

T
373.1
E74d
1978
F.c.c. y H.H.

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS Y HUMANIDADES
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS DE LA EDUCACION
PROGRAMA REGIONAL DE MAESTRIA EN
ADMINISTRACION DE LA EDUCACION

092840

UES BIBLIOTECA CENTRAL



INVENTARIO: 10116125

DESCENTRALIZACION DE LA ADMINISTRACION DE LA
EDUCACION BASICA EN EL SALVADOR.

Trabajo presentado previo a la obtención
del grado de
MAESTER EN ADMINISTRACION DE LA EDUCACION

Por

GLADYS AZUCENA ESCOBAR DE PEREZ



NOVIEMBRE DE 1978

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTROAMERICA

RECTOR

ING. SALVADOR ENRIQUE JOVEL

SECRETARIO GENERAL

DR. RAFAEL ANTONIO OVIDIO VILLATORO

DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS Y HUMANIDADES

LIC. ROBERTO LUCIO PAREDES

JEFE DEL DEPARTAMENTO DE CIENCIAS DE LA EDUCACION

DRA. ADELA CABEZAS DE ROSALES

ASESOR DEL TRABAJO

ING. CARLOS MORAN MONTERROSA

APROBADO POR EL COMITE DE POST GRADO:

DRA. ADELA CABEZAS DE ROSALES

LIC. GILDABERTO BONILLA

DR. FELIX CAÑETE ESCALONA

A mis hijos

Karen Azucena
Luis Orlando
Hjalmar Constantantino

A mi esposo

Orlando

cuatro seres que sin su amor,
comprensión y participación
no hubiera sido posible culmin
nar este ideal.

INDICE

	<u>PAGINA</u>
CAPITULO I	
INTRODUCCION.	1
CAPITULO II	
PLANEAMIENTO TEORICO.	6
A. Concepto de Sistemas.	6
1. Elementos de un Sistema.	10
B. Teoría General de Sistemas.	13
1. Enfoque Sistémico.	16
C. Proceso del Diseño.	18
1. Fases del Proceso de Diseño.	22
CAPITULO III	
METODOLOGIA.	32
A. Tipo de Investigación.	32
B. Sujetos.	32
1. Niveles donde se realizó la investigación.	33
2. Diseño Muestral.	36
3. Técnicas Estadísticas del Muestreo	37
C. Diseño empleado en la investigación. ..	38
D. Procedimiento para la recolección de datos.	39
1. Instrumentos.	39

PAGINA

2. Estudio Piloto.	45
3. Calificación de Resultados.	46
4. Análisis de los resultados.	48
5. El índice de capacidad de mejoría.	49
6. Establecimiento de Prioridades.	50

CAPITULO IV

APLICACION METODOLOGICA DEL MODELO.	52
A. Ubicación de la Administración de la Educación Básica.	52
1. Administración.	54
2. Administración Pública.	56
3. Administración Educativa.	58
4. Administración de la Educación Básica.	62
B. Antecedentes históricos. Situación actual.	66
1. Dirección de Suministros.	66
2. Dirección de Finanzas	67
3. Dirección de Personal.	67
4. Dirección de Servicios Generales.	67
5. Dirección de Educación Básica.	67
C. Polo I. Lo que es	70
1. Nivel institucional.	70
2. Nivel intermedio	71
3. Nivel Central.	73

PAGINA

D. Polo II. Lo que debe ser.	74
E. Identificación del problema a partir de necesidades.	75
1. Fase 1 del Modelo Teórico.	75
2. Análisis de Necesidades.	76
3. Jerarquización de las necesidades.	83
4. Formulación del Problema.	90
5. Análisis del Problema.	92
F. Determinación de alternativas de solución.	99
1. Fase 2 del Modelo Teórico.	99
2. Generación de alternativas.	99
G. Selección de alternativas.	104
1. Fase 3 del Modelo Teórico.	104
2. Evaluación de las variables de solución	205
3. Alternativas de solución seleccionadas.	112
4. Selección de alternativas de solución.	112
5. Lo que debe hacerse.	114
6. Análisis de misiones.	117

CAPITULO V

ESTRUCTURA DEL PROYECTO.	121
A. Alternativas recomendadas.	121
1. Descripción de la alternativa de solu- ción.	122

PAGINA

2. Descripción de la Estructura Orgánica.	124
3. Análisis de Funciones.	124
4. Distribucion de funciones.	128
5. Análisis de puestos.	131
6. Análisis de tareas.	132
7. Perfiles profesionales.	133
8. Flujograma de la descentralización.	134

ANEXOS:

Anexo No. 1.	137
Anexo No. 2.	138
Anexo No. 3.	139
Anexo No. 4.	168

BIBLIOGRAFIA.	183
-----------------------	-----

I

INTRODUCCION

"Los problemas de administración de la docencia, actualmente, se van cargando de complejidad a medida que la población escolar aumenta. Eso está a la vista. A nosotros nos toca presenciar el momento inicial de una verdadera "explosión estudiantil" en todos los niveles. Tenemos que tomar medidas administrativas urgentes, que permitan prover las corrientes posibles de movilización del estudiante".

Manuel Luis Escamilla

Dentro de la teoría moderna de la Administración de la Educación, el proceso educativo debe responder a las necesidades propias del sistema que cubre, además debe estar acorde con el programa general de desarrollo del país y consecuentemente responder al planeamiento integral del mismo.

"A medida que se incrementa el tamaño de una organización sus problemas no sólo crecen en cantidad, sino que también cambian en su carácter y sólo pueden ser abordados con efectividad mediante el empleo de técnicas, cada vez más sofisticadas y de métodos gerenciales", Gutiérrez Reñón A., 1977. La complejidad y ampliación de los Ministerios

de Educación cada día es mayor en América Latina, una mayor oferta de servicios educativos ha sido posible gracias al desarrollo económico y social, así como a los avances tecnológicos de los últimos diez años, por ello los sistemas educativos han crecido tanto vertical como horizontalmente.

Si se hiciera un estudio retrospectivo de los Ministerios de Educación en América Latina, se comprobaría que en la mayoría de países existen servicios que hace diez o quince años, no existían. Esta situación lógicamente, hace considerar que este avance no puede quedarse estático; muy por el contrario, cada día es más dinámico. El desarrollo característico del mundo moderno exige más y mejor administración, para hacer un mejor aprovechamiento de los recursos disponibles, especialmente en el sector educación y dentro de este sector, con prioridad en las acciones descentralizadoras de la función administrativa; tal como lo consideró el Consejo Interamericano para la Educación, la Ciencia y la Cultura, en su tercera reunión. "... algunos países han emprendido procesos de agilización y descentralización de ciertos aspectos del sistema educativo, y que esta experiencia puede ser útil a otras naciones".

En muchos países de América Latina, la demanda de educación se ha incrementado rápidamente con el desordena-

do crecimiento poblacional. El Salvador no escapa a esta situación. Para 1977, la tasa de crecimiento poblacional es de 3.24% tal como lo muestran los Indicadores Económicos y Sociales del Ministerio de Planificación; esto trae como consecuencia un aumento en la demanda de servicios educativos que se hacen sentir en el aumento de las matrículas y en la importancia que últimamente se da a los problemas vinculados con la cobertura, eficiencia y relevancia de la educación. La solución a este macroproblema implica la creación de proyectos que tiendan al mayor aprovechamiento de los recursos actuales.

Como una respuesta concreta a la creciente complejidad de los problemas administrativos, esta tesis presenta un proyecto cuyo objetivo principal es maximizar los recursos disponibles mediante la descentralización geográfica y funcional de la administración de la Educación Básica.

Tomando en consideración, que los problemas pueden ser abordados con mayor eficiencia, si y sólo si, los objetivos de logro son planificados a partir del conocimiento de las necesidades reales del contexto. El planteamiento de este proyecto se justifica en base a una investigación operativa realizada fundamentalmente en los niveles institucional e intermedio, no sin antes considerar el nivel Central.

Sobre esta base se puede decir que hubo tres circunstancias que guiaron el interés hacia el desarrollo del tema de esta tesis:

1. La percepción de un problema que impide la satisfacción de una necesidad educativa existente.
2. El deseo de participar en la búsqueda de posibles alternativas de solución a los problemas fundamentales de las necesidades sociales.
3. El aporte metodológico que a la administración tradicional se da. Este se expone paso a paso con el objeto de que se estudie y se incremente su aplicación por cuanto no ve los problemas aislados sino dentro de su contexto total.

Este trabajo consta de los siguientes Capítulos:

-El Capítulo I lo constituye la Introducción.

-El Capítulo II es el Planteamiento teórico, donde se da el concepto de sistema y se hace una presentación de la teoría general de sistemas y el proceso de diseño.

-El Capítulo III es la Metodología que se ha seguido, haciendo hincapié en el tipo de investigación utilizada, los sujetos, el diseño empleado y los procedimientos para la recolección de datos.

-El Capítulo IV lo constituye la aplicación metodológica

gica del modelo teórico, se ubica a la Administración de la Educación Básica dentro del Macrosistema, se narran los antecedentes históricos y situación actual y luego se sigue todo el proceso paso a paso hasta determinar cuál es la alternativa de solución que se aplicará.

-El Capítulo V es la Estructura del Proyecto, iniciando desde la descripción de la alternativa de solución hasta la representación del flujograma de la descentralización de la Administración de la Educación Básica.

Todos los capítulos han sido abordados paso a paso con el enfoque sistémico hasta llegar a presentar el proyecto con todos los elementos o factores que permitirán llevarlo a la realidad.

II

PLANTEAMIENTO TEORICO

A. Concepto de Sistemas.

El concepto de Sistemas, no es más que una forma de enfocar el trabajo de una institución o de una administración, proporcionando una estructura que permite visualizar factores ambientales tanto externos (cuando son del contexto global) como internos (los del contexto particular), integrándolos en un todo. El concepto de Sistemas permite también reconocer la ubicación y la función específica de los subsistemas.

La palabra Sistema indica "plan, método, orden, interrelación" y el concepto está implícito en la actividad administrativa. Bela H. Banathy, 1968, define los Sistemas como "organismos sintéticos deliberadamente diseñados, formados por componentes que se relacionan mutuamente y actúan entre sí, y que se les utiliza para funcionar en forma integrada en la obtención de propósitos predeterminados".

Banghart, 1969, lo define como "un término que representa todas las actividades que comprenden un proceso de solución de problemas, desde su formulación, pasando por la implementación, hasta llegar a las recomendaciones".

Roger A. Kaufman, 1977, define el concepto de Sistema como "la suma total de partes que funcionan independiente o conjuntamente, para lograr ciertos resultados o productos basados en necesidades".

De éstas y otras definiciones se pueden obtener los siguientes enunciados que operacionalizan el concepto de Sistemas:

- Conjunto de partes, interactuando cada una con objetos propios.
- Los logros se realizan mediante procesos.
- El funcionamiento está determinado por límites identificables en el contexto en el cual se ubica.
- El mantenimiento de un Sistema se logra mediante el intercambio de energía e información con el contexto y mediante los procesos de control e información propios del Sistema.

En consecuencia, cuando se planifica, diseña, desarrolla o dirige un proyecto, lo que debe tomarse en cuenta es el Sistema o Subsistema en conjunto y no las partes consideradas individualmente.

Para la existencia de un Sistema se consideran requisitos indispensables, la finalidad, los objetivos y la organización; por lo tanto, cuando se razone acerca del

concepto de Sistemas, deben considerarse los siguientes pa sos necesarios, sin que ello signifique secuencia alguna:

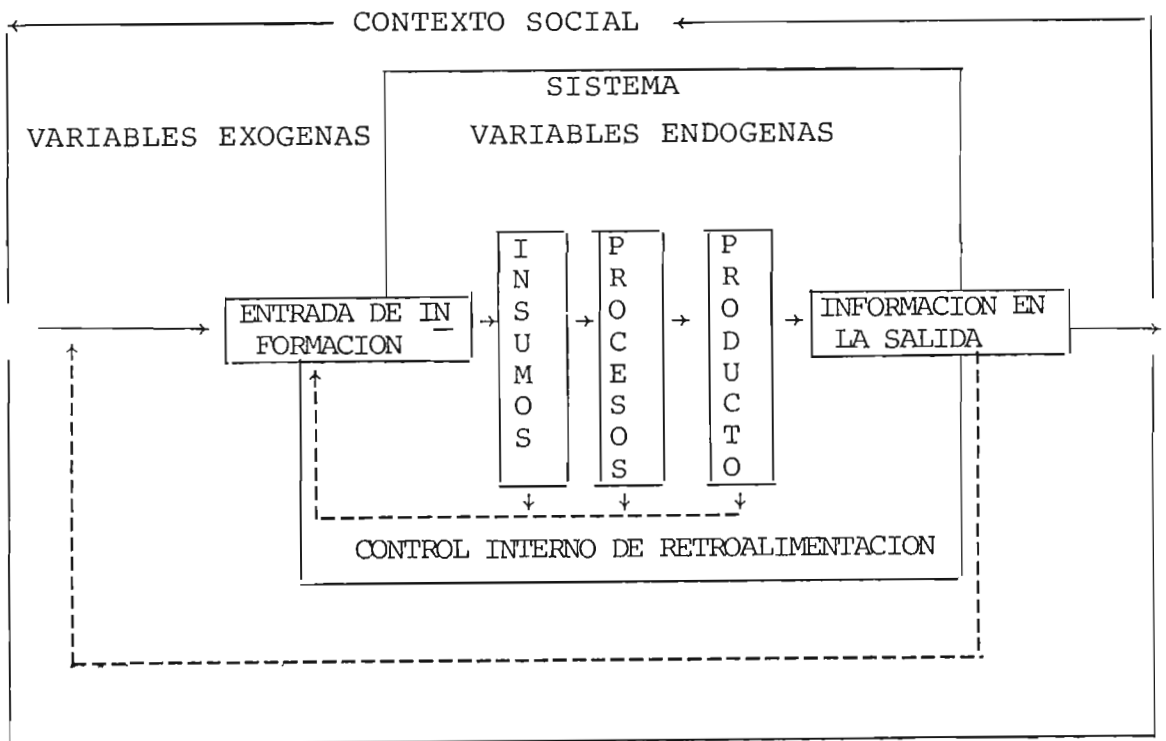
- Objetivos Operacionales (para qué).
- El medio ambiente del Sistema (dónde se está).
- Requerimientos del Sistema-Demanda (qué se quiere).
- Recursos del Sistema (con qué se cuenta).
- Componentes-misiones, tareas o actividades básicas (cómo).
- Administración del Sistema-planifica, señala metas, asigna recursos y controla la actuación del Sistema (manejo de los elementos).
- Evaluación- el desarrollo de todo el Sistema debe recibir información constante, que le diga cuándo son erróneos los elementos del Sistema y cuándo y dónde debe incluir planes que prevean cambios (reciclaje constante).

La meta que debe fijarse todo Sistema es alcanzar los objetivos planteados, con el menor esfuerzo y al más bajo costo en cuanto a tiempo y a recursos se refiere.

Cada Sistema puede ser visto como una unidad autónoma; el ideal de la Administración de Sistemas es ofrecer una mejor y mayor visión de los sistemas y subsistemas que constituyen el suprasistema, como un todo complejo. Mientras más integral e integrador es un Sistema, mejor se define el proceso.

En resumen, un Sistema es un todo organizado y jerarquizado, que como todo proceso, está en movimiento constante, en procura de un objetivo específicamente planteado. Veamos el siguiente esquema.

ESQUEMA GENERAL DE UN SISTEMA



Visto el esquema anterior, se puede concluir que los Sistemas son ensamblamientos de partes; en el caso de los Sistemas Educativos, diseñados y constituidos por el hombre, dentro de conjuntos cada vez más amplios y organizados para la consecución de un fin último

Todo Sistema cumple con sus fines y objetivos preestablecidos, para lo cual necesita realizar determinados procesos, donde los componentes interactuantes del Sistema se ponen en acción para estructurar un "producto" determinado. La finalidad y objetivos que se persiguen, determinan qué insumos y procesos son necesarios y estos procesos y medios utilizados determinan a su vez qué subsistemas deben formar el sistema, y qué parasistemas se interrelacionan para el mejor logro de objetivos. Para poder garantizar su existencia, un Sistema necesita producir resultados o productos que satisfagan las exigencias del suprasistema.

Cada Sistema tiene entradas y salidas y entre estos polos existe todo un proceso que se autorregula, lo cual le da la perfección a todo Sistema que se realiza en la práctica como tal.

1. Elementos de un Sistema.

En líneas generales un Sistema se puede descomponer en los siguientes elementos:

1.1 Contexto Social o Suprasistema.

El Contexto Social es el que en definitiva determina los objetivos del Sistema o Subsistema.

Del contexto o medio social el Sistema recibe las va-

riables externas que son características de los elementos de entrada y que ejercen influencia directa y permanente sobre el Sistema o Subsistema objeto de estudio, de tal forma que afecta en forma significativa los objetivos, determinando las restricciones de entrada o limitaciones de las variables de entrada. Al contexto social envía el Sistema sus "productos" o resultados como consecuencia, en el caso de un Sistema o Subsistema Educativo, de las actividades de docencia, investigación y de servicio, en respuesta a las demandas sociales.

1.2 Insumos.

Los insumos son los recursos que el Sistema necesita para generar los resultados deseados en la consecución de los objetivos planteados.

