteadas, deben tener cierto equilibrio al momento de ser aplicadas.
- La Teoría Clásica y de Sistema Abierto están presentes en casi todas las instituciones estudiadas. La jerarquía existe en cuanto que se mantiene la relación Jefe-Subordinado.
- En las instituciones Eucarístico Mercedarias existe la jerarquía; pero ésta no es del todo clara. Hace falta establecer las relaciones que guardan entre sí cada uno de sus miembros; también hay que determinar las funciones específicas de cada departamento.
- Hace falta en estas mismas instituciones, unificación de criterios de trabajo.

N O T A S

- 1 Mark E. Hanson, Administración Educativa y Comportamiento en la Organización P. 23
- 2 ibid P.7
- 3 ibid
- 4 mark E. hanson, Administración Educativa y Comportamiento en la Organización.
- 5 ibid P.147
- 6 Ibid p. 177
- 7 Chauden, Herbert J. and Arthur W. Sherman, Administración de Personal (México: Editorial Continental, 1981)
- 8 Ibid p. 63
- 9 Ibid P.68
- 10 Ibid p.71
- 11 ibid p. 70
- 12 ibid
- 13 ibid
- 14 Ibid p.61
- 15 Tomado de Arias Galicia, Fernando: Administración de Recursos Humanos p.14
- 16 Ibid p.14
- 17 Fernández Arena citado por Arias Galicia, Fernando , Recursos Humanos
- 18 Peter Watkins citado por Arias Galicia, Fernando, Recursos Humanos.

19 Koontz Harol, Administración Moderna p. 300

20 MINISTERIO DE EDUCACION, memoria de labores 1991-1992

BIBLIOGRAFIA

- ANTHONI Robert N., SISTEMAS DE PLANEACION Y CONTROL
(BUENOS AIRES 1981)
- ARIAS GALICIA, Fernando; ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS
(MEXICO 1985).
- BLOCK, ALBERTO; DESARROLLO DE CAPACIDADES ADMINISTRATIVAS CON EJEMPLOS Y EJERCICIOS APLICADOS A LA EDUCACION.
- CLAUDE S., George, Jr., HISTORIA DEL PENSAMIENTO ADMINISTRATIVO. (MEXICO, 1987).
- FERNANDEZ ARENAS, José Antonio; EL PROCESO ADMINISTRATIVO (MEXICO, DIANA 1979).
- GIUSEPPE, Imideo Nericí; HACIA UNA NUEVA DIDACTICA GENERAL (BUENOS AIRES 1973).
- KOONTZ Harold; CURSO DE ADMINISTRACION MODERNA.
(MEXICO 1982)
- MINISTERIO DE EDUCACION
Memoria de labores 1991 - 1992
- REYES PONCE Agustín, ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS VOL. I
(MEXICO 1966).
- SAYLES Leonord R., LIDERAZGO ESTILO Y TECNICAS
(MEXICO 1982).
- SIKULA Andrew F. Sikula, ADMINISTRACION DE PERSONAL (MEXICO 1980)
- Chruden, Herbert J. and Arthur W. Sherman Jr., Administración de personal

(México : Editorial Continental 1981).

- Mark E. Hanson Administración Educativa y Comportamiento en la Organización, Editorial: Allyn and Bacon, Inc., Boston, 1979
- MINISTERIO DE EDUCACION, ley General de Educación, San Salvador, El Salvador C. A. 1990.
- Coordinación Nacional para la Planeación de la Educación Superior: Administración de la Educación Superior (México 1982).
- Código de Trabajo , enero 1988.

CAPITULO

VI

P R O P U E S T A

UNIVERSIDAD DON BOSCO

FACULTAD DE CIENCIAS Y HUMANIDADES

MANUAL DE FUNCIONES PARA LAS
INSTITUCIONES EDUCATIVAS EUCARISTICAS
MERCEDARIAS.

PREPARADO POR : HNA. MAGDALENA LEMUS AGUILAR
HNA. ANA MARLENE MARTINEZ

SOYAPANGO, AGOSTO DE 1993.-

INTRODUCCION

En el se describe la organización administrativa que deben poseer las instituciones educativas; en forma particular, las Instituciones Eucarísticas Mercedarias, tomando como base las funciones del proceso administrativo; así como las diferentes teorías administrativas y estructuras Educativas.

Describe los departamentos, puestos, comités de apoyo y las funciones que han de realizar los niveles de jerarquización como también los requisitos que deben poseer las personas que desempeñen, cada uno de los puestos.

Para la elaboración de este documento, se partió de un diagnóstico de la administración de las Instituciones Educativas Católicas Privadas y su relación con el Ministerio de Educación, se estudiaron y compararon algunos proyectos y agendas de los colegios constituyendo la base para elaborar el presente manual que tiene como propósito que los educandos sean mejor atendidos y con mayor calidad.

Se considera que el manual es un aporte sustantivo para las Instituciones Católicas Privadas y contribuirá para una mejor planificación y ejecución de sus acciones.

ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

Toda empresa social o lucrativa, debe contar con un instrumento que oriente su accionar.

Por tanto presentamos un modelo de estructura dirigida a las instituciones Eucarísticas Mercedarias, que tiene como fin, velar por el buen funcionamiento técnico-administrativo de la institución.

En este manual de Puestos y departamentos, el PUESTO se entiende como: "el empleo u oficio que desempeña cada uno de los elementos que intervienen en el proceso organizacional administrativo"; el DEPARTAMENTO es: " cada una de las partes en que está dividida una institución". La departamentalización es una forma de estructura que contribuye al logro de los objetivos.

COMITES DE APOYO es: el que trabajará en colaboración con la Dirección, para la consecución de objetivos. En el desarrollo del proceso educativo habrá participación de la comunidad educativa y de los miembros que forman la institución.

PUESTO:ASOCIACION MERCEDARIA DEL SANTISIMO SACRAMENTO
DESCRIPCION DEL PUESTO: ES UNA ENTIDAD DE CARACTER RELIGIOSO, APOSTOLICO Y SIN FINES DE LUCRO.
OBJETIVO: DESARROLLAR UNA LABOR EFICIENTE QUE LLENE LAS ASPIRACIONES DE LOS PADRES DE FAMILIA; EN CUANTO DESEAN CONVERTIR A SUS HIJOS EN ELEMENTOS UTILES A LA SOCIEDAD Y A LA IGLESIA.
<p>FUNCIONES:</p> <ul style="list-style-type: none">- Desempeñar eficazmente las labores que se les encomienden.- Elegir a los miembros que integran la Junta Directiva- Aprobar, reformar y derogar los estatutos.- Autorizar la compra venta.- Concurrir puntualmente a la sesiones.- Cumplir con las disposiciones emanadas de la Junta Directiva como de la Asamblea General.
<p>REQUISITOS:</p> <ul style="list-style-type: none">- Ser mayor de dieciocho años de edad.- Que haya emitido sus primeros votos.

PUESTO: JUNTA DIRECTIVA DE LA ASOCIACION DEPENDENTE: DE LA
MERCEDARIA DEL SMO. SACRAMENTO .. ASOCIA-
CION.

DESCRIPCION

DEL PUESTO: SERA EL ORGANO EJECUTIVO Y ADMINISTRATIVO DE LA ASOCIACION, ESTARA FORMADA POR UNA PRESIDENTA, UNA SECRETARIA, UNA TESORERA, UN SINDICO Y DOS VOCALES HABRA TRES DIRECTIVOS SUPLEMENTARIOS

OBJETIVO: DIRIGIR A LA ASOCIACION PARA EL FIEL CUMPLIMIENTO DE SUS FINALIDADES.

FUNCIONES:

- Cumplir y hacer cumplir los estatutos y demás disposiciones que normen el funcionamiento de la asociacion.
- Ejecutar los acuerdos de la Asamblea General.
- Preparar anualmente un presupuesto de ingresos y de egresos.
- Elaborar un informe de labores para ser sometido anualmente ante la Asamblea.
- Presentar por escrito a la Asamblea General, los proyectos pendientes a reformar los estatutos.

REQUISITOS:

- Pertenecer a la Asociación.
- Tener aptitudes según el cargo.