Los recursos pueden ser: humanos, políticas y objetivos, programas y proyectos, infraestructura, elementos materiales y financieros.

1.3 Procesos.

En una primera aproximación simplista se puede decir que los procesos son las estrategias utilizadas para lograr un producto determinado. Los procesos para efectos de análisis se pueden dividir en:

-Estructura Orgánica (canales de comunicación y líneas de autoridad), y

-El proceso administrativo en sí, el cual se manifiesta mediante las funciones de dirección, planeación, coordinación, control y evaluación.

A medida que la educación adquiere mayor importancia, la preparación, ejecución y evaluación de los planes de desarrollo educativo, se convierten en procesos prioritarios dentro del suprasistema de cualquier país.

1.4 Productos.

En términos generales es el contexto social en el cual se desarrolla el Sistema, el que establece las especificaciones de los resultados, en la medida en que determina la aceptación de los productos del Sistema.

Las variables de salida, son las características que adquieren los "productos" durante los procesos de transformación de los insumos.

1.5 Flujo de información de retorno.

En la medida en que el Sistema o Subsistemas responde a los requerimientos sociales, enviando al contexto sus productos, se establece un flujo cíclico de intercambio de energía e información. Este flujo de información de retorno, determina el hecho de que los Sistemas sean cibernéticos porque todo proceso que se autorregula es cibernético.

B. Teoría General de Sistemas.

La Teoría General de Sistemas ofrece un amplísimo marco de referencia, desde el momento mismo que considera a la sociedad como suprasistema. El contexto global permite explicarse la dinámica interna del funcionamiento, así como identificar las relaciones que se dan entre la institución y su contexto; sean estas relaciones normativas, facilitadoras o funcionales. El marco teórico que ofrece la Teoría General de Sistemas sugiere una constante interacción entre el subsistema de Administración y los otros subsistemas del Sistema Educativo. Estas acciones interdependientes hacen posible la realización de algunos cambios intencionales en el funcionamiento del Sistema como un todo.

Tal como lo expone la teoría general de Sistemas, los sistemas educativos están en constante interacción con el mundo circundante, interacción que es de carácter cíclico, esto es, los "productos" enviados al contexto social, se convierten más tarde en la fuente de recursos alimentadores de la institución. Los "productos" del Sistema Educativo se convierten luego en medios para lograr los objetivos institucionales mediante las funciones básicas de docencia, investigación y administración.

Desde el punto de vista de la Cibernética o Ciencia

de la Comunicación fundamentada en la teoría de Sistemas, cualquier organización social que desarrolle procesos de aprendizaje e innovación, debe tener canales específicos de comunicación que le permitan la evaluación de su desarrollo (información de retorno) y faciliten los procedimientos de toma de decisiones.

La capacidad de innovación de un sistema o subsistema puede ser estudiado mediante los mecanismos que ellos utilicen para la recolección, selección, actualización y facilitación de la información. Así una institución puede solucionar sus problemas e innovar, en la medida en que busque, posea y utilice la información que le den los medios de comunicación y mecanismos de control para la toma de decisiones.

Rayn, 1969, expone cuatro principios generales, que han sido aplicados al estudio del funcionamiento de Sistemas o al diseño de nuevos Sistemas.

PRINCIPIO I:

A mayor grado de totalidad en el Sistema, mayor es su eficiencia.

PRINCIPIO II:

A mayor grado de sistematización, mayor es también la eficiencia de operación del Sistema.

PRINCIPIO III:

A mayor grado de optimización, más efectivo es el Sistema. (La optimización se define como el grado de congruencia entre el Sistema y su objetivo).

PRINCIPIO IV:

A mayor grado de compatibilidad entre el Sistema y su contexto, más efectivo es el Sistema.

El análisis de Sistemas identifica los problemas, describe el marco referencial para generar y evaluar alternativas de solución en el proceso de ejecución y permite tanto prediseñar, como diseñar o rediseñar, utilizando la evaluación de las operaciones internas, el manejo administrativo, las relaciones entre sus componentes y las necesidades actuales y futuras, en función de las características del contexto social.

En resumen, los resultados del análisis de un Sistema o Subsistema, dan las bases para identificar, evaluar y rediseñar si fuere necesario sus propios objetivos y metas; también, dan base para jerarquizar necesidades, concebir y evaluar alternativas de solución y tomar decisiones respecto a los insumos y procesos que se utilicen para la consecución de "un producto" determinado, mediante el Desarrollo de Sistemas cuyo fin principal es ofrecer a la

persona (Administrador, Gerente, Director, etc.) una estructura especial para la toma de decisiones y un conjunto de procedimientos a seguir para el mejor funcionamiento del Sistema.

1. Enfoque sistémico o sistemático.

El enfoque de Sistemas es una actitud para ver las situaciones que se dan en una realidad determinada e intentar su estudio como un conjunto organizado, cuyas partes están íntimamente interrelacionadas formando un todo que puede fácilmente identificarse.

Ver el esquema en página siguiente:

ESQUEMA No. 1

ANALISIS DE SISTEMAS

Permite identificar, evaluar y rediseñar alternativas de solución a problemas en base a necesidades para entender el



CONCEPTO SISTEMATICO

el cual si se integra a la persona (Director, Gerente, Administrador) conceptualiza y se transforma en



VISION SISTEMATICA

la cual si encuentra aplicación práctica, se interioriza y se transforma en



ENFOQUE SISTEMATICO O SISTEMICO que se realiza mediante:

- Análisis de Sistemas que describe y evalúa.
- Solución de problemas a partir de Necesidades.
- Desarrollo de Sistemas que permite tomar decisiones y crear modelos de Sistemas, Programas, etc.

INFORMACION DE RETORNO

Como resultado de la adopción de conceptos y criterios formados mediante el enfoque sistémico de un determinado problema, es posible llegar al desarrollo de sistemas que permita tomar decisiones como resultado de la investigación, sea esta aplicada o pura, de tal manera que se pueda crear un modelo teórico que en determinado momento pueda ponerse en práctica, y que no sólo pueda ejecutarse sino que también sea funcional.

C. Proceso del Diseño.

A un Administrador de la Educación Básica le corresponde entre otros, planificar, diseñar e implantar proyectos que mejoren el proceso administrativo de la educación. Ello implica la determinación de necesidades, la identificación de problemas, la selección de objetivos, estrategias, políticas, programas y procedimientos, de tal manera que la administración del Sistema responda a las necesidades de los alumnos, maestros y sociedad en general.

El enfoque sistémico sobre diseño y desarrollo proporciona una estructura lógica y el establecimiento de alternativas y estrategias de solución para tomar decisiones e implantar un determinado proyecto.

El proceso de diseño es la metodología general que para la solución de problemas a partir de necesidades y en

una situación dada, utiliza el diseñador de proyectos educativos. Recomendable es que este diseñador sea un administrador de la educación.

Si se concibe la administración de la educación como un proceso de solución de problemas que incluye planificación, diseño, implantación, control, evaluación y revisión; el administrador puede hacer uso de esa metodología general, el proceso de diseño con enfoque sistémico, y avanzar con paso firme en la administración de la educación. La aplicación del enfoque sistémico al proceso de diseño hace posible el logro de los objetivos planteados en una forma organizada y permite al final contrastarlos con el producto. Aquí el planteamiento teórico está basado fundamentalmente en las teorías presentadas por Roger Kaufman.

El proceso de diseño que se utilizará consta de las siguientes fases:

- a. Una situación dada, identificación del problema.
- b. Establecimiento de necesidades.
- c. Determinación de alternativas de solución.
- d. Selección de estrategias de solución.
- e. Implantación del proyecto.
- f. Determinación de la eficacia de la ejecución.

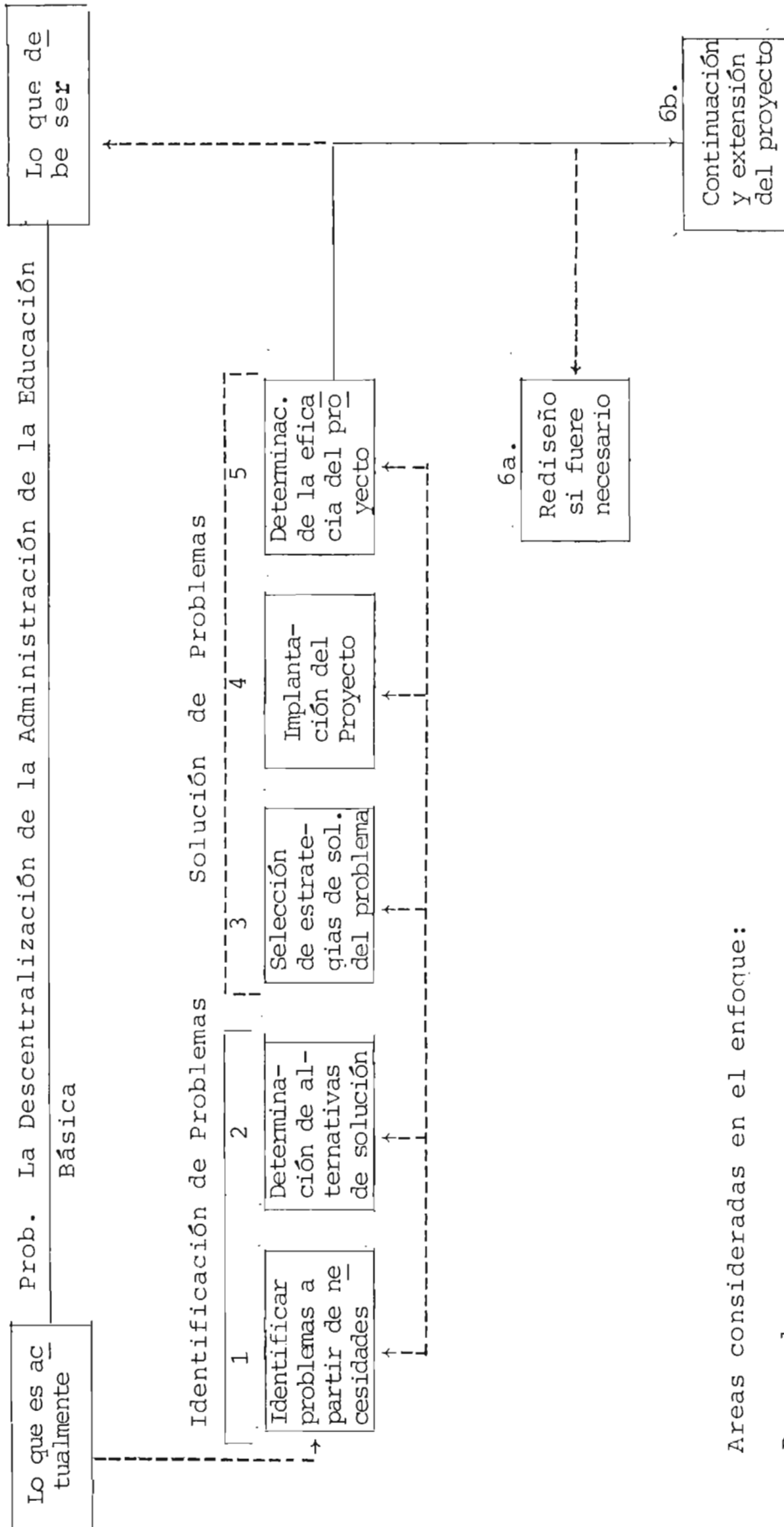
- g. Rediseño del proyecto o revisión de alguna fase, si fuere necesario o continuación del mismo.

Las siete etapas constituyen un proceso que permite conocer la situación que se da en la actualidad y planificar y realizar cambios valederos a partir de la investigación, sea ésta pura o aplicada.

Siguiendo estas etapas la administración es un verdadero proceso para satisfacer las necesidades analizadas.

A continuación se presenta el modelo que se utiliza en este proyecto.

MODELO DEL ENFOQUE SISTEMATICO



Areas consideradas en el enfoque:

- Personal
- Suministros
- Finanzas
- Servicios Generales
- Asesoría Técnica.

1. Fases del Proceso de diseño.

El modelo presenta el problema ubicado entre dos polos de un continuo; "lo que es" y "lo que debe ser". Mediante los pasos 1 y 2 del modelo, se identificará el problema, en los siguientes pasos a ejecutar en el continuo, se planifica, ejecuta y evalúa la solución al problema identificado, esto es, los pasos siguientes constituyen los medios de planificación que indican qué debe hacerse para llegar a "lo que debe ser".

1.1 Identificación del problema a partir de las necesidades.

Una necesidad se describe en términos de la incongruencia entre un estado actual y otro necesario o deseado. La administración de la educación, siguiendo el anterior modelo, se inicia con el análisis de necesidades hasta identificar el problema, estas necesidades deben ser documentadas en la realidad. Se utilizará la investigación operativa que fundamentalmente se basa en el análisis de necesidades para lo cual se seguirá el esquema No. 4 de la Página No. 38 que se presenta en la Metodología, con el título de "Diseño empleado en la investigación".

El análisis de necesidades como se dijo ya, es un análisis de discrepancias determinado por los dos polos del

continuo;

-¿Dónde estamos actualmente?

-¿Dónde deberíamos estar?.

Mediante la investigación se pretende satisfacer las tres características primordiales de una evaluación de necesidades:

- 1.1.a Los datos que se obtengan deben ser representativos de la realidad actual en que se detecta el problema y la fuente de información deben ser personas que participen del sistema y subsistema que se investigue.
- 1.1.b Ninguna determinación de necesidades es definitiva y completa, siempre se debe estar a la expectativa de nuevas necesidades y lo que es más, siempre se debe poner en tela de juicio la validez de los enunciados de necesidades.
- 1.1.c Las incongruencias y discrepancias encontradas en el continuo deben identificarse de acuerdo con los productos o realidad que se da y no con los procesos o medios empleados.

La investigación operativa lleva al diseñador hasta elaborar el modelo para las estrategias de solución,

no sin antes haber realizado los pasos que se han esquematizado en el diseño de la investigación operativa, pues es norma no saltar del análisis de necesidades a la solución. Los procedimientos y pasos empleados, se definen mediante la Metodología, descrita en el siguiente Capítulo.

1.2 Determinación de Alternativas de Solución.

El paso anterior ha identificado el problema a partir de necesidades, las cuales se han justificado y jerarquizado, se han identificado las discrepancias del subsistema que han de solucionarse, tal como se ve en el esquema No. 4 del siguiente capítulo.

Ahora ha llegado el momento de la generación de posibles alternativas de solución al problema identificado mediante la investigación operativa. En la determinación de alternativas de solución, "no se decide cómo resolver el o los problemas, sino que en lugar de ello se determina qué debe hacerse y de qué alternativas, medios y estrategias se dispone para llenar los requisitos". Roger A. Kaufman, 1977.

1.3 Selección de alternativas de solución.

Hasta aquí se tiene un listado de las posibles alternativas de solución al problema planteado; pero, acá, se tienen todas aquellas que puedan surgir de las diferentes

combinaciones de posibilidades que se tengan. Ha llegado para el administrador, el planificador o el diseñador de sistemas, el momento de la toma de decisiones.

En esta fase lo que realmente se hace es una síntesis de la información que del sistema o subsistemas se tiene para seleccionar inteligentemente las mejores alternativas de solución, que sean más factibles y de mayor eficacia al sistema. Que satisfagan las necesidades y requisitos derivados del análisis de los resultados de la investigación operativa y que lo hagan al menor costo posible. Estas necesidades y requisitos derivados del análisis pueden reflejarse a través de criterios que tiendan a optimizar el sistema, los cuales constituyen la base para la toma de decisiones. El proceso de toma de decisiones puede ser el siguiente:

- 1.3.a Selección de criterios y determinación de su importancia.
- 1.3.b Predecir el funcionamiento de las soluciones alternativas con respecto a tales criterios.
- 1.3.c Comparar alternativas sobre la base de los funcionamientos preestablecidos.
- 1.3.d Hacer una elección.

Los estudiosos de la administración por sistemas, han ensayado varias técnicas para la toma de decisiones respecto a la selección de estrategias de solución. Alkin Bruno, 1970.

- Técnica de revisión y evaluación de Programas. PERT.
- Método de trayectoria crítica. CPM.
- Simulaciones.
- Representaciones operacionales.

De las anteriores quizá los más utilizados en la actualidad son: el análisis de costos y beneficios, la técnica de revisión y evaluación de programas PERT y el método de trayectoria crítica, CPM.

Ahora bien, para seguir siempre el enfoque sistémico, lo que se requiere para satisfacer las necesidades identificadas o incongruencias encontradas, son las alternativas existentes para llenar cada requisito y, las ventajas y desventajas de cada posible alternativa de solución, esto es, estudiar los medios para determinar los requisitos y recorrer el continuo.