PUESTO: DIRECTOR	DEPENDE DE: LA DIRECTIVA DE LA ASOCIACION EUCARISTICO MERCEDARIO
<p>DESCRIPCION</p> <p>DEL PUESTO: ES EL RESPONSABLE DIRECTO DE LOS ASPECTOS ADMINISTRATIVOS TECNICOS PEDAGOGICOS Y DE ACCION SOCIAL DE LA INSTITUCION. DIRIGE POR SI MISMO Y EN FORMA DELEGADA, LA PLANEACION, ORGANIZACION, DIRECCION, EJECUCION, COORDINACION Y CONTROL DE TODAS LAS ACTIVIDADES DE LA INSTITUCION; FORMULA LAS POLITICAS GENERALES, LOS OBJETIVOS Y DISEÑA LAS ESTRATEGIAS PARA LOGRAR ESTOS.</p>	
<p>OBJETIVO: DIRIGE EL DESARROLLO INSTITUCIONAL Y SUPERVISA, CONTROLA Y COORDINA LA ACCION MUTUA DE RECURSOS TANTO HUMANOS COMO MATERIALES, A FIN DE ALCANZAR LOS OBJETIVOS PREVIAMENTE DEFINIDOS.</p>	
<p>FUNCIONES ADMINISTRATIVA:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Formular el anteproyecto del plan general de trabajo, debiendo someterlo a la aprobación del consejo de Profesores y remitirlo en los primeros días del mes de Enero. - Organizar y planificar el trabajo docente, encausándolo conforme a las disposiciones emanadas de la superioridad. - Prestar asistencia técnica y administrativa al personal. - Organizar el consejo de Profesores. - Atender con puntualidad el envío de informes que la superioridad solicita. - Llevar el registro de la Dirección y revisar periódicamente el registro del personal. - Propiciar la creación y funcionamiento de las instituciones circunescolares, especialmente la sociedad de padres de familia. - Organizar y efectuar la matrícula de los alumnos de acuerdo a las disposiciones del reglamento. - Disponer la mejor distribución de los alumnos en grados y secciones. 	

- Asignar los grados y secciones conforme a la preparación, experiencia, aptitudes y destrezas de cada maestro.
- Velar por la buena presentación, mantenimiento y mejoras del local, mobiliario y equipo, procurando obtener la colaboración de los padres de familia.
- Extender constancias de estudio a los alumnos previa solicitud del interesado.

- TECNICO PEDAGOGICO:

- Fiscalizar el trabajo del personal a su cargo, a través de visitas periódicas.
- Asistir a las conferencias y cursillos que se organizan con fines de superación profesional.
- Efectuar visitas de supervisión, orientación pedagógica de desarrollo de clase de demostración
- Empezar y facilitar la realización de investigaciones y ensayos pedagógicos que contribuyan al mejoramiento de la enseñanza.
- Resolver las consultas que le hagan los maestros sobre enseñanza.
- Aprovechar las aptitudes de los maestros y alumnos para la organización de comisiones o servicios que aseguren la mejor función de la institución.

ACCION SOCIAL:

- Dar buen trato al profesorado, alumnos y padres de familia, y mantener la armonía necesaria para el buen funcionamiento de la escuela.
- Resolver en forma justa, equitativa y oportuna los problemas planteados por los alumnos, padres de familia y comunidad en general, siempre que sea en función del servicio.
- Respetar y estimular las iniciativas de los profesores cuando favorezcan el mejor desenvolvimiento de las actividades docentes.

REQUISITOS:

- Conciencia de los problemas de la educación.
- Preparación pedagógica: docente 3 o egresado de la universidad.
- Capacidad de adaptación a las diferentes situaciones y personas.
- Que tenga capacidad de trabajar en grupo.
- Que posea una profunda comprensión de la gente, de si mismo y de los demás.
- Saber comunicar efectivamente.
- Experiencia mínima de trabajo como docente 5 años.

PUESTO: SUB DIRECTOR

DEPENDE DE: EL DIRECTOR.

DESCRIPCION

DEL PUESTO: COLABORADOR INMEDIATO DEL DIRECTOR Y SEGUNDA AUTORIDAD DE LA INSTITUCION. EJERCE SU AUTORIDAD SOBRE EL PERSONAL DOCENTE. VELA POR LA DISCIPLINA DE LA INSTITUCION.

OBJETIVO: VELAR POR EL CUMPLIMIENTO INTERNO DE LAS NORMAS DISCIPLINARIAS ESTABLECIDAS EN LA INSTITUCION

FUNCIONES:

- En coordinación con el consejo de Docentes, elaborar el plan de trabajo y el reglamento interno de los alumnos, maestros y padres de familia.
- Coordinar el trabajo de los comités de grado y crear el gobierno estudiantil.
- Llevar fichas de control de alumnos disciplinados o casos especiales.
- Controla la puntualidad y la entrada de alumnos a la institución.
- Velar por la disciplina de la institución y el

cumplimiento de los reglamentos.

- Controlar la presentación diaria de los alumnos.
- Mantener estrecha comunicación con el Director.
- Informar al consejo de docentes sobre aquellos alumnos con problemas, que ameriten sanciones fuertes.
- Distribución y control de las zonas de vigilancia en los recreos.
- Organización y control del periódico mural estudiantil.
- Estimular periódicamente a los alumnos sobresalientes en conducta, puntualidad y rendimiento académico.
- Coordinar con el gobierno estudiantil campañas tendientes al mejoramiento de la institución como: Aseo, ornato, orden , etc.

REQUISITOS:

- Experiencia de trabajo en el campo docente 3 años.
- Que posea el título de docente tres u otra especialización en educación.
- Que tenga cualidades de liderazgo y capacidad administrativa.

PUESTO: COORDINADOR DE NIVEL EDUCATIVO	DEPENDE DE: EL DIRECTOR
DESCRIPCION	
DEL PUESTO: EL COORDINADOR DESEMPEÑA SU LABOR A NIVEL DE CICLO, ORIENTA, COORDINA, Y DIRIGE EL TRABAJO DE LOS DOCENTES ENCOMENDADOS A EL.	
OBJETIVO: COORDINAR Y DIRIGIR EL TRABAJO DE LOS DOCENTES QUE ESTAN BAJO SU RESPONSABILIDAD.	
FUNCIONES:	
<ul style="list-style-type: none">- Orientar a los docentes partiendo de los conocimientos relativos a la docencia.- Conjuntamente con los docentes, planifica, controla, y evalúa el trabajo realizado. Esta evaluación será periódica.- Llevar el control del trabajo realizado al interior de las aulas.- Controlar la conducta del nivel a su cargo.- Estar al día con la papelería necesaria, revisar los archivos.- Atender problemas delicados relacionados con su nivel.- Proporcionar a los docentes orientaciones técnico-didácticas.- Colaborar con la disciplina del nivel a su cargo.	

REQUISITOS:

- Experiencia mínima de trabajo 3 años.
- El que desempeñe este puesto, debe tener la docencia de acuerdo al nivel que coordine.
- Que posea cualidades de liderazgo.
- Que tenga capacidad de adaptación.
- Que posea conocimientos académicos, morales y educativos adecuados.
- Que posea las cualidades de paciencia, simpatía y bondad
- Que tenga carácter y una personalidad firme.
- Que posea capacidad intelectual y preparación pedagógica adecuada.
- Que posea capacidad para planear, dirigir y orientar en la elaboración de planes y proyectos.

COMITE DE APOYO: DIRECTIVA CENTRAL DE PADRES DE FAMILIA	DEPENDE DE: EL DIRECTOR
--	----------------------------

DESCRIPCION

DEL COMITE: LA SOCIEDAD DE PADRES DE FAMILIA ESTA CONSTITUIDA POR TODOS LOS PADRES DE FAMILIA DE LAS ALUMNAS QUE ESTUDIAN EN LA INSTITUCION; DE ESTA SE ELIGE LA DIRECTIVA CENTRAL, QUE ESTARA INTEGRADA POR: UN PRESIDENTE, VICE-PRESIDENTE, UN SECRETARIO, UN TESORERO, UN SINDICO Y VARIOS VOCALES. (DEBERA SER ELEGIDA POR VOTACION Y FUNGIRA PARA EL PERIODO DE UN AÑO)

OBJETIVO: TRABAJAR CONJUNTAMENTE CON LA DIRECCION Y VELAR POR EL CUMPLIMIENTO DE LOS DEBERES Y DERECHOS DE LA COMUNIDAD EDUCATIVA.

FUNCIONES:

- Reunirse periódicamente para tratar asuntos de interés de la institución.
- Elaborar un proyecto anual de trabajo que esté de acuerdo con las necesidades y realidad de la institución.
- Convocar a los padres de familia a Asamblea General, para dar informes de los proyectos acordados y de las actividades realizadas.