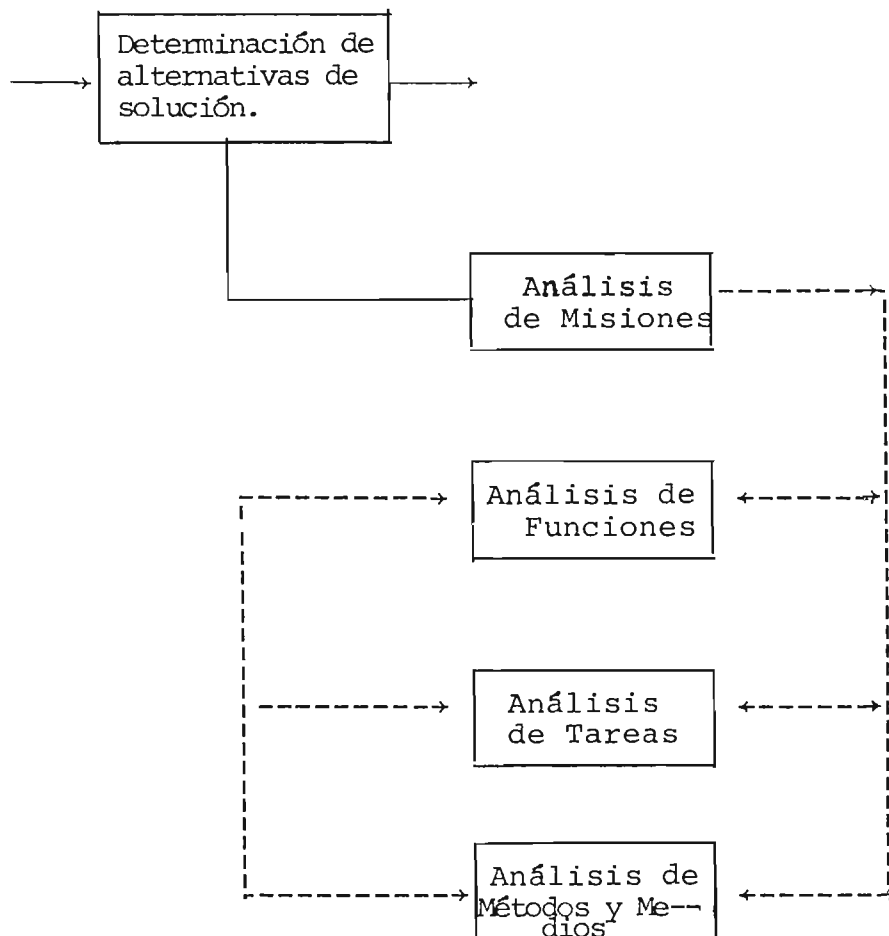
Los elementos o medios son:

- a. Análisis de misiones.
- b. Análisis de funciones.
- c. Análisis de tareas.
- d. Análisis de métodos y medios.

Es indispensable considerar cada uno de estos elementos al momento de implantar un proyecto ya que ello permite que los recursos humanos coordinen esfuerzos evitando así duplicación de labores a realizar.

La gráfica de operaciones para esta fase puede representarse como se muestra a continuación:

ESQUEMA No. 2



Mediante el análisis de misiones se establecen las metas generales y los requisitos de realización para lograr los resultados deseados; es pues, establecer un plan de administración que muestre los principales pasos a seguir para la solución del o los problemas. Como el análisis de misiones, proporciona las funciones o etapas básicas que deben realizarse, luego entonces da base para el análisis de funciones, aquí se determinan los requisitos necesarios para realizar cada uno de los elementos de las misiones.

El análisis de tareas es donde termina el análisis de lo que debe hacerse, son las unidades de ejecución que reunidas constituyen una función. El análisis de métodos y medios puede efectuarse al final de los tres pasos anteriores o bien paralelamente tal como lo muestran la dirección de las flechas en el esquema anterior. El análisis de métodos y medios sirve para identificar las estrategias y elementos necesarios para llenar cada requisito establecido.

1.4 Implantación del Proyecto.

En esta fase es donde realmente se ejecuta lo planificado, utilizando las estrategias, métodos y medios que se han considerado.

Es recomendable que antes de poner en marcha defi-

nitivamente un proyecto, se realice una prueba en un área restringida y con una población muestral representativa de las características de la población total.

En esta fase se utilizan todas las acciones que se han considerado paso a paso en las fases anteriores, desde el análisis de misiones, funciones y tareas hasta los elementos de control que se hayan considerado en la fase anterior como gráfica de Gant, el PERT ó CPM.

1.5 Determinación de la Eficacia de la Ejecución.

Esta es más bien una evaluación del sistema total, desde los insumos y procesos hasta los productos. Se comparan datos de "lo que es" y de "lo que debe ser" se hace un análisis de congruencias e incongruencias, se estudian los motivos de las discrepancias que puedan existir en todo el desarrollo del proceso. Todo lo anterior permite revisar posibles fallas, identificar exactamente la fase problemática para hacer el reciclaje a ese nivel e inclusive acá se puede obtener información suficiente como para hacer un diagnóstico de la situación.

Una manera de definir la eficacia de la ejecución es revisar el grado de satisfacción que se haya dado y alcanzado a las necesidades establecidas.

Es recomendable hacer una evaluación institucio-

nal de todo el sistema o subsistema, desde su contexto hasta el "producto" que se haya obtenido, en qué medida se han logrado los objetivos propuestos, sus costos, su disponibilidad de recursos, especialmente los recursos humanos y financieros. A partir de esta fase se pueden dar tres situaciones que en principio pueden ser excluyentes:

1.5.a Se revisa el proyecto en una determinada etapa y se da retroalimentación.

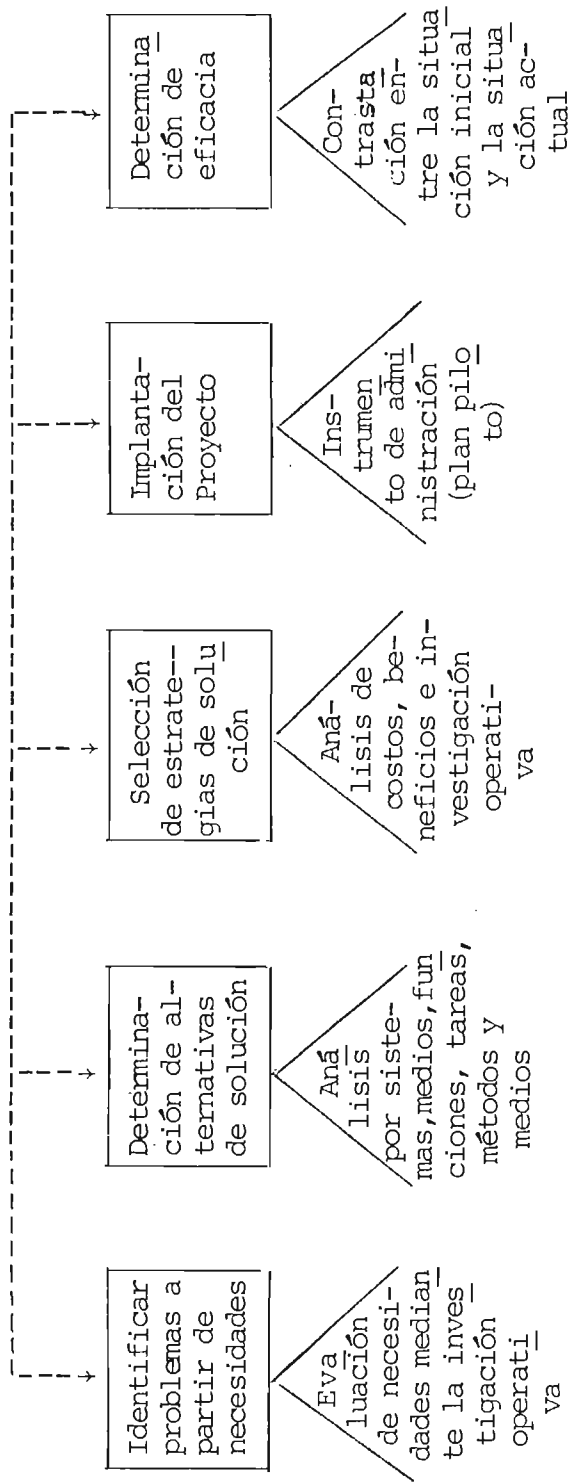
1.5.b Se suspende el proyecto por inoperante, excesivamente caro o cualquier otra razón o en el mejor de los casos se rediseña por completo.

1.5.c Se continua y/o extiende su campo de acción.

Como es comprensible la evaluación debe ser siempre un proceso, por ello se recomienda que la revisión no se efectúe al final del proceso sistemático únicamente, sino, que debe hacerse continuamente sobre la marcha del proceso completo; es decir, es recomendable efectuar una evaluación formativa, mediante la cual, se revisen constantemente los fracasos y a partir de ellos se de la retroalimentación, esto es, debe hacerse una autocorrección del proceso de tal manera que se vaya garantizando la satisfacción de las necesidades analizadas.

A continuación se presenta un modelo para el proceso de evaluación constante.

MODELO PARA LA EVALUACIÓN DESDE LA PLANIFICACION HASTA LOS RESULTADOS



III

METODOLOGIA.

A. Tipo de Investigación.

La investigación que se ha realizado es de tipo operacional; ésta es la que más se emplea en las Ciencias Sociales y Ciencias de la Conducta. Constituye uno de los primeros procedimientos en el análisis de sistemas, por la fundamentación científica que ofrece y tiene consecuencias que favorecen el aumento de la eficiencia de los sistemas de administración dentro de la estructura de las instituciones educativas.

La investigación operativa tiene como objetivo práctico, la solución de problemas a partir del análisis de necesidades y le interesa especialmente establecer una relación de causa-efecto. El nuevo proyecto o enfoque que se dé a la solución de problemas específicos, constituye avances significativos para el planeamiento y la toma de decisiones en la Educación Básica, puesto que sus enfoques son razonados y fundamentados en datos e investigaciones concretas y realizadas en el propio campo de acción, tanto a nivel de sus planificadores como a nivel de sus ejecutores.

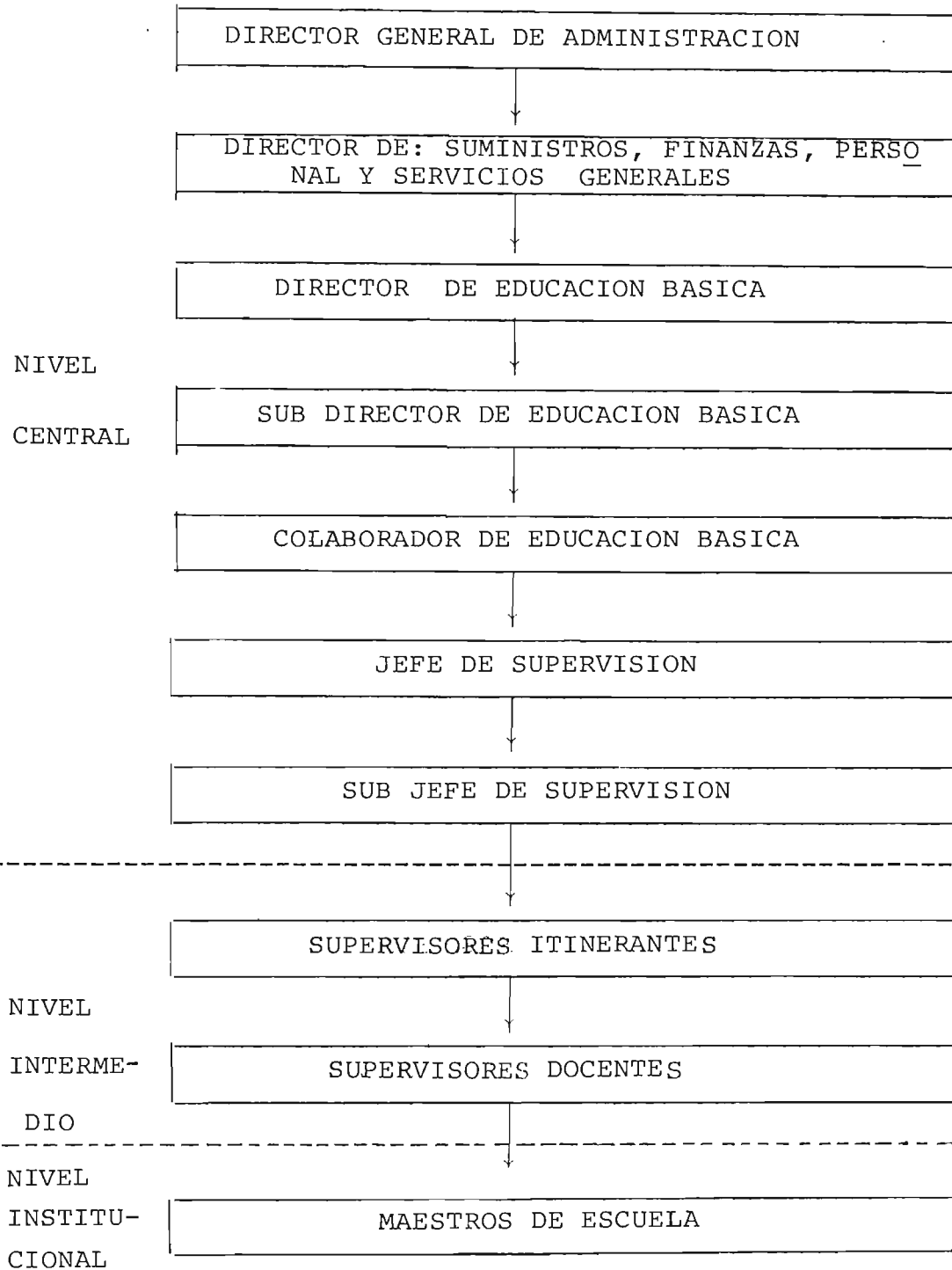
Sin embargo, cuando se hacen observaciones relativas a la relación entre los planes y su ejecución, ha de considerarse que frecuentemente, los planes en educación no se ejecutan de inmediato, especialmente aquellos proyectos que exigen respaldo político (cuestiones de presupuesto, política general del sistema, etc.) y en muchos casos pueden fracasar aquellos que no exijan respaldo político, por las barreras internas que puedan existir. "... en último análisis toda la ingeniosidad científica del mundo y todas las contribuciones de la tecnología moderna, se anulan en un estudio de sistemas, si éste falla en su objetivo esencial: contribuir al logro de resultados positivos en el mundo". John Pfeiffer, 1968.. Aunque, si bien es cierto, en la investigación operativa el nivel de generalización es mínimo, porque no es ese su propósito; mientras más se particularice, mejor. Sin embargo en Administración, un trabajo bien fundamentado, con objetivos claramente definidos puede ser un valioso aporte a todo el sistema, si se lograra articular las metas y objetivos con las del nivel primario en particular y con los del sistema en general.

B. Sujetos.

1. Para la investigación realizada se tomó en cuenta a los tres niveles donde se desarrolla la problemática de administración educacional.

- 1.1 Nivel Central, entendido éste como la esfera de acción de los organismos y funciones centrales tanto del Ministerio en general como del Nivel de Educación Básica en particular.
- 1.2 Nivel Intermedio, integrado por las zonas y circuitos escolares.
- 1.3 Nivel Institucional, integrado por la esfera de acción de las unidades ejecutoras elementales, instituciones educativas de educación parvularia y básica (1o., 2o. y 3er. Ciclo). A continuación se especifica en el esquema siguiente:

ESQUEMA No. 3



2. Diseño Muestral.

La aplicación de las encuestas se hizo a la totalidad de los funcionarios considerados del nivel central, en el esquema anterior. Al 60% de los funcionarios del nivel intermedio y a una muestra de maestros de Educación Básica, cuyo diseño responde a criterios científicos, por lo que la información que se obtuvo es lo suficientemente confiable y válida.

Para el diseño de la muestra a nivel institucional se consideró el año 1976 por ser los datos últimos más completos de que se dispuso al momento de hacer el diseño. Se consideró a los maestros de la educación básica, del sector público, de los 14 departamentos en que geográficamente está dividido el país, tanto del área urbana como rural y se siguieron los dos pasos siguientes:

2.1 PASO I.

Con el N de 15.250 docentes para el año previsto, se aplicó la fórmula para encontrar el n (fórmula que se explicará más adelante) para luego, hacer el siguiente paso.

2.2 PASO II.

Mediante un muestreo aleatorio simple, sin reemplazo se determinó el número de unidades elementales de cada departamento y mediante el auxilio de una lista de

escuelas de todo el país y número de maestros de cada escuela se señaló aleatoriamente las escuelas que reunían el número de unidades elementales determinado para cada departamento. (Ver Anexo No. 3).

3. Técnicas Estadísticas del Muestreo.

La fórmula para establecer el máximo tamaño adecuado de la muestra es:

$$n = \frac{Z^2 P \cdot Q \cdot N}{N \cdot E^2 + Z^2 \cdot P \cdot Q}$$

Para este estudio se trabajó con un error muestral igual a 5% esto es, 0.05 y con un coeficiente de confianza del 100% aproximadamente, que en cifras exactas es 99.74% de coeficiente de confianza.