- Colaborar con las actividades de la Institución.
- Realizar en forma conjunta con la institución actividades socio-económicas y culturales, que permitan el sano esparcimiento de la comunidad. Los fondos económicos obtenidos servirán para salvaguardar problemas educativos.
- Mantener en contacto directo con las directivas de grado y realizar conjuntamente con ellos, las actividades de la institución.
- Mantener comunicación directa con el director, a fin de buscar solución a las problemáticas técnico-administrativas que se presenten.
- Levantar y firmar las actas de todos los acuerdos tomados en Asamblea General o de Directivas.
- Establecer la cuota anual que se asigne a cada padre de familia, la cual servirá para solucionar las necesidades de la institución.

REQUISITOS:

- Que pertenezca a la sociedad de padres de familia.
- Que sean padres de familia que quieran y busquen al mejoramiento de la institución.
- Con formación espiritual y moral.
- Que cuente con el tiempo necesario a fin de que asistan a las reuniones convocadas por el presidente o el director.
- Que tengan por lo menos 2 años de formar parte de la comunidad educativa.

COMITE ASESOR	DEPENDE DE: EL DIRECTOR
DESCRIPCION	
DEL COMITE: ESTA INTEGRADO POR EL DIRECTOR, SUB DIRECTOR Y RESPONSABLES DE CADA DEPARTAMENTO, TENDRA A SU CARGO ESTUDIAR Y PLANIFICAR LAS POLITICAS EDUCATIVAS, LA COORDINACION Y LA SUPERVISION DIRECTA DE LAS ACTIVIDADES DE LA INSTITUCION.	
OBJETIVO:	
ESTUDIAR Y PLANIFICAR LAS POLITICAS EDUCATIVAS.	
FUNCIONES:	
<ul style="list-style-type: none">- Desempeña tareas técnico- pedagógicas.- Conocer a través de un diagnostico el medio en el cual se realiza el proceso educativo.- Definir los objetivos que pretenden lograrse a lo largo del año escolar.- Determinar los recursos para el logro de los objetivos.- Establecer estrategias, procedimientos y métodos que deben utilizarse.- El plan de trabajo a realizar debe seguir los siguientes pasos: Diagnóstico, objetivos, metas, actividades, recursos, programación, evaluación	

- Asignar a las actividades el tiempo probable para su realización.
- Orientar periódicamente el trabajo docente.
- Impartir cursos de capacitación sobre planificación a fin de unificar el trabajo docente
- Evaluar periódicamente el proceso educativo.

REQUISITOS:

- Que posean formación tanto académica como religiosa.
- Que tengan suficiente experiencia en el campo de la docencia.
- Que tengan conocimientos pedagógicos, didácticos y administrativos.
- Que tengan capacidad de conducción y que posean características de liderazgo.
- Que posean experiencia de trabajo mínima de 3 años.
- Que tengan capacidad de trabajar en grupo.
- Con capacidad de comunicación.

COMITE: CONSEJO GENERAL
DE ALUMNOS

DEPENDE DE: EL DIRECTOR

DESCRIPCION

DEL COMITE: ORGANIZACION CIVICA DEL ALUMNADO PARA PROCURAR LA MEJOR ATENCION DE SUS DEBERES Y EL MEJOR DISFRUTE DE SUS DERECHOS, FORMADO POR UN MIEMBRO REPRESENTATIVO DE CADA GRADO, QUIEN LLEVARA A REUNION LAS INQUIETUDES Y NECESIDADES DE SUS COMPAÑEROS.

SU FUNCION ES INFORMATIVA Y OPERATIVA, NUNCA EJECUTIVA. EL TRABAJO SERA COORDINADO POR EL DIRECTOR.

OBJETIVO: PROCURAR EL CUMPLIMIENTO DE LOS DEBERES DE LOS ALUMNOS Y EL MEJOR DISFRUTE DE SUS DERECHOS.

FUNCIONES:

- Reunirse periódicamente, por lo menos una vez por mes y cuando la Dirección lo convoque.
- Colaborar con la Dirección en la disciplina de los estudiantes.
- Trabajar en coordinación con las directivas de grado.
- Elaborar un plan de trabajo anual, donde se incluya la organización de campañas disciplinarias, de orden aseo, cívicos, Sociales, deportivos y culturales.

- Organizar convivios o jornadas de recreación, para con sus compañeros.