Los datos completos para este estudio son:

$$N = 15250$$

$$Z \approx 100\% = 3$$

$$E = 0.05$$

$$P = 0.5$$

$$Q = 0.5$$

Sustituyendo la fórmula:

$$n = \frac{3^2 \times 0.25 \times 15250}{15250(0.05^2 + 3^2 \times 0.25)}$$

$$n = \frac{9 \times 0.25 \times 25250}{15250 \times 0.0025 + 9 \times 0.25}$$

$$n = \frac{2.25 \times 15250}{38.225 + 2.25}$$

$$n = \frac{34312.50}{40.375}$$

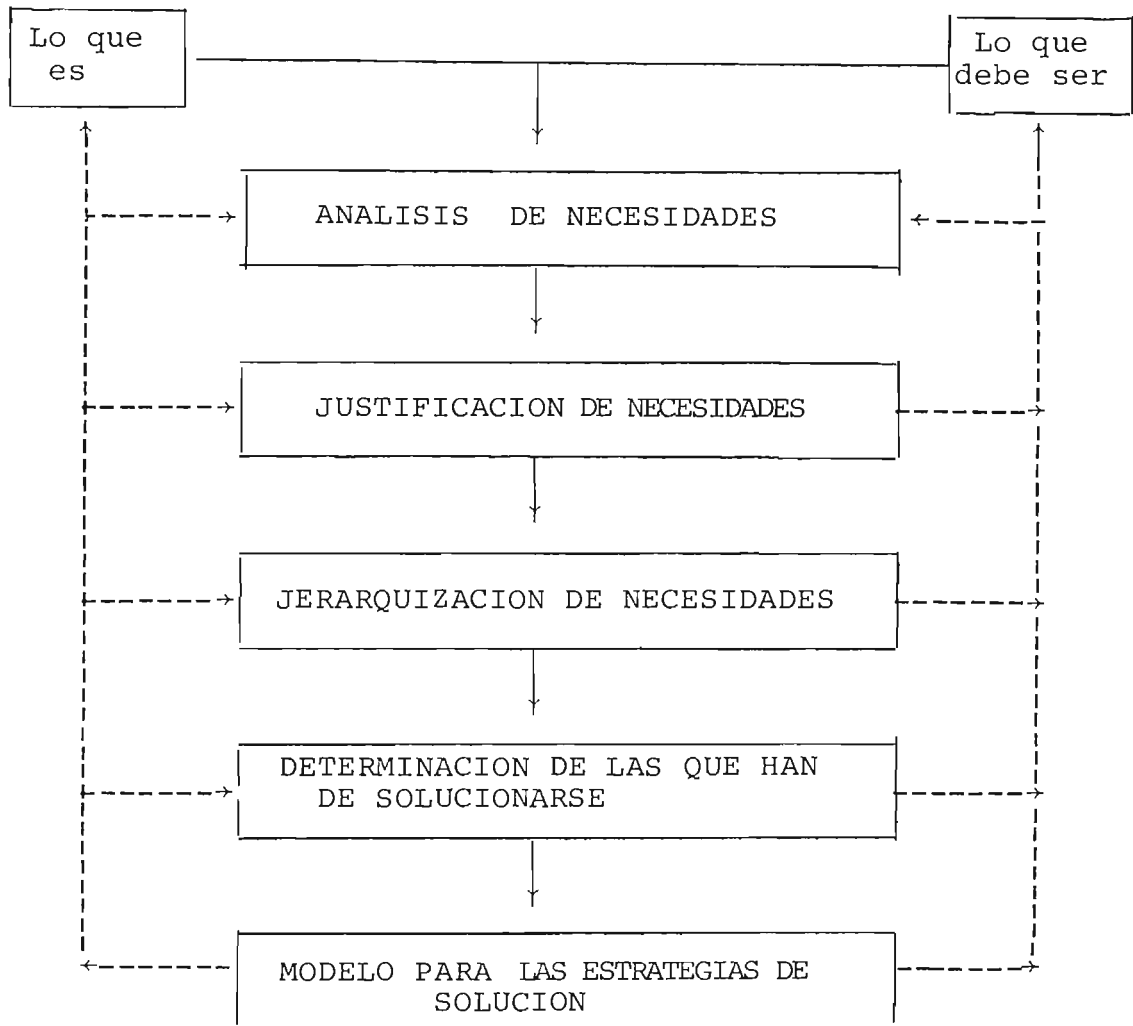
$$n = 849.8452$$

$$n \approx 850$$

C. Diseño empleado en la investigación.

El diseño empleado en esta investigación, es el enfoque que se sigue en la investigación operativa, el cual parte de "lo que es" desarrollando un continuo hasta llegar a "lo que debe ser". Se trabajó con el esquema de la página siguiente: (esquema No. 4).

ESQUEMA No. 4



D. Procedimiento para la recolección de datos.

1. Instrumentos.

1.1 Cuadros para la recolección de datos estadísticos, gentilmente llenados por intermedio del jefe del Centro de Documentación de ODEPOR (Oficina de Planeamiento y Organización).

- 1.1.a Matrícula de la Educación Básica para 1968-1972 y 1973-1977.
- 1.1.b Matrícula por departamento durante los años 1967-1977.
- 1.1.c Maestros del sector público 1968-1972 y 1973-1976
- 1.1.d Maestros del sector público para los años 1967-1976 por Departamento.

1.2 Cuadro para presupuesto general y de educación para 1977.

1.3 Encuestas. Descripción.

Se elaboraron 3 encuestas: una dirigida a funcionarios del nivel central, otra a funcionarios del nivel intermedio y una tercera dirigida a los docentes del nivel básico, (Ver Anexo No. 5), teniendo por objetivo, recoger la opinión de los diferentes integrantes de cada nivel respecto a la forma y manera de como se realiza en la actualidad la función administrativa de la Educación Básica en El Salvador.

Cada encuesta tiene 8 áreas, las cuales a su vez, están constituidas por un número variable de factores o items, cada factor tiene 4 alternativas de respuesta única,

se concibieron de tal manera que cada distractor funcionó en forma excluyente. La indicación que se dió al inicio de la encuesta es: "marque con una X dentro del paréntesis, la respuesta más apropiada. (Para cada concepto se debe marcar solamente una respuesta).

1.3.a La estructura de la encuesta de docentes es la siguiente:

CUADRO No. 1

A R E A	FACTOR	CLASIFICACION DE LA <u>IN</u> FORMACION OBTENIDA
I. FUNCIONAMIENTO	1	Información Operativa
	2	Política de Operación
	3	Operaciones Académicas
	4	Operaciones Académicas
	5	Operaciones Académicas
	6	Operaciones Académicas
	7	Operaciones Académicas
	8	Operaciones Académicas
	9	Operación Administrativa
II. COORDINACION	1	Operación Administrativa
	2	Información Operativa
	3	Operación Administrativa
	4	Operación Administrativa
	5	Operación Administrativa

A R E A	FACTOR	CLASIFICACION DE LA INFORMACION OBTENIDA
III. PERSONAL	1	Información Operativa
	2	Política de Operación
	3	Política de Operación
	4	Política de Operación
	5	Recursos Disponibles
	6	Recursos Disponibles
	7	Recursos Disponibles
	8	Recursos Disponibles
	9	Recursos Disponibles
	10	Información Operativa
	11	Información Operativa
	12	Operación Administrativa
	13	Política de Operaciones
	14	Política de Operaciones
	15	Necesidades Sociales
IV. PLANEACION Y PROGRAMACION	1	Operación Académica
	2	Políticas de Operación
	3	Operación Académica
	4	Operación Administrativa
	5	Información Académica
	6	Política de Operaciones
	7	Política de Operaciones
	8	Operación Académica

A R E A	FACTOR	CLASIFICACION DE LA INFORMACION OBTENIDA
cont. IV	9	Política de Operaciones
	10	Política de Operaciones
	11	Operación Académica
	12	Recursos Disponibles
V. TOMA DE DECISIONES	1	Información Operativa
	2	Recursos disponibles
	3	Operación Académica
	4	Operación Académica
	5	Operación Académica
	6	Operación Administrativa
	7	Política de Operaciones
	8	Operación Administrativa
	9	Operación Administrativa
	10	Recursos Disponibles
VI. FINANZAS	1	Operación Administrativa
	2	Operación Administrativa
	3	Política de Operaciones
	4	Operación Administrativa
	5	Operación Administrativa
	6	Información Operativa
	7	Operación Administrativa
	8	Operación Administrativa
	9	Operación Administrativa

A R E A	FACTOR	CLASIFICACION DE LA INFORMACION OBTENIDA
VII. SUMINISTROS	1	Administración de recursos disponibles
	2	Administración de recursos disponibles
	3	Administración de recursos disponibles
	4	Administración de recursos disponibles
	5	Administración de recursos disponibles
	6	Administración de recursos disponibles
	7	Administración de recursos disponibles
	8	Administración de recursos disponibles
	9	Administración de recursos disponibles
	10	Administración de recursos disponibles
	111	Administración de recursos disponibles
VIII. BASE LEGAL	1	Política de Operaciones
	2	Información Operativa
	3	Información Operativa
	4	Operación Académica
	5	Información Operativa
	6	Información Operativa
	7	Información Operativa

A R E A	FACTOR	CLASIFICACION DE LA IN_ FORMACION OBTENIDA
cont. VIII	8	Operación Administrativa
	9	Información Operativa
	10	Operación Administrativa

1.3.b Las razones que se tuvo para escoger esas áreas son las siguientes:

-En entrevistas informales se elaboró un censo pa_ ra conocer cuáles eran las áreas que algunos do- centes y funcionarios del Ministerio de Educación consideraban que podrían ser problemáticas.

-El grado de conocimiento que sobre dichas áreas, podrían tener los docentes en servicio.

-La disponibilidad de recursos humanos que la Direc_ ción de Educación Básica tiene, en el caso que se interese por la ejecución del Proyecto.

2. Estudio Piloto.

Para garantizar la validez interna y externa de la investigación se probaron las encuestas; las dos primeras con profesionales, utilizando el juicio de expertos y las últimas o sea las del nivel institucional con una escue_ la urbana y otra rural del Departamento de Cuzcatlán.

Después de revisión y reajustes, se elaboraron los instrumentos definitivos, los cuales son de tipo cerrado, marcando con una X el casillero que corresponde a la opinión del entrevistado respecto al factor investigado.

3. Calificación de los Resultados.

Cuando se hubo reunido las 850 encuestas del nivel institucional y las 66 encuestas del nivel intermedio ya contestadas, se procedió a trasladar la información a un cuadro de respuestas, donde se registra la información de cada sujeto y de cada institución. No se incluyen las 10 encuestas del nivel central, por no haber sido contestadas.

Se estableció una calificación, dándole un peso a cada alternativa de respuesta así: 0 - 5 - 10 - 15 (el valor absoluto del peso, se adjudica arbitrariamente, pero siempre guardando la relación de mayor ponderación a mayor grado de deficiencia, las cifras pudieron ser: 0 - 2 - 4 - 8 para las 4 alternativas de respuesta o cualquier otro conjunto de cifras).

Para mayor claridad de la adjudicación y registro de la calificación de resultados, se presentan los dos cuadros siguientes:

CUADRO No.2

FACTOR	A R E A II							TOTAL
	DOCENTES			ENCUESTADOS				
	1	2	3	4	5	6	7	
1	10	5	0	15	0	5	15	50
2	10	5	5	0	0	0	5	25
3	10	5	5	5	0	5	5	35
4	0	0	5	0	0	0	0	5
5	15	5	5	5	0	5	5	40
TOTAL								155

CUADRO No. 3

FAC TOR	A R E A II			
1	0	5	(10)	15
2	0	5	(10)	15
3	0	5	(10)	15
4	(0)	5	10	15
5	0	5	10	(15)

El cuadro No. 2 se ha llenado con los datos reales de los siete docentes del Kindergarten "Lucila Trujillo" de la Ciudad de Chalatenango y el Cuadro No.3, indica como está la información en el Area Número II

de la encuesta llenada por el docente que en el Cuadro No. 2, está colocado en la 2a. fila.

El Cuadro No. 2, también muestra como se totalizan los puntos que corresponden a cada factor, esto es, el factor 1 tiene una puntuación de 50, el factor 2, una puntuación de 25 y así sucesivamente. En seguida muestra como el total del área -155- se obtiene de la suma de las puntuaciones de cada factor.

4. Análisis de los Resultados.

Aunque el resultado de los datos obtenidos en las encuestas se traducen en una calificación numérica, ésta obedece sólo al propósito de facilitar la comparación de los factores y de las áreas entre sí y así poder jerarquizar con mayor facilidad y objetividad las necesidades del país en general y de los departamentos en particular; pudiéndose llegar en caso fuere necesario, hasta el nivel institucional, característica ésta (particularizar) de la investigación operativa.

El método adoptado es el de dar mayor ponderación a mayor grado de deficiencia, éste opera en forma inversa a las puntuaciones tradicionales y se ha hecho con el objeto de facilitar la identificación de las necesidades y su jerarquización. De tal manera que al implantar el proyecto de

descentralización de la administración de la Educación Básica, aún en su fase experimental, los funcionarios comprometidos en tal proyecto tengan como meta, el esfuerzo por reducir la suma de puntos al evaluar y realizar nuevamente la investigación operativa.

5. El Índice de Capacidad de Mejoría.

La puntuación obtenida en cada área tiene un determinado índice de capacidad de mejoría, el cual se obtiene de la siguiente manera:

$$\frac{Pr}{Pi} \quad \text{Donde } Pr = \text{Puntuación real y} \\ Pi = \text{Puntuación ideal.}$$

La puntuación real, es aquella que se obtiene en cada área y que en los cuadros resumen aparece bajo el título "puntuación".

La puntuación ideal, es la puntuación máxima que cada área puede obtener, en el supuesto que todos los encuestados calificaron con 15 cada uno de los factores o ítems del área.

En resumen, el índice de capacidad de mejoría se obtiene dividiendo la puntuación obtenida entre la puntuación máxima del área. Este mismo procedimiento se puede utilizar por factor o para el total.

El índice de capacidad de mejoría puede utilizarse como indicador para evaluar los esfuerzos que se realicen en períodos posteriores a la implantación del proyecto. A continuación se presentan las puntuaciones máximas para cada área.

CUADRO No. 4
CUADRO DE PUNTUACIONES MAXIMAS

AREA	No. DE FACTORES	PUNTUACION MAXIMA
I	9	135
II	5	75
III	15	225
IV	12	180
V	10	150
VI	9	135
VII	11	165
VIII	10	150

NOTA: Como la máxima calificación que un encuestado puede darle a un factor o ítem es de 15, basta multiplicar por el número de factores. Ejemplo $15 \times 9 = 135$.

6. Establecimiento de Prioridades.

La jerarquización de las necesidades investigadas en el siguiente paso: Esta consiste en clasificar las deficiencias de acuerdo a la prioridad requerida, para ello se procedió de la siguiente manera: Se fijó el criterio de establecer para cada área dos posibilidades, prioridad 1 y prio

ridad 2. Como la encuesta tenía 4 alternativas de respuesta, se consideró la máxima puntuación de las dos alternativas intermedias, esto es, 5 y 10 y todos aquella puntuación que en cada área se colocó arriba del promedio, se tomó como prioridad 1 y la que se colocó bajo el promedio fue considerada como prioridad 2. A continuación se presenta el siguiente cuadro que sirve de guía para el establecimiento de prioridades.

CUADRO No. 5

AREA	PUNTUACION				
	0	5	\bar{X}	10	15
I		45	67	90	
II		25	38	50	
III		75	112	150	
IV		60	90	120	
V		50	75	100	
VI		45	67	90	
VII		55	82	110	
VIII		50	75	100	

IV

APLICACION METODOLOGICA DEL MODELO

A. Ubicación de la Administración de la Educación Básica.

Para iniciar esta segunda parte se considera necesario primero, ubicar la unidad de análisis que se ha tomado.

La mejor forma de atacar o solucionar los problemas a partir de necesidades, consiste en analizarlos dentro de su contexto global, esto es, la sociedad o suprasistema con sus componentes políticos, económicos y socioculturales. Es esta perspectiva la que se trata de seguir en el modelo teórico planteado anteriormente.

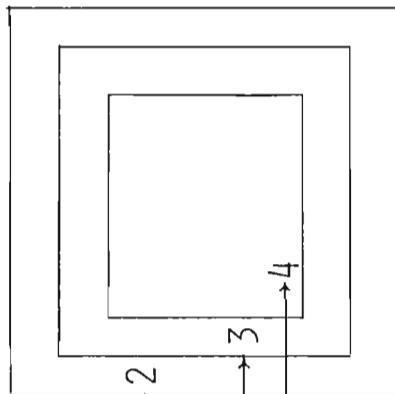
El suprasistema va a ser el que en última instancia, determinará los objetivos y el tipo de administración para el logro de éstos. El contexto y sus dimensiones, determina la forma de actuar de los sistemas y subsistemas al utilizar insumos, determinar procesos y obtener determinados resultados a partir de los objetivos planteados.

El siguiente esquema muestra a la unidad de análisis y sus relaciones con las dimensiones del contexto global.

ESQUEMA No. 5

1.

Contexto Suprasistema	Económico	Político	Socio-cultural
S E C I E D		x	x
O C I E D	x		x
A D D	x	x	



1. Suprasistema; Sociedad: Económico
Político
Sociocultural

2. Sistema: Administración Pública.

3. Subsistema: Administración Educativa.

4. Microsistema: Administración de la Educación

x = Relaciones que se dan en toda la estructura.

Para los efectos de este trabajo, los aspectos teóricos de la Administración se describirán de la manera siguiente:

1. Concepto de Administración.

Administración es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar, realizado para lograr objetivos y metas, mediante la utilización de recursos humanos, físicos y financieros.

Es pues la administración un proceso continuo y dinámico que reúne personas, otros recursos y objetivos configurados como un todo, en un sistema de misiones, funciones y tareas interrelacionadas.

Medina Bollat y otros, 1978, consideran que los elementos constitutivos de la administración son: "fijar metas y políticas, planificar, organizar, ejecutar, controlar y evaluar".

Una gran cantidad de autores coinciden en la necesidad de prestar mayor atención a la organización administrativa; ésta no es únicamente la preparación y ejecución de un trabajo, sino más bien, es "el conjunto de reglas o disciplinas que coordinan los medios destinados a obtener un resultado con el mínimo de gastos y esfuerzo".

Se reconoce que tanto la ciencia como la técnica se

fundamentan en principios, reglas, lineamientos, normas y leyes que constituyen su punto de apoyo.

Bartholomew, 1959, sugiere las siguientes reglas de organización:

- "1.- El trabajo administrativo puede ser organizado en forma muy eficiente por función.
- 2.- La dirección unificada debería ser incorporada a la organización.
- 3.- La organización puede ser dispuesta al objetivo.
- 4.- La organización debe ser creada sobre una base jerárquica.
- 5.- Organización y propósito social no pueden ser disociados.
- 6.- No hay una única forma de administrar correcta.
- 7.- El ámbito de control, debería ser considerado en estructuras y prácticas de administración".

Medina Bollat y otros, 1978, consideran que los principios más importantes son: "1.- División del trabajo; 2.- Unidad de mando; 3.- Jerarquía; 4.- Responsabilidad; 5.- Disciplina; 6.- Unidad de dirección; 7.- Alcance de la planeación; 8.- Alcance de la dirección; 9.- Delegación, nivel de autoridad; 10.- Previsión y 11.- Centralizau

ción".

Respecto al último principio, se considera que es recomendable sólo en situaciones bien especiales y de acuerdo a características del contexto global donde se desarrolle el Sistema.

2.- Administración Pública.

Se va a considerar a ésta, como el conjunto de ideas, normas, procesos e instituciones del sistema de gobierno que determinan como se organiza y ejerce la autoridad política, esto es, el proceso de atención de los intereses públicos. Koontz y O'donnell, 1975, afirman que: "Quienes se han interesado por la administración pública, han puesto énfasis, en asuntos tales como la organización, el manejo de personal, el control del presupuesto y la planeación".

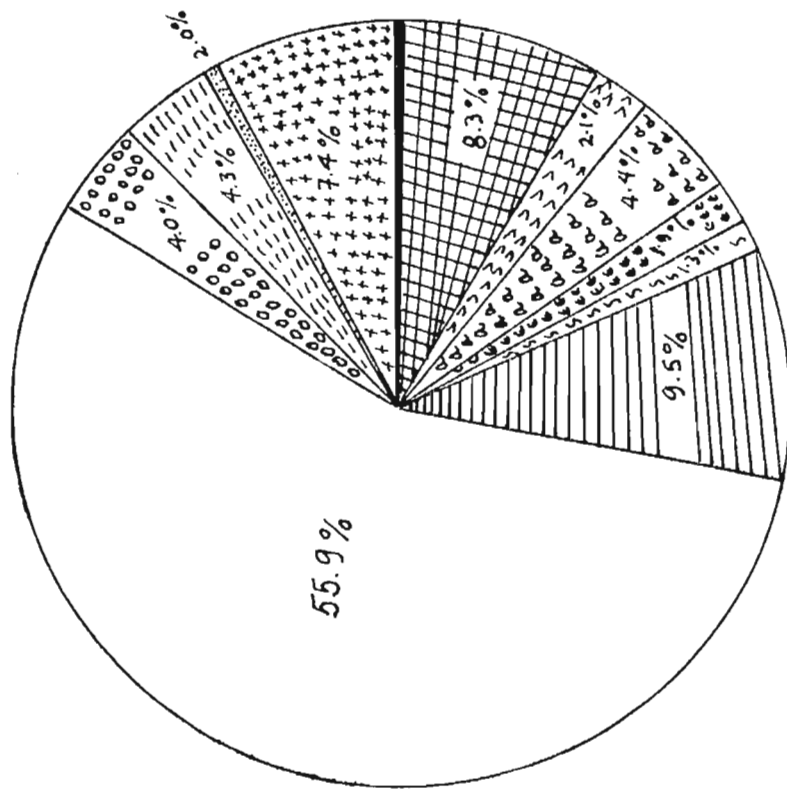
Actualmente, el proceso administrativo de un Estado, se fundamenta en el grado de eficiencia de la administración pública, esta depende en gran medida de la cantidad y calidad del recurso humano que utilice. A continuación se presenta la Gráfica No. 1 que muestra la distribución del personal que labora en la Administración Pública, según plazas presupuestadas del Gobierno Central en el año 1977. Como lo muestra la gráfica el Ramo de Educación tiene 55.9% del personal a su servicio.

GRAFICA NO. 1

PERSONAL DE LA ADMINISTRACION PUBLICA, SEGUN PLAZAS PRESUPUESTADAS

DEL GOBIERNO CENTRAL, LAS UNIDADES DE ORGANIZACION. AÑO 1977.

Simbo- logía	UNIDADES DE ORGANIZACION	ABSOLUTO	%
	TOTAL	43951	100.0
	Ramo de Planificación y Coordinación del Desarrollo Económico y Social.	164	0.4
++++	Ramo de Hacienda	3245	7.4
.....	Ramo de Relaciones Exteriores	280	0.6
----	Ramo del Interior	1898	4.3
----	Ramo de Justicia	1737	4.0
000	Ramo de Educación	24577	55.9
	Ramo de Salud Pública y Asistencia Social	4179	9.5
SSSS	Ramo de Trabajo y Previsión Social	556	1.3
EEEE	Ramo de Economía	832	1.9
AAAA	Ramo de Agricultura y ganadería	1906	4.3
VVVV	Ramo de Obras Públicas	914	2.1
	Otras Unidades de Organización (a)	3663	8.3



Fuente: Dirección General de Presupuesto.
Tomado de los Indicadores Económicos y Sociales
Enero - Junio 1977

(a) Incluye Ramo de Defensa 2 personas y no incluye la Fuerza Armada ni los Cuerpos de Seguridad Pública.

3.- Administración Educativa.

Se ha considerado ya a la administración como un proceso de toma y ejecución de decisiones que conllevan a la mejor utilización de los recursos, mediante la inclusión de las funciones básicas (planeación, organización, dirección, ejecución y control) en este caso, de los factores humanos, materiales y técnico pedagógicos requeridos para la organización y funcionamiento del Sistema Educativo.

La administración de la educación como sistema de responsabilidad pública, debe tomar en cuenta que, las expectativas de la comunidad constituyen el fundamento del proceso administrativo y que es en el contexto mismo donde el administrador de la educación debe buscar las demandas y limitaciones. La estructura del sistema educativo necesita responder, aún en sus detalles, a las necesidades del desarrollo económico y social del país.

En el II Seminario Regional de Administradores de la Educación, realizado en Panamá del 13 al 17 de marzo de 1978, se considera que la Administración Educativa es: "la aplicación de los principios básicos de la ciencia de la administración al desarrollo del sistema educativo". Acá se considera a la administración educativa como "el proceso mediante el cual se hace el aprovechamiento integral de los recursos, desarrollando las funciones básicas de la

administración para la consecución de cambios progresivos tendientes a mejorar continuamente y sistemáticamente el proceso enseñanza aprendizaje y sus subsistemas de apoyo. Cualquier análisis de la educación, que se pretenda realizar, tiene que abarcar la realidad educativa del país, su organización y administración, vinculándose siempre con el contexto global.

Por otra parte, ha de considerarse que como se dijo en el Segundo Seminario Regional de Administradores de la Educación, la Administración Educativa es un proceso que se fundamenta en principios generales de administración, pero que posee caracteres distintivos; luego entonces, debemos pensar que el personal responsable de la administración de la educación en los últimos 10 años, se enfrenta a tareas bien específicas, lo cual implica que a cualquier nivel, la calidad del servicio que se ofrezca estará en relación directa con la capacidad específica de quien o quienes tengan a su cargo el enfrentamiento de dichas tareas, ya sean éstas a nivel nacional, zonal, departamental, local o institucional; en todo caso, el ejecutivo responsable del logro de objetivos educacionales es pues, un administrador educacional, cualquiera que sea el nivel requerido. Tal enfrentamiento con tareas bien específicas da por resultado que a nivel de administración central exista la

necesidad urgente de crear un equipo multidisciplinario (especialistas en educación, sociólogos, psicólogos, economistas, administradores, abogados, arquitectos, etc.) altamente calificados y con criterio amplio de tal manera que asuma cada uno de ellos la responsabilidad de un aspecto específico compartiendo conscientemente todas y cada una de las responsabilidades relacionadas con las diversas etapas del proceso administrativo.

Dentro de la Administración Pública, la Administración Educativa es un sector de alta prioridad en las políticas de desarrollo global de todos los países de América Latina y pueden identificarse en la actualidad las siguientes características:

3.1 Características.

- 3.1.a Como subsistema de la Administración Pública, implica todas las variables relacionadas con el individuo y la sociedad dentro de un determinado contexto político, económico y sociocultural.
- 3.1.b Enfrenta los problemas educacionales de todo un país y no aquellos particulares o de grupos en especial; esto es, considera a la educación como un problema nacional.

3.1.c Atiende los problemas educacionales de todos los niveles desde la Parvularia hasta la Educación Superior, incluyendo la educación no formal.

3.1.d Trata de fundamentarse, en la medida de sus posibilidades, en las aspiraciones comunes de la población, en sus expectativas y en el estudio objetivo de la situación actual.

En el país más o menos la cuarta parte de la población total, (calculada en 4,533.723 para 1978) la representan los niños en edad escolar (1,352.374 niños de 5 a 15 años de edad para 1978). En consecuencia, una buena parte de los funcionarios de la Administración Pública 59.9% los emplea el Sistema Educativo, por lo que es recomendable que se revisen las estructuras de la Administración Pública y se rodeen de un personal competente, de tal manera que los servicios administrativos se adapten tanto a los objetivos del Plan Nacional del Desarrollo Económico y Social "Plan de Bienestar para Todos", como a los de cada sector en particular. De todo lo anteriormente expuesto, se puede concluir que en última instancia es la Administración Pública la responsable de los logros o fracasos de los planes de desarrollo de cada Sector y la responsabilidad, en este caso, del plan del Sector Educación recae en el desarrollo integral de la educación como

responsabilidad del Estado.

3.2 Importancia.

Para la educación, la necesidad e importancia de la administración tiene su origen en la obligación social que tiene todo Estado de formular políticas, programas, metas y estrategias; establecer prioridades y reglamentar, dirigir y evaluar la educación nacional, abarcando todos los niveles y modalidades, tanto del sector público como privado. Estas funciones le han sido delegadas al Ministerio de Educación que es el organismo central del Sector.

4.- Administración de la Educación Básica.

La Administración de la Educación Básica es el proceso de toma y ejecución de decisiones específicas que atañen al nivel de Educación Básica, considerada ésta, para el Salvador según el Artículo 193 de nuestra Carta Magna como "obligatoria y cuando la imparta el Estado será gratuita". La Ley General de Educación en su Artículo 12 indica que comprenderá 9 años, divididos en tres Ciclos de tres años cada uno. Existen las siguientes modalidades: Básica Corriente: de lo. a 9o. grado y Especial, impartida a niños con impedimentos físicos, mentales, etc.

Indudablemente la Educación Básica constituye el ma

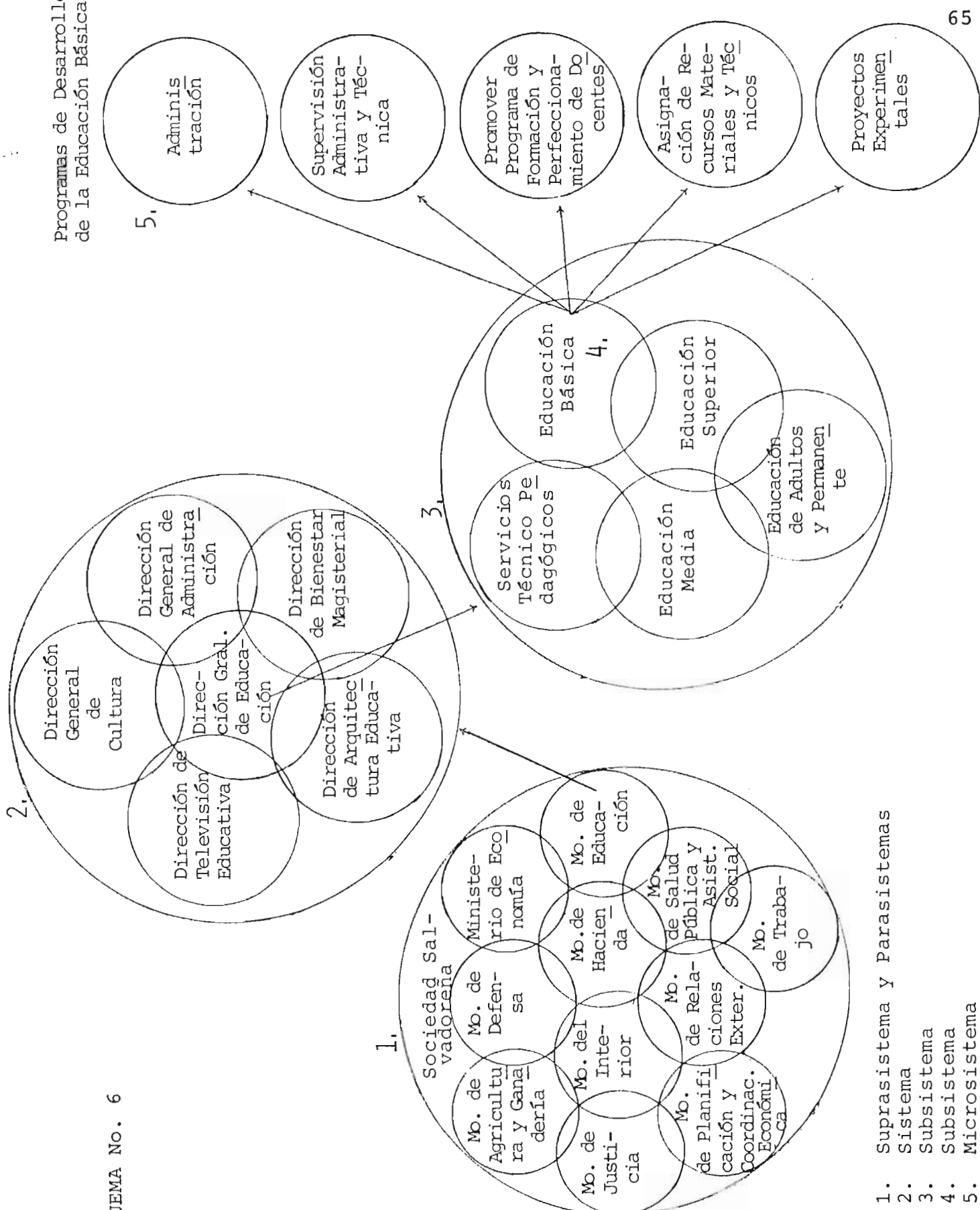
yor segmento de la Administración Educativa -84.2% de la matrícula total del Sistema Educativo de El Salvador lo constituyen estudiantes de Educación Básica del sector público y privado -Memoria de Labores 1977-1978. República de El Salvador, C.A.- Y a su vez esta matrícula, es el mayor segmento de la Administración Pública del país; por lo que la administración de la Educación Básica, reviste peculiaridades propias derivadas de la cantidad de recursos (humanos, físicos y financieros) que debe manejar, así como de la forma y manera de distribuirlos y evaluarlos. Así, administrar la Educación Básica cada día se vuelve más complejo y han de buscarse metodologías y estrategias que permitan más y mejor administración de los recursos disponibles. "A medida que se incrementa el tamaño de una organización, sus problemas no sólo crecen en cantidad, sino que también cambian en su carácter y sólo pueden ser abordados con efectividad mediante el empleo de técnicas cada vez más sofisticadas y de métodos gerenciales". Gutiérrez Reñón, 1977.

+ Los países de América Latina deben preparar los recursos humanos antes de lanzar cualquier estrategia que trate de cambiar o modificar las estructuras educacionales y esta preparación deberá darse a todos los niveles: central, intermedio e institucional. También, si se quiere tener base científica que respalde los proyectos

que se traten de poner en marcha, deberá investigarse la realidad misma y así conocer los problemas para tratar de darles soluciones concretas.

A continuación se presenta el esquema No. 6 que ubica concretamente al microsistema de administración de la Educación Básica.

Como se puede observar en la gráfica siguiente, el problema se ve a nivel micro; ya que, se trata únicamente a nivel de la Administración de la Educación Básica. Esto significa que más tarde, cuando se pruebe y evalúe el proyecto, podría extenderse a nivel macro, esto es, a todo el Sistema Educativo Nacional.



ESQUEMA No. 6

- 1. Suprasistema y Parasistemas
- 2. Sistema
- 3. Subsistema
- 4. Subsistema
- 5. Microsistema

B. Antecedentes Históricos. Situación Actual.

En el año 1966 se inicia un nuevo período para la Educación Nacional. Se le da atención preferente en la estructuración del Presupuesto General de la Nacional al Sector de Educación; ello, trajo como consecuencia la exigencia de una nueva organización, así surgió la Administración General con dirección única y centralizada. En 1967 se inicia la reorganización administrativa y surge en 1968 la Dirección General de Educación Sistemática.