REQUISITOS:

- Que pertenezcan a los grados mayores.
- Que sean alumnos de buena conducta y aplicación.
- Que posean cualidades de liderazgo.
- Que velen por el cumplimiento de los deberes y derechos de sus compañeros.
- Que tengan por lo menos 3 años de estudiar en la institución.

COMITE: CONSEJO DE DOCENTES DEPENDE DE: EL DIRECTOR

DESCRIPCION

DEL COMITE: LEGALMENTE CONSTITUIDO POR TODO EL PERSONAL DOCENTE DE LA INSTITUCION, INCLUYENDO AL DIRECTOR Y AL SUB-DIRECTOR. EL PRESIDENTE DEL CONSEJO, SERA EL DIRECTOR.

ES UN ORGANISMO DE APOYO A LA DIRECCION, ES UNA AGRUPACION PEDAGOGICA, DE ESTUDIO Y COLABORACION.

OBJETIVO: ESTUDIAR EL ANTE-PROYECTO Y PLAN DE TRABAJO ANUAL Y EVALUAR, A FIN DE MEJORAR LOS PROCESOS PEDAGOGICOS Y ADMINISTRATIVOS.

FUNCIONES:

- Reunirse periódicamente para planear, estudiar y sugerir soluciones de cualquier problema dado a nivel administrativo y disciplinario, como también tratar asuntos concernientes a todos los docentes.
- Colaborar en la elaboración del anteproyecto del plan de trabajo Anual, el cual será revisado por el consejo Académico.
- Evaluar mensualmente el trabajo docente realizado, analizar y buscar solución a los problemas existentes.
- Velar por la buena marcha del establecimiento.

- Velar por el cumplimiento del reglamento interno de la institución.
- Asistir a las reuniones de capacitación organizados por el departamento de planeamiento.
- Guardar absoluta reserva sobre los aspectos tratados en consejo de profesores.

REQUISITOS:

- Que sean maestros de la Institución.
- Que posean el escalofan de acuerdo a la docencia que desempeñen.

DEPARTAMENTO: ADMINISTRACION
Y FINANZAS

DEPENDE DE: EL
DIRECTOR

DESCRIPCION

DEL DEPARTAMENTO: ESTARA FORMADO POR LA SECRETARIA,
INFORMATICA, CONTABILIDAD, CONSTRUCCION
Y MANTENIMIENTO.
ESTE DEPARTAMENTO BUSCA LA OBTENCION DE
RESULTADOS DE MAXIMA EFICIENCIA EN LA
COORDINACION Y APROVECHAMIENTO DE LOS
RECURSOS MATERIALES Y FINANCIEROS.
TENDRA BAJO SU RESPONSABILIDAD LA
ADMINISTRACION ECONOMICA DE LA
ADMINISTRACION.

OBJETIVO: BUSCAR EL LOGRO DE RESULTADO DE MAXIMA
EFICIENCIA EN EL APROVECHAMIENTO DE RECURSOS
MATERIALES Y FINANCIEROS.

DEPARTAMENTO: CONSTRUCCION Y MANTENIMIENTO

DESCRIPCION

DEL DEPARTAMENTO: VELA POR EL BUEN FUNCIONAMIENTO DE LAS
INSTALACIONES FISICAS DE LA INSTITUCION.

OBJETIVO: TRABAJA PORQUE LA INSTITUCION CUENTE CON UNA
INFRAESTRUCTURA ADECUADA.

FUNCIONES:

- Asesorar y apoyar la construcción y remodelación de la infraestructura educativa.
- Coordinar y supervisar el proyecto de planeación y ejecución de los diferentes proyectos de construcción y mantenimiento.
- Diseñar los proyectos de construcción, tomando en cuenta las necesidades de la Institución como: Crecimiento de población escolar, creación de Departamentos, etc.
- Coordina y controla la utilización de materiales.
- Supervisar y cerciorarse de que todos los departamentos y las aulas cuenten con lo necesario: luz, agua, ventilación, pupitres, pizarrones y otros.
- Controlar que toda la infraestructura se encuentre en buen estado, reponer los desperfectos y hacer las remodelaciones necesarias.

REQUISITOS:

La persona que trabaje en este departamento, deberán poseer los siguientes requisitos.

- Que tengan experiencia del trabajo que van a desempeñar, ya sea este, Financiero, Administrativo, de Proyectos o Secretaria.
- Que posea reconocida capacidad, que tenga un grado académico de acuerdo al trabajo que va a desempeñar.
- Que sea prudente y equilibrada en su manera de ser y pensar.
- De reconocida confiabilidad y honorabilidad.

DEPARTAMENTO: PASTORAL EDUCATIVA.

DESCRIPCION

DEL DEPARTAMENTO: LA PASTORAL EDUCATIVA, A TRAVES DE LA ESCUELA CATOLICA ES EL MEDIO ADECUADO PARA LA FORMACION INTEGRAL DEL HOMBRE NUEVO, EVANGELIZANDOLO Y LIBERANDOLO ASI DE MULTIPLES ESCLAVITUDES Y PROMOVIENTOLO A LA LIBERTAD DE LOS HIJOS DE DIOS.

OBJETIVO: PARTICIPAR EN EL PROCESO DE EVANGELIZACION Y CONTRIBUIR A LA LIBERACION DEL HOMBRE, DE LAS MULTIPLES ESCLAVITUDES QUE EN DIA ESTAN.

FUNCIONES

DEL DEPARTAMENTO;

- Organizar la catequesis de niños, jóvenes, y adultos.
- Planificar, controlar y evaluar las clases de educación Cristiana.
- Actualizarse con las técnicas y métodos más recientes para el desarrollo del trabajo apostólico.
- Organizar actividades de tipo apostólico como: Retiros, Encuentros vocacionales, Conferencias, Semana de la Familia, Rosarios vivientes, etc.
- Velar por que en la institución se trabaje con empeño en la escuela de Padres.

REQUISITOS:

- Que sean personas de fe, esperanza y amor.
- Preparación espiritual, doctrinal y pedagógica.
- Apertura de las necesidades del mundo actual.
- Responsabilidad y constancia.

DEPARTAMENTO: RECURSOS EDUCATIVOS.

DESCRIPCION

DEL DEPARTAMENTO: ESTE DEPARTAMENTO SURGE COMO UNA EXIGENCIA DE LO QUE ESTA SIENDO ESTUDIADO POR MEDIO DE PALABRAS, A FIN DE HACERLO CONCRETO E INTUITIVO, Y DESEMPEÑA UN PAPEL DESTACADO EN LA ENSEÑANZA DE TODAS LA MATERIAS. LA FINALIDAD DE ESTE DEPARTAMENTO ES APROXIMAR AL ALUMNO A LA REALIDAD DE LO QUE SE QUIERE ENSEÑAR, OFRECIENDOLE UNA NOCION MAS EXACTA DE LOS HECHOS O FENOMENOS ESTUDIADOS. EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS EDUCATIVOS CUENTA CON: BIBLIOTECA, AYUDAS AUDIO VISUALES, LABORATORIO, SERVICIOS MEDICOS, IMPRESIONES.

OBJETIVO: VELAR POR EL MANTENIMIENTO Y APROVECHAMIENTO DE LOS RECURSOS HUMANOS EDUCATIVOS EXISTENTES EN LA INSTITUCION.

REQUISITOS:

- Que sea una persona amable y con capacidad de relacionarse con los demás.
- Que conozca el material existente y sepa utilizarlo.

DEPARTAMENTO: EDUCACION FISICA DEPENDE DE: EL DIRECTOR Y DEPORTE
DESCRIPCION DEL DEPARTAMENTO: ES EL RESPONSABLE DIRECTO DE LA IMPLEMENTACION, ORGANIZACION Y FUNCIONAMIENTO DE TODAS LAS ACTIVIDADES DEPORTIVAS.
OBJETIVO: PROGRAMAR TODAS LAS ACTIVIDADES DESCRIPTIVAS EN PRO DE LA SALUD FISICA Y MENTAL DE LOS EDUCANDOS.
FUNCIONES: <ul style="list-style-type: none">- Trabajar conjuntamente con los coordinadores en todo lo que se refiere a Educación Física de los alumnos.- Coordinar la programación, metodología y evaluación de todo lo relacionado con las clases regulares de Educación Física.- Es el responsable directo de todas las actividades deportivas del colegio: entrenos, campeonatos, competencias deportivas, intramuros, festivales de Gimnasia, etc.
REQUISITOS: <ul style="list-style-type: none">- Que sea maestro especializado en Educación física.