En 1969 se separó la función administrativa de las funciones culturales, técnicas y educativas y se creó la Dirección Administrativa, integrándose con cinco Departamentos: Administración Financiera, Administración de Personal, Mantenimiento y Supervisión, Proveduría y Suministros y Servicios Generales. Así en los años subsiguientes se han realizado algunos cambios hasta que se organizó la Dirección General de Administración, cuyas funciones son: planificar, dirigir y coordinar toda la gestión administrativa y financiera del Sector, está constituida por cuatro Direcciones, ellas son:

1. Dirección de Suministros: traza y ejecuta la política de compras de bienes y servicios (efectúa compras, almacena, controla y distribuye materiales y tramita la contratación y pago de bienes y servicios).

2. Dirección de Finanzas: lleva el control de todos los fondos asignados al Sector Educación, velando por la mejor distribución de ellos. Controla y maneja el flujo de efectivo y determina en un momento dado, la cuantía de los gastos de cada uno de los programas.
3. Dirección de Personal: dirige la política de reclutamiento y selección de personal; docente, técnico y administrativo. También y principalmente, realiza todas las funciones relacionadas con la Administración de Personal (contratos, permisos, traslados, permutas, jubilaciones, etc.).
4. Dirección de Servicios Generales: mantiene un control de prestación y servicios básicos generales y transporte.

En resumen, las funciones de carácter administrativo corresponden a la Dirección General de Administración como funciones de apoyo, para lograr el buen funcionamiento de las unidades básicas.

Para la organización ver Organigrama en el Anexo 1.

5. Dirección de Educación Básica.

En la Dirección General de Educación y sus dependencias, han sido agrupadas las funciones básicas, esto es, aquellas actividades que intervienen en el proceso educativo tanto del hecho pedagógico como del hecho educativo.

Una de las dependencias de esta Dirección General, es la Dirección de Educación Básica.

Por su parte, la Educación Básica ha sufrido también una serie de cambios en la estructura del Sistema Educativo, así, se sabe que en 1963 existían Direcciones Generales y una de ellas era la de Educación Primaria, fue como se dijo ya, en 1968 que se organiza la Dirección General de Educación Sistemática de donde depende la Dirección de Educación Primaria. En 1969 se conoce como Dirección General de Educación y aún existe la Dirección de Educación Primaria. En 1971 se organiza la Dirección de Educación Básica que con relativamente pocas variantes, existe hasta esta fecha y comprende: Parvularia, I Ciclo (1o., 2o. y 3er. grados); II Ciclo (4o., 5o. y 6o. grados) y III Ciclo (7o., 8o. y 9o. grados). Está organizada de la siguiente manera: Una Dirección y una Subdirección de donde dependen las Unidades Operativas constituídas por Secretaría, Administración, Docencia, Servicios Educativos, Programación y Proyectos, Educación Musical y Educación Parvularia. Paralelamente está el Departamento de Supervisión formado por una Jefatura, Subjefatura, Supervisoría Itinerante, Supervisoría Docente, Dirección de Escuela. Existe también actualmente Asesoría Técnica y Colaboración Docente. (Ver Organigrama en el Anexo No. 2).

La Dirección de Educación Básica planifica y ejecuta un extenso programa de acción, que en el Esquema No.6 se conocen como Programas de Desarrollo de la Educación Básica. Estos programas constituyen la fase fundamental para los tres logros básicos que persigue el Sistema: la utilización óptima de los recursos, el mejoramiento cualitativo del proceso y la cobertura del Sistema. Todas las escuelas del país que corresponden a Educación Básica, operan en base a instrucciones recibidas cada año sobre calendarios escolares y las actividades que deben desarrollarse; así mismo se les proporciona personal, locales, equipo y material a través de la Supervisión que es la que sirve de enlace entre el Nivel Central y el Nivel Institucional. La Dirección de Educación Básica canaliza sus necesidades para las Direcciones de Suministros, Finanzas, Personal y Servicios Generales.

C. POLO I. Lo que es.

De los programas antes mencionados, se ha considerado únicamente "La Administración de la Educación Básica" cuyos objetivos son:

- Utilizar al máximo los recursos disponibles.
- Lograr una adecuada coordinación de actividades entre las Unidades de Educación Básica y el resto de los servicios educativos.
- Llevar a cabo una política de descentralización y agilizar los aspectos operacionales.
- El logro de un clima de paz y armonía en la administración de personal.
- El surgimiento de la comunidad educativa.
- Ampliar la cobertura en los tres Ciclos y en Parvularia.
- Mejorar la calidad de la Educación Básica y Parvularia.

Según el "Diagnóstico Operacional de la Acción Supervisora en la Educación Básica" llevado a cabo en diciembre de 1977, la Subcomisión que trató la problemática administrativa hace las siguientes consideraciones:

- 1.- A nivel institucional, esto es, a nivel de escuelas, las decisiones de organización provienen de nive-

les superiores, el Director y Subdirector de Escuela tiene un limitado y rutinario poder de decisión. Los Docentes no tienen poder de decisión alguno, constituyen el cuerpo ejecutor.

"El Director administra en base a:

- Disposiciones emanadas de la Supervisoría Docente y/o de otras autoridades superiores.
- Recursos humanos, materiales y técnicos, que se le proporcionan en forma limitada y sin una planificación previa de las necesidades de la escuela.
- Material didáctico que recibe en desacuerdo con las necesidades de la institución".

2.- A nivel intermedio, se encuentran en primer lugar las Supervisorías Docentes como agencias administrativas y de control, éstos siguen las líneas centrales de decisión.

2.1.- "Los Supervisores Docentes administran en base a:

- Instrucciones emanadas de autoridades centrales.
- Existencia de recursos sujeta a limitaciones y decisiones que escapan a su control y competencia.
- Ausencia de medios de transporte para movilizarse normall

mente.

- Una política de administración de personal que no le garantiza su participación de una manera decisiva.
- Una carga de trabajo dando énfasis a la función de control, en menoscabo del aspecto técnico y asesoría".

2.2.- En segundo lugar se encuentran a nivel superior de los anteriores, los Supervisores Itinerantes, quienes también están sujetos a líneas centrales de decisión.

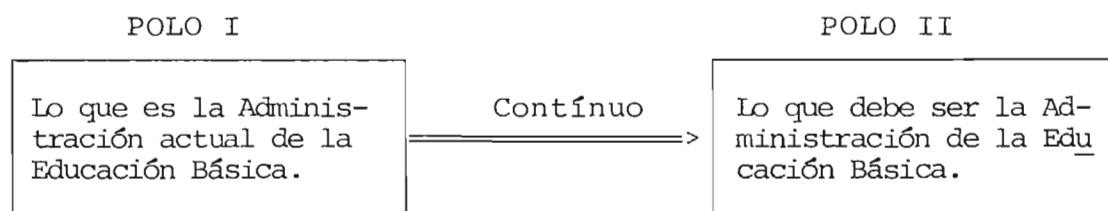
"Los Supervisores Itinerantes administran una zona en base a:

- Lineamientos dados por autoridades centrales.
- Recursos que muchas veces no responden a las necesidades existentes.
- Un deficiente servicio de transporte que impide realizar una adecuada y oportuna movilización.
- Una política de administración de personal que no le permite participación decisiva.
- Una carga de trabajo con énfasis en actividades de control". (Demarcación geográfica constituída por los Circuitos Escolares. No toma en cuenta la división política del país. Actualmente funcionan a nivel nacional 10 Zonas).

2.3.- Siempre a nivel intermedio y en un peldaño superior se encuentran la Jefatura y Subjefatura de Supervisión, cada una de las cuales tiene atribuciones técnico-administrativas bien específicas. Estas Oficinas coordinan la Supervisión a nivel nacional, para ello, unifican criterios con el Nivel Central de Educación Básica y así planifican las actividades y toman las decisiones correspondientes.

3.- A nivel Central, "la Dirección y Subdirección de Educación Básica orienta y controla las actividades técnico-docentes de las instituciones escolares de la República, en los niveles de Parvularia y Educación Básica, de acuerdo con sus fundamentaciones filosóficas, de política educacional y bases jurídicas que, dentro del Sistema de Educación Nacional, le corresponden".

Hasta aquí se ha considerado el Polo I del continuo presentado en el modelo teórico. Seguidamente se presentan las fases siguientes hasta llegar al Polo II. Este continuo se presenta en el siguiente Esquema.



D. POLO II. Lo que debe ser.

La magnitud y complejidad de las funciones que cumple la administración de la Educación Básica del país, de termina la necesidad de crear organismos más eficientes.

El Polo II al cual se pretende llegar, consiste en proporcionar la Administración de la Educación Básica eficientemente. Para ello se establecen los siguientes objetivos:

Objetivos Generales:

- a.- Analizar la estructura administrativa de la Educación Básica, las funciones y los procedimientos, para el diseño de nuevos elementos y estructuras que faciliten la organización y realización del proceso educativo.
- b.- Mejorar la organización del proceso de toma de decisiones a través del desarrollo de un adecuado sistema de información.
- c.- Lograr que la administración se adecue a las exigencias de los postulados de la Reforma Educativa.

Objetivos Específicos:

- a.- Agilizar la administración de la Educación Básica me

diante acciones de descentralización y desconcentración.

b.- Crear un diseño de administración descentralizada para la Educación Básica.

c.- Determinar los requisitos de ejecución para la implantación del diseño de administración descentralizada para la Educación Básica.

E. Identificación del Problema a partir de Necesidades.

1. Fase 1 del Modelo Teórico.

Mediante la investigación operativa realizada para esta tesis y siguiendo el modelo teórico, se identifican incongruencias causadas por confusión operacional que, alimentadas por la estructura organizativa actual de la administración del nivel básico se hacen más perceptibles. La problemática administrativa del nivel de la educación básica se manifiesta porque se operativiza en forma centralizada especialmente a nivel de la toma de decisiones.

Ha de reconocerse que ya existe un ambiente abonado para el cambio, en tal sentido la Dirección de Educación Básica ha expresado su preocupación en torno a problemas que se detectan en la organización de la Administración de la Educación.

2. Análisis de Necesidades.

El análisis de necesidades se centró en ocho áreas que se consideraron problemáticas, éstas fueron:

2.1 Areas investigadas.

- Funcionamiento
- Coordinación
- Personal
- Planeación y Programación
- Toma de Decisiones
- Finanzas
- Suministros
- Base Legal.

Las principales incongruencias encontradas en dichas áreas se refieren a:

- Información Operativa
- Política de Operaciones
- Operaciones Académicas
- Operaciones Administrativas
- Disponibilidad de Recursos
- Necesidades Sociales
- Administración de Recursos.

2.2 Otros datos que sirven para el análisis.

Por otra parte, ha de considerarse que la Educación Básica es el nivel más importante, por cuanto constituye la base de todo el Sistema.

La mayor población escolar, tal como se puede ver en el siguiente Cuadro, está atendida por la Educación Básica.

CUADRO No. 6

MATRICULA INICIAL TOTAL Y POR SECTOR PARA EL
AÑO 1978.

Parvularia	EDUCACION BASICA			EDUCACION MEDIA			Educ.Sup. No Univer.
	Pública	Publica	Privada	Total	Pública	Privada	Total
58.389	804.481	53.942	858.423	28.244	44.654	72.898	2.529

FUENTE: Memoria de Labores 1977-1978. Ministerio de Educación. República de El Salvador, C.A.

La Educación Básica atiende el 86.51% de la población matriculada sistemáticamente en el Sistema durante este año. Ha de hacerse notar que aquí no se tenían datos de la Educación Parvularia, ni de la Educación Superior no Universitaria correspondiente al sector privado.

Si comparamos los resultados de la cobertura del

año 1977 con la de 1978, encontramos que la Educación Básica pública, incluyendo Parvularia, ha tenido un aumento de 37.269 niños; esto constituye el incremento cuantitativo de este nivel. La planta física y la formación de maestros no se incrementa en la misma forma.

El dato último que se tiene sobre número de maestros es el de 1976 donde se registran 15.250 maestros trabajando en el sector público de la Educación Básica.

2.3 Incongruencias.

Frente a la magnitud y complejidad de las tareas que comprende la administración de este nivel se pueden resumir las siguientes incongruencias:

2.3.a Area de Funcionamiento:

Condiciones operacionales adversas; recargo de trabajo, falta de información, concentración de tareas, operaciones administrativas lentas y burocráticas, falta de agilidad en la ejecución.

2.3.b Area de Coordinación:

Los canales de comunicación son rígidos y burocráticos, se desarrolla poca actividad con grupos comunitarios, hay dispersión de esfuerzos, procedimientos administrativos lentos.

2.3.c Area de Personal:

No hay una especificación de puestos ni definición de funciones y tareas de las unidades por lo que, el personal del nivel institucional, especialmente el directivo se encuentra en una situación indefinida, lo cual coarta su gestión administrativa y limita la eficiencia operacional (esto se hace mucho más perceptible a nivel del proyecto de nuclearización).

Hay así mismo insuficiencia de personal, tanto docente como administrativo. Los cuadros de personal administrativo comienzan a organizarse recientemente; con frecuencia los procedimientos son variables y poco racionales, lo que da consecuentemente, ineficiencia en las operaciones administrativas y académicas.

Otra situación es la mecánica de contratación de personal, especialmente, el docente.

2.3.d Area de Planificación y Programación:

La función planificadora está dispersa en las diferentes Unidades del Ministerio.

La operación académica y administrativa a nivel institucional es realizada con una carencia total o inadecuada planificación, control y evaluación. Ge

neralmente se fijan metas inalcanzables, ni se da la necesaria coherencia entre medios y objetivos.

2.3.e Area de Toma de Decisiones:

La coordinación entre los tres niveles -central, intermedio e institucional- se ve obstaculizada por la toma de decisiones. Generalmente éstas se toman a nivel central con alguna participación del nivel intermedio; en consecuencia, la Dirección y los mandos medios están continuamente ocupados en resolver problemas del momento que generalmente son del nivel institucional y lo que es más grave, algunos son problemas de carácter personal que perfectamente pueden ser resueltos a nivel de institución. Por otra parte, existe una excesiva tramitación para la toma de decisiones, lo que vuelve mucho más lento el proceso administrativo y la operación académica.

La falta de reglamentos normativos y reguladores actualizados contribuye en gran medida a la indefinición organizacional.

2.3.f Area Finanzas:

Las incongruencias encontradas en esta área se refieren más a las políticas operacionales que no se cumplen por ejemplo, la no operatividad de lo auto-

mático en los ascensos, la no revisión de la clasificación escalafonaria y lo inadecuado de la información, así como el congestionamiento de los asuntos.

A nivel institucional no se determinan necesidades de fondos necesarios para el ágil funcionamiento y logro de los objetivos planteados.

2.3.g Area de Suministros:

A nivel institucional consideran los docentes que existe una deficiente administración de los recursos disponibles. Se puntualizó en las entrevistas realizadas con Directores de los Centros donde se realizó la encuesta, lo burocrático de los trámites, tanto como el envío de materiales fuera de las necesidades institucionales.

Los suministros se consideran insuficientes y en algunos casos se puntualizó, que se recibe material que no es el necesario y entonces las escuelas carecen de espacios adecuados para guardarlos y utilizarlo en alguna medida.

También se pudo constatar el insuficiente mantenimiento de los locales en algunos casos y de mobiliario y equipo en otros.

Hay poca disponibilidad de libros de consulta y la-

boratorios, en algunos casos existen estos últimos, pero no son utilizados por falta de personal.

No se establecen las necesidades de acuerdo a los requerimientos del proceso.

2.3.h Area de Base Legal:

La mayor incongruencia encontrada es el hecho de que las normas y procedimientos para la operación interna de las diferentes Direcciones de Administración como de la Dirección de Educación Básica no es tán dadas por escrito lo que dificulta y hace variar su aplicación.

A nivel institucional, los docentes desconocen, la base legal en su mayoría, el factor que más ha contribuido a ello es el de información operativa y la política de operaciones que los mandos medios emplean. Aquí incide grandemente la inconsistencia en la toma de decisiones.

También ha de tomarse en cuenta que existen restric ciones externas que se pueden representar por los siguientes instrumentos legales.

- Ley Orgánica de Presupuesto.
- Disposiciones Generales del Presupuesto
- Ley Orgánica y Reglamento de la Corte de Cuentas.
- Ley de Suministros y su Reglamento

-Ley de Salarios.

Además existen otras disposiciones específicas que regulan las actividades de la Administración Pública en general.

3. Jerarquización de las necesidades.

Según el análisis realizado en base a los lineamientos dados en la metodología, se encontraron incongruencias en las ocho áreas investigadas. La frecuencia, desde luego, no fue uniforme, por lo que en este paso se trata de colocarlas en orden de mayor a menor prioridad, tomando en cuenta la puntuación obtenida y el índice de capacidad de mejoría.

En el país, tal como se puede ver en el siguiente Cuadro, es únicamente el área VII o sea Suministros, el área que tiene prioridad uno y las otras siete áreas se colocan con prioridad dos; sin embargo, las áreas Coordinación, Personal, Base Legal y Toma de Decisiones, podrían en un momento determinado, colocarse en prioridad 1. Veamos el Cuadro resumen a continuación.

CUADRO No. 7

CUADRO RESUMEN DEL PAIS 850 DOCENTES

PUNTAJE AREAS	TOTAL DE PUNTOS	PUNTAJACION	INDICE DE CAP. DE MEJORIA	PRIORIDAD	
				1	2
I	40 845	48	0.36		X
II	31 350	37	0.49		X
III	89 500	105	0.47		X
IV	53 638	63	0.35		X
V	49 175	58	0.39		X
VI	34 830	41	0.30		X
VII	80 091	94	0.57	X	
VIII	53 300	63	0.42		X

Las áreas problemáticas, jerarquizadas de mayor a menor índice de capacidad de mejoría se ordenan como sigue:

- Suministros
- Coordinación
- Personal
- Base Legal
- Toma de Decisiones
- Funcionamiento
- Planeación y Programación
- Finanzas

Conviene considerar que cuando el análisis se hace a niveles desagregados por departamentos o por grupos de departamentos, las prioridades varían. Así tenemos que a nivel de grupos de departamentos, utilizando regiones geográficamente similares se da la siguiente situación: El área de Suministros continúa colocándose con prioridad uno en las cuatro agrupaciones que se hicieron, solo el grupo formado por los departamentos de Cuzcatlán, Cabañas, San Vicente y La Paz registró otras áreas con prioridad uno, tal como se puede apreciar en los cuatro cuadros siguientes: Ver Cuadros 8, 9, 10 y 11.

CUADRO No. 8

REGION OCCIDENTAL 167 DOCENTES

PUNTAJE AREAS	TOTAL DE PUNTOS	PUNTAJACION	INDICE DE CAP. DE MEJORIA	PRIORIDAD.-	
				1	2
I	7 950	48	0.35		X
II	5 690	34	0.45		
III	16 670	100	0.44		X
IV	10 120	61	0.34		X
V	10 235	61	0.41		X
VI	6 265	38	0.28		X
VII	15 170	91	0.55	X	
VIII	10 790	65	0.43		X

NOTA: Departamentos que la forman: Santa Ana, Ahuchapán y sonsonate.

CUADRO No. 9

REGION CENTRAL 422 DOCENTES

PUNTAJE AREAS	TOTAL DE PUNTOS	PUNTAJACION	INDICE DE CAP. DE MEJORIA	PRIORIDAD.-	
I	18 195	43	0.32		X
II	14 005	33	0.44		X
III	41 380	98	0.44		X
IV	25 225	60	0.33		X
V	22 415	53	0.35		X
VI	15 890	38	0.28		X
VII	35 625	84	0.57	X	
VIII	23 285	55	0.36		X

NOTA: Departamentos que la forman: Chalatenango, La Libertad y San Salvador

CUADRO No. 10
REGION PARA CENTRAL 159

FUENTE ÁREAS	TOTAL DE PUNTOS	PUNTAJACION	INDICE DE CAP. DE NEGOCIA	PRIORIDAD.-	
				1	2
I	8 010	50	0.37		X
II	6 305	40	0.53	X	
III	15 945	100	0.45		X
IV	9 825	68	0.34	X	
V	8 200	52	0.34		X
VI	6 660	42	0.31		X
VII	15 950	100	0.61	X	
VIII	9 840	62	0.41		X

DEPARTAMENTOS 9 LA FORMAN: CUZCATLAN, CABAÑAS, SAN VICENTE Y LA PAZ.

CUADRO No. 11

REGION ORIENTAL 153 DOCENTES

PUNTAJE AREAS	TOTAL DE PUNTOS	PUNTUACION	INDICE DE CAP. DE MEJORIA	PRIORIDAD.	
				1	2
I	6 690	44	0.32		X
II	5 350	35	0.47		X
III	15 505	101	0.45		X
IV	8 565	56	0.31		X
V	8 325	54	0.36		X
VI	6 015	39	0.29		X
VII	13 350	87	0.53	X	
VIII	9 385	61	0.41		X

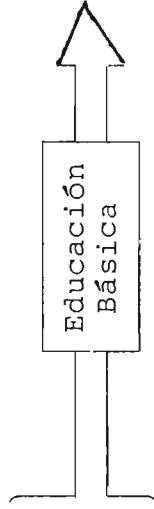
4. Formulación del Problema.

El problema se plantea tomando en consideración el estado A o entrada del sistema, siguiendo su trayectoria durante todo el proceso, hasta llegar al estado B o salida. Ese proceso es el proceso administrativo de la Educación Básica. El esquema siguiente hace una síntesis de la dirección que se sigue en el proceso. Veamos el siguiente esquema.

ESQUEMA No. 7

ESTADO A
Entrada

Administración Actual
de la Educación Básica



ESTADO B
Salida

Proporcionar un Sistema de
Administración de la Educa
ción Básica eficientemente

El problema consiste en pasar del estado A al estado B mediante la estructuración y ejecución eficiente de un sistema de administración de la Educación Básica con el objeto de lograr un mejor aprovechamiento de los recursos disponibles y dar mayor agilidad al sistema administrativo.

5. Análisis del Problema.

Para realizar el análisis del problema a partir de necesidades siguiendo el enfoque sistémico, ha de verse éste, en su contexto como un proceso total, es decir, se hace el análisis del Sistema Educativo y luego se analizan el subsistema: Educación Básica y el microsistema: Administración de la Educación Básica.

En el análisis del problema visto como proceso, la información de entrada constituye precisamente el Polo I del continuo y que se ha identificado ya, como el "que es", luego el producto o información de salida constituye el Polo II o sea "lo que debe ser".

A continuación se presenta el análisis visto como el proceso total en sus tres dimensiones: sistema, subsistema y microsistema.

5.1 ANALISIS DEL PROBLEMA A PARTIR DE NECESIDADES

SISTEMA EDUCATIVO

Entrada:	Criterios	Salida:
<p>Necesidades Educativas.</p>	<p>-Maximizar el igual acceso y efectiva oportunidad de educación (equidad)</p>	<p>Educación Sistemática o Formal y Educación Extra escolar o No Sistemática impartida a la población salvadoreña.</p>
<p>VARIABLES DE ENTRADA:</p>	<p>-Optimizar la calidad de la educación (eficiencia)</p>	<p>Niveles de Salida:</p>
<p>-Estructura de la pirámide poblacional del país.</p>	<p>-Concretizar el sentido utilitario de la Educación (relevancia).</p>	<p>-Nivel de preparación académica de los educandos.</p>
<p>-Población en edad escolar.</p>	<p>Restricciones:</p>	<p>-Grado de sensibilidad despertado.</p>
<p>-Matrícula e incremento.</p>	<p>-Leyes y Reglamentos propios del sector como de la Administración Pública en general.</p>	<p>-Grado del sentido práctico y utilitario despertado.</p>
<p>-Maestros. Programas de formación.</p>	<p>Capacidad del Sistema:</p>	<p>-Calidad de la educación.</p>
<p>-Planta física y equipo.</p>	<p>-Para 1977, el número de alumnos atendido fue de 1,040.431.</p>	<p>-Participación, comunal.</p>
<p>-Programas educativos</p>	<p>Uso:</p>	<p>-Desarrollo Físico.</p>
<p>-Programas de inversión y funcionamiento</p>	<p>-Anual y Quinquenal.</p>	<p>Limitaciones de Salida:</p>
<p>-Estructura administrativa.</p>		<p>-El nivel de preparación de la población en edad escolar debe ser homogéneo.</p>
<p>-Estructura legal.</p>		<p>-La función sensibilizadora en relación con la función activa y utilitaria debe darse en sentido inverso durante la formación básica. (Ver p. 82 de Memoria-1978)</p>
<p>Limitaciones de Entrada:</p>		
<p>-La capacidad del servicio no cubre el 100%</p>		

-Descoordinación intraministerio e intersectorial.
-Falta de incentivos al personal docente y administrativo.
-El grado de interés del padre de familia.
-Situación socioeconómica del usuario.

-La capacidad del servicio debe ser el 100%.
-La calidad y relevancia de la educación debe ajustarse a los programas de desarrollo del país.
-La tasa de crecimiento poblacional (3.5%) y la disponibilidad per cápita.

5.2 ANALISIS DEL PROBLEMA A PARTIR DE NECESIDADES

SUB-SISTEMA DE EDUCACION BASICA

Entrada:	Criterios:	Salida:
<p>Necesidades de educación básica.</p> <p>VARIABLES DE ENTRADA:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Población de 5 a 15 años de edad (incluyendo Parvularia). -Matrícula del nivel básico. -Maestros. Programas de formación. -Capacidad física instalada. -El currículum. -Programas de inversión y funcionamiento. -Estructura Administrativa. -Estructura Legal. <p>Limitaciones de Entrada:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Capacidad del servicio no cubre el 100% de la población en edad escolar (1,352.374 niños de 5 a 15 años en edad para 1978). 	<ul style="list-style-type: none"> -Maximizar la cobertura del nivel básico. -Coordinar los programas de formación y perfeccionamiento de docentes. -Maximizar la utilización de los recursos disponibles. -Optimizar los procesos administrativos. -Operacionalizar las políticas y estrategias del nivel básico. -Asegurar el mejoramiento cualitativo de la Educación Básica. <p>Restricciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Leyes y Reglamentos propios de la Educación Básica. <p>Capacidad del Nivel de Educación Básica:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Para 1977-1978 fue de 925.119 alumnos atendidos. <p>Uso: Anual.</p>	<p>Educación general para I y II Ciclo y un primer nivel de diversificación, con carácter de incentivo para el III Ciclo.</p> <p>VARIABLES DE SALIDA:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Nivel educativo alcanzado. -Calidad de la educación. -Nuevas secciones de Educación Básica creadas. -Docentes calificados. -Grupos artísticos creados. -Concursos de coros y otros realizados. <p>Limitaciones de salida:</p> <ul style="list-style-type: none"> -La capacidad del nivel de educación básica debe ser el 100%. -La disponibilidad presupuestaria. -La disponibilidad física.

- Base legal.
- Falta de incentivos al personal.
- Limitaciones presupuestarias.
- Disponibilidad de recursos humanos.

5.3 ANALISIS DEL PROBLEMA A PARTIR DE NECESIDADES
MICROSISTEMA ADMINISTRACION DE LA EDUCACION BASICA

Entrada:	Criterios:	Salida:
<p>Necesidades de funcionamiento de la Educación Básica.</p>	<p>-Optimizar los procesos administrativos. -Maximizar la utilización de los recursos</p>	<p>Sistema de Administración eficiente de la Educación Básica.</p>
<p>VARIABLES de Entrada</p> <p>-Matrícula del nivel básico.</p>	<p>-Racionalizar los recursos. -Agilizar la atención de las necesidades demandadas. -Priorizar necesidades para su atención.</p>	<p>VARIABLES de Salida:</p> <p>-Calidad de la Educación. -Estructura administrativa. -Mejor aprovechamiento de los recursos.</p>
<p>-Programas educativos</p> <p>-Políticas administrativas del Sistema y del Substema.</p>	<p>-Minimizar las tramitaciones -Mejorar la coordinación entre las diferentes unidades tanto planificadoras como ejecutoras.</p>	<p>-Atención rápida y oportuna a las necesidades de la comunidad educativa. -Aumento progresivo de la participación de los diferentes elementos del proceso.</p>
<p>-Directores y Maestros de Escuelas de Educación Básica.</p> <p>-Supervisores Itinerantes y Docentes.</p>	<p>-Determinar funciones y responsabilidades. -Maximizar la consistencia de la toma de decisiones.</p>	<p>-Coordinación de las diferentes unidades. -Participación de la base en la planificación, ejecución y control.</p>
<p>-Personal Administrativo</p> <p>-Niveles decisivos</p> <p>-Logística operacional</p> <p>-Nivel de preparación del recurso humano.</p>	<p>Restricciones:</p> <p>-Leyes internas del Sistema.</p>	<p>Limitaciones de salida:</p> <p>-El costo total de los bienes y servicios no debe ser mayor al presupuestado.</p>
<p>Limitaciones:</p> <p>-Estructura actual de la Administración</p>		

-Inadecuación de órganos in-
termedios de carácter te-
rritorial.
-Base legal.
-Descoordinación entre los
niveles (central, interme-
dio e institucional).
-Competencias asignadas.
-Niveles de capacitación.
-Actitud frente al cambio.
-Limitaciones presupuesta-
rias.

-Leyes externas al Ramo de
Educación, pero propias del
macrosistema, Administración
Pública.
-Personal capacitado.
-Toma de decisiones.
Capacidad del sub-sistema Ad-
ministración.
925.119 alumnos atendidos
(1977-1978).
15.250 docentes (1976-1977).

Uso: Anual y Quinquenal.

-Capacidad de utilización de
recursos humanos, materia-
les y financieros adiciona-
les.
-Centralización de la infor-
mación básica del personal.
-La capacidad del servicio
debe ser el 100%.

F. Determinación de Alternativas de Solución.

1. Fase 2 del Modelo Teórico.

Después de analizar el problema y en base a todo el proceso sistemático que se ha seguido, el próximo paso es la búsqueda de posibles alternativas de solución, con el objeto de seleccionar de entre ellas una o más, que maximicen los criterios del Subsistema Administración de la Educación Básica.

2. Generación de Alternativas.

2.1 Crear una unidad administrativa autónoma para el funcionamiento de la Educación Básica:

Formar un equipo de trabajo que planee, organice, ejecute y controle el funcionamiento de este nivel y que dependa estructural y funcionalmente de la Dirección de Básica.

2.2 Organizar para Educación Básica, Unidades Administrativas dependientes de la Dirección General de Administración:

Formar un equipo de trabajo similar al nivel central, pero que será específico del nivel básico.

2.3 Autoadministración institucional, intermedia y central:

Crear para cada nivel en particular su propio Sistema de Administración.

2.4 Canalización de todas las necesidades administrativas a través de la Administración Central:

Que cada nivel presente sus necesidades directamente a las Direcciones de Personal, Finanzas, Suministros y Servicios Generales.

2.5 Organizar la administración de tal manera que el cuerpo de Supervisoría planifique, coordine y ejecute las acciones de administración del nivel básico de la educación.

2.6 Reducción o supresión total de funciones administrativas a los Supervisores:

Organizar la función administrativa de tal manera que el cuerpo de Supervisores sea el responsable de la asesoría técnico-docente y no desempeñe labor administrativa.

2.7 Reducción de funciones de administración de la educación básica y creación de nuevas agencias dependientes de otras entidades diferentes al Ministerio:

Modificar la estructura ministerial pasando a entidades como las Municipalidades o Gobernación Departamental, la competencia de la administración de las escuelas

de educación básica de cada departamento.

2.8 Transferencia de la función administrativa de la educación básica a unidades de carácter regional. La Dirección de Educación Básica continúa siendo titular de la función administrativa.

Esta transferencia consiste en una descentralización de la función administrativa a unidades de carácter regional, que puede ser grupos de zonas y circuitos educativos, grupos de departamentos o grupos geográficos como los polos de desarrollo que está planificando el Ministerio de Planificación. Siempre estarán coordinadas con la Dirección General de Administración y dependiendo de la Dirección de Educación Básica.

2.9 Transferencia total de la función administrativa a los diferentes niveles del Sistema mediante una regionalización.

Esta sería una descentralización total donde las unidades regionales dependerían directamente de las Direcciones Generales de Administración.

2.10 Crear unidades intermedias por ubicación geográfica, dejando a la Dirección de Educación Básica, la formulación de políticas, planes y programas de desarrollo educativo, así como la coordinación de los mismos: consis-

te en descentralizar la administración de la educación, delegando gran parte de la administración a organismos regionales, así como la toma de decisiones a esos niveles.

2.11 Creación de Órganos territoriales que actúan como unidades funcionales, poseyendo delegación de funciones y de autoridad. Se caracterizan porque son bastante independientes de la unidad central: consiste en una descentralización geográfica de carácter regional, sea ésta, un grupo de departamentos, un grupo de zonas y circuitos o grupos geográficos que coincidan con el ámbito geográfico de los polos de desarrollo que tiene considerados ya el Ministerio de Planificación. Esta descentralización conlleva la delegación de funciones y de autoridad a unidades geográficas funcionales con bastante independencia de la unidad central. Actúan de acuerdo a las políticas del nivel central por lo que en última instancia depende de ella, pero varía el grado de dependencia de acuerdo a los objetivos y a circunstancias administrativas. Algo bien importante en este caso, es el hecho de que los funcionarios de estos organismos apliquen el método participativo.

Consiste pues, en una descentralización geográfica con delegación de funciones y autoridad en el marco de competencias que se les asigne y en el espacio geográfico que se les delimite.

2.12 Reorganización de las unidades existentes, combinando la centralización con la descentralización de la administración:

Consiste en cambiar la estructura organizativa que tiene el subsistema Educación Básica, de tal manera que las decisiones de políticas y control; estén centralizadas y que las decisiones operacionales sean descentralizadas.

2.13 Crear unidades funcionales, con determinada ubicación geográfica, pero sólo para algunas áreas administrativas.

Esta es una descentralización funcional, cuyas áreas podrían ser las que en la investigación resultaron con mayor índice de capacidad de mejoría.

2.14 Estructurar una reforma administrativa de carácter gradual. Consiste en reestructurar las distintas unidades en base a un diagnóstico operacional. La transformación se haría de acuerdo a necesidades y en forma gradual de tal manera que, sea posible dar una visión funcional de conjunto a las diferentes unidades y además que se racionalice el sistema de control.

2.15 Crear organismos especializados que fijen y apliquen políticas educativas, así como que controlen y eva-

lúen el desarrollo de la Educación Básica a nivel central, intermedio e institucional, en forma independiente:

Consiste en una descentralización casi absoluta, que genera toma de decisiones de todo orden en los tres niveles antes mencionados. Acá no se da ningún tipo de coordinación.

2.16 Crear organismos especializados, ubicados geográficamente, de tal manera que administren de acuerdo a las necesidades y recursos disponibles del sistema, pero que operen como entes autónomos.

Esta es una descentralización geográfica casi absoluta con las limitaciones impuestas por el sistema tanto en materia de recursos disponibles como en presupuestos o legislación vigente.

G. Selección de Alternativas de Solución.

1. Fase 3 del Modelo Teórico.

Hasta aquí se considera que se sabe ya:

- Cuáles son las necesidades.
- Cuáles son las áreas de mayor prioridad.
- Cuáles son los criterios que han de tomarse en cuenta para resolver los problemas identificados.
- Cuáles son las posibles alternativas de solución.

Ha llegado el momento de tomar una decisión, cuya fase final es el surgimiento de las alternativas de solución recomendadas. Esto es, la selección de un curso de acción entre varias alternativas. Esta requiere la selección racional de dicho curso de acción, de tal manera que se logren los objetivos planteados.

2. Evaluación de las variables de solución.

Para evaluar las variables, se seguirán los siguientes pasos:

- Calificación de las variables.
- Evaluación de variables mediante criterios in-cuantificables.

2.1 Calificación de las variables.

La metodología seguida para otorgar una calificación a las variables de solución tiene los siguientes pasos:

2.1.a Establecer la tabla de calificaciones, para lo que es necesario:

- i. Agrupar los criterios del Sistema, Subsistema microsistema analizados.
- ii. Dar una ponderación a cada criterio, de acuerdo a su importancia de manera tal que la sumatoria sea 100. (Para obtener cada puntaje se pidió colaboración de algunas personas que labo-

ran en el Ministerio de Educación a niveles de asesoría).

- iii. Establecer niveles o categorías para cada criterio. (Acá se establecen 3 niveles).
- iv. Distribuir los puntos en cada nivel establecido, hasta obtener la tabla de calificaciones, tal como se presenta en el siguiente Cuadro. (Ver Cuadro No.).

CUADRO No. 12

TABLA DE CALIFICACIONES

CRITERIOS	GRADO DE IMPORTANCIA	NIVELES O CATEGORIAS		
		1	2	3
1. Optimizar los procesos administrativos	15	15	30	45
2. Maximizar la utilización de recursos	15	15	30	45
3. Agilizar la atención de necesidades	10	10	20	30
4. Minimizar las tramitaciones	15	15	30	45
5. Mejorar la coordinación intra unidades	8	8	16	24
6. Minimizar el tiempo de entrega de bienes	10	10	20	30
7. Maximizar la consistencia de la toma de decisiones	10	10	20	30
8. Priorizar necesidades para su atención	10	10	20	30
9. Racionar los recursos	5	5	10	15
10. Determinar funciones y responsabilidades	2	2	4	6
	100	100	200	300

2.1.b Establecer la calificación de las variables de solución.

Ahora se trabaja nuevamente con todas las posibles alternativas de solución. Se califica, de acuerdo a la tabla anterior, cada alternativa con respecto a cada criterio. Para ello se toma en cuenta el grado de contribución que cada alternativa aporta en cualquiera de los 3 niveles establecidos en la tabla anterior.

Para el nivel o categoría 1, se consideran aquellas variables cuya contribución a un determinado criterio, sea mínima y así, en el 2 las de término medio y las de aporte mayor se colocan con la calificación correspondiente al nivel o categoría 3.

La sumatoria de estas calificaciones individuales por criterio, es el factor de comparación que permitirá establecer cuál o cuáles alternativas de solución satisfacen en mayor medida, las situaciones planteadas en cada sistema, el siguiente cuadro presenta la calificación obtenida por cada alternativa de solución. Ver Cuadro No. 13.

CALIFICACION DE VARIABLES DE SOLUCION

Variables de Solución	Criterios																TOTAL DE PUNTOS
	Optimizar los procesos admin.	Maximizar la utill. de recurs.	Agilizar la atenc. de neces.	Minimizar las tramitaciones	Mejorar la coordina. intramund.	Minim. el tiempo de entrega de b.	Maxim. la consist. de la toma de D.	Priorizar neces.	para su atenc.	Racionalizar los recursos	Determinar func. y necesidades						
1. Unidad Administrativa Autónoma	15	15	10	15	8	10	10	20	10	10	4	117					
2. Unidades Administrativas dependientes de la Dirección General de Administración	15	30	10	30	8	10	10	20	10	10	4	147					
3. Autoadministración institucional, intermedia y central	30	15	20	30	8	20	20	10	5	4	4	162					
4. Canalización a través de Administración	15	15	10	15	8	10	10	10	10	10	4	107					
5. Supervisores únicos responsables	15	15	10	15	8	10	10	20	10	10	4	117					
6. Reducción o reducción a los Supervisores	30	15	10	15	8	10	10	10	10	10	4	122					
7. Creación de nuevas agencias dependientes de entidades diferentes al Ministerio	30	15	10	30	8	10	10	10	5	4	4	132					
8. Transferencia a unidades de carácter regional dependientes de la Dirección General de A.	45	30	20	45	16	20	20	20	15	4	4	235					
9. Transferencia total dependiente de las Direcciones Generales	15	15	30	45	16	20	10	10	5	4	4	170					
10. Unidades intermedias coordinadas por D. de Básica	30	30	20	30	8	20	20	30	10	4	4	202					
11. Organos territoriales con delegación de funciones	45	45	30	45	16	30	30	30	15	6	6	292					
12. Combinación de centralización con descentralización	15	30	10	15	16	20	30	20	5	6	6	167					
13. Unidades funcionales con ubicación geográfica	30	45	20	30	16	20	20	20	5	4	4	210					
14. Reforma Administrativa	30	15	20	30	8	20	10	20	10	4	4	167					
15. Crear organismos especializados independientes	15	15	10	15	8	10	10	10	5	6	6	104					
16. Organismos especializados autónomos	15	15	10	15	8	10	10	10	5	4	4	102					

2.2 Evaluación de variables mediante criterios incuantificables.

Luego que se tiene la calificación de las variables de solución ordenadas de mayor a menor grado de contribución de acuerdo al puntaje reportado en el Cuadro No.13 , se procede a evaluar las 4 ó 5 que tengan el puntaje más alto, de acuerdo a criterios incuantificables. Estos criterios son los siguientes:

- 2.2.a Funcionalidad: considerada ésta como el grado en que una solución cumple las funciones y procedimientos vitales del Sistema.
- 2.2.b Confiabilidad: esta es la probabilidad de que el proyecto no falle durante un período especificado bajo las condiciones prescritas.
- 2.2.c Operatividad: se refiere a la facilidad con que un diseño determinado puede ser manejado u operado por el recurso humano previsto. El comportamiento de las alternativas de solución, en este caso se puede ver en el Cuadro No.14 de la siguiente página.
La cualificación de los criterios incuantificables (mayor o menor) se asigna en base a comparación de la situación actual.

CUADRO No. 14

EVALUACION DE VARIABLES MEDIANTE CRITERIOS INCUANTIFICABLES

VARIABLES DE SOLUCION	CRITERIOS INCUANTIFICABLES			
	FUNCI <u>ON</u> BILIDAD	CONFIABI <u>L</u> LIDAD	OPERA <u>T</u> TIVIDAD	VARIABLE SELECCIONADA
1. Organos territoriales con delegación de funciones	Mayor	Igual	Mayor	X
2. Transferencia a unidades de carácter regional dependientes de la Dirección General de Administración	Igual	Igual	Mayor	
3. Unidades funcionales con ubicación geográfica	Mayor	Igual	Igual	
4. Unidades intermedias coordinadas por las Dirección de Básica	Igual	Mayor	Igual	

En resumen las evaluaciones aplicadas a las posibles alternativas de solución son:

-Grado de contribución que una determinada variable aporta de acuerdo al puntaje alcanzado.

-Grado en que una determinada variable de solución satisface los criterios incuantificables asignados.

Con estas dos evaluaciones, se seleccionan las variables de solución que aportan el mayor grado de eficiencia y al mismo tiempo optimizan los criterios incuantificables.

3. Alternativas de solución seleccionadas.

3.1 Creación de órganos territoriales con delegación de funciones y de autoridad	292
3.2 Transferencia a unidades de carácter regional dependientes de la Dirección General de Administración	235
3.3 Creación de unidades funcionales con ubicación geográfica	210
3.4 Creación de unidades intermedias coordinadas por la Dirección de Educación Básica	202

Partiendo del supuesto que para las 4 alternativas que en este estudio obtuvieron mayor puntaje se necesita un costo similar, la última selección vendrá dado tanto por la aplicación de criterios incuantificables como por la calificación obtenida.

4. Selección de una alternativa de solución.

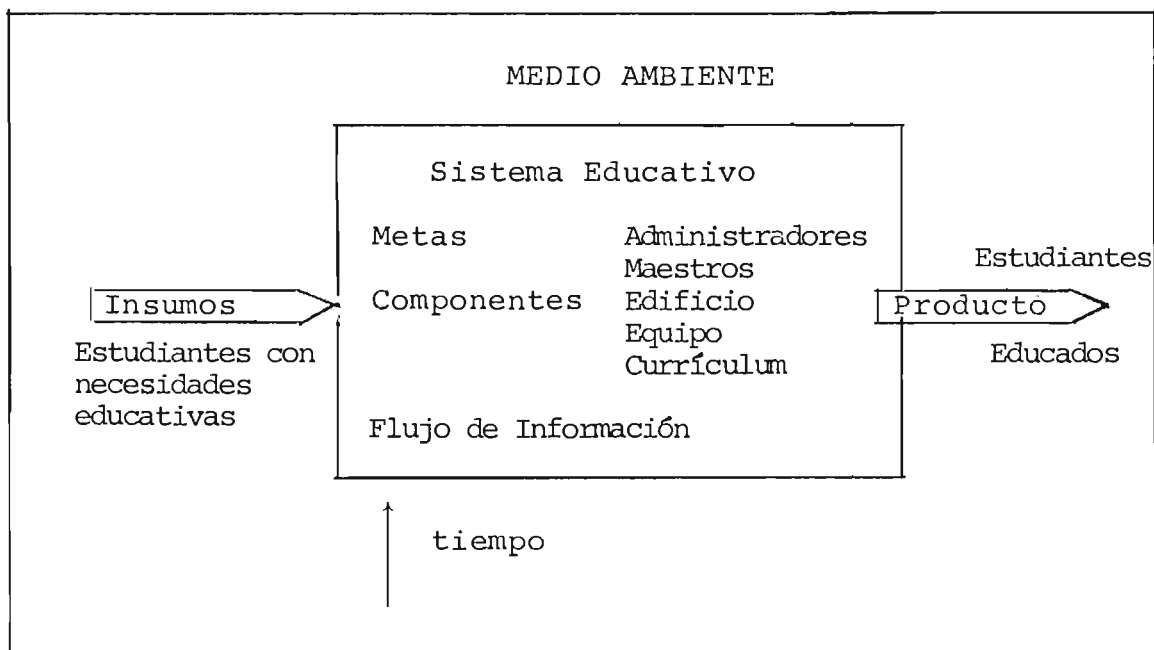
Después de analizar el comportamiento de los criterios cuantificables y no cuantificables aplicados a cuatro variables de solución preseleccionadas, se concluye que la alternativa a proponer en este proyecto es:

"La creación de órganos territoriales con delegación de

funciones y de autoridad".

Ahora bien, tomando en cuenta el concepto de eficiencia que se aplica en educación, esto es, el proceso de transformación y se realiza en el sistema educativo, en un tiempo determinado para obtener determinados resultados. Ver Gráfica No. , se considera que, un sistema es ineficiente cuando los resultados alcanzados sean inferiores a los que se podrían haber obtenido con un presupuesto igual o similar.

GRAFICA No. 2



Generalmente cuando se trata de mejorar la eficiencia se supone un gasto; por lo tanto, toda decisión sobre un

cambio del sistema y muy especialmente del sistema administrativo, debe hacerse teniendo en cuenta cuáles son los gastos de operación así como cuáles son los gastos de inversión que se requieren para implementar cada una de las variables de solución que se hayan escogido. Así, cada alternativa tendrá al momento de implantarse sus propios costos expresados en:

- grado de dificultad,
- plazas requeridas para su logro, y
- cobertura del proyecto.

En esta fase del modelo teórico se llega únicamente hasta la selección de la alternativa de solución, dejando para el momento de la implantación del proyecto, el análisis de costo-beneficio de la alternativa que se tome. Conviene hacer notar únicamente, que éste implica tres acciones principales:

- la estimación de los costos,
- la estimación de los beneficios, y
- la aplicación de un criterio.

5. Lo que debe hacerse.

Apoyándonos en el mayor grado de contribución, se considera que la alternativa de solución que satisface en mayor medida el modo y manera de alcanzar el Polo II, esto es, el proporcionar un sistema de Administración de la

Educación Básica eficiente es:

"La creación de Órganos territoriales con delegación de funciones y de autoridad". Consiste en la descentralización del proceso administrativo del nivel básico que afecta especialmente, la distribución de los recursos, humanos y físicos en particular, así como la eficiencia de su uso. Esta descentralización conlleva la delegación de funciones y de autoridad a unidades geográficas que deben funcionar con bastante independencia de la unidad central, aunque deben siempre actuar de acuerdo a las políticas del nivel central, por lo que en última instancia dependen de ella. El grado de dependencia estará de acuerdo a los objetivos y de acuerdo también a circunstancias administrativas propias del Sistema total.

Esta alternativa que se desarrollará consiste pues, en una descentralización geográfica, con delegación de funciones y autoridad en el marco de competencias que, se les asigne y en el espacio geográfico que se les delimite, Con el objeto de operacionalizar algunos conceptos que se utilizan en este trabajo, a continuación se definen los siguientes:

5.1 Descentralización: es la delegación de funciones que hace el nivel central, hacer unidades intermedias e inferiores; sean éstas, geográficamente distintas o no.

El nivel central se reserva el control y dirección final. El grado de dependencia varía según los objetivos o las circunstancias administrativas, jurídicas y financieras del Sistema.

La descentralización es mayor:

- 5.1.a Cuanto mayor sea el número de decisiones tomadas a nivel intermedio e institucional.
- 5.1.b Cuanto mayor sea la importancia de las decisiones tomadas por el nivel institucional.
- 5.1.c Cuanto mayor sea el número de funciones afectadas por decisiones operacionales en niveles inferiores.
- 5.1.d Cuanto menor sea el número de personas por consultar.
- 5.1.e Cuanto más baja sea su posición en la jerarquía administrativa.

5.2 Delegación es el acto bilateral, mediante el cual una unidad central confiere deberes y responsabilidades a una unidad subordinada.

5.3 Delegación de funciones es autorizar o transferir trabajos o tareas que se requieren o se necesitan realizar, para alcanzar un objetivo determinado, proporcionando un producto o resultado dado.

5.4 Delegación de autoridad, es la capacidad que tiene el nivel central, para otorgar o dar poder de decisión a niveles intermedios e inferiores, frente a una situación determinada.

6. Análisis de Misiones.

En base al esquema No. 2 que está en la página No. del modelo teórico, el paso a seguir es el "Análisis de misiones".

6.1 La misión; es el qué debe hacerse:

6.1.a "Crear un diseño de administración descentralizada para la Educación Básica". Esta se ha planteado como descentralización geográfica. Además, se consideran 3 posibilidades de organización.

Una de carácter regional, esto es, la creación de unidades territoriales constituídos por grupos de departamentos. En este caso el país se divide en 4 regiones, tal como se puede ver en el esquema de la siguiente página.

ESQUEMA No. 8

Departamentos Regiones	Constitución de las Regiones
OCCIDENTAL	Santa Ana Ahuachapán Sonsonate
CENTRAL	Chalatenango La Libertad San Salvador
PARACENTRAL	San Vicente Cuzcatlán Cabañas La Paz
ORIENTAL	Usulután Morazán San Miguel La Unión

6.1.b Utilización de las zonas y circuitos escolares que ya tiene el Ministerio. En cada zona se crearía una unidad descentralizada, no obstante la adopción de esta medida es la menos aconsejable, por cuanto el número de zonas son 10 y la creación de un número similar de unidades territoriales descentralizadas podría traer como consecuencia el surgimiento de mayores problemas que los que ya se tienen con la organización y funcionamiento actual.

6.1.c Utilización de los polos de desarrollo que tiene ac

tualmente planificados el Ministerio de la Presidencia. Los polos son 2, ubicados geográficamente uno en San Miguel y el otro en San Salvador. De ser considerada esta última posibilidad habrá de hacerse un estudio completo del proyecto que se tiene.

6.2 Objetivos de las Misiones.

-Alcanzar un 90% la funcionalidad del Sistema mediante:

1. La máxima utilización de los recursos.
2. Agilizar al máximo la atención a las necesidades de personal, recursos y servicios que el nivel institucional demande.
3. Minimizar las tramitaciones, dando instrucciones precisas para que se haga sólo lo estrictamente indispensable.
4. Minimizar el tiempo de entrega.

-Procurar un 95% de confiabilidad al proyecto mediante:

1. El estudio de costo-beneficio
2. Estructuración de manuales de funcionamiento y de evaluación del proyecto.
3. Una evaluación de la ejecución piloto.

-Alcanzar un 95% de operatividad mediante:

1. Un reclutamiento y selección de personal.
2. Un entrenamiento de personal en servicio.
3. Un programa de incentivos.

V

ESTRUCTURA DEL PROYECTO

A. Alternativa Recomendada:

"Creación de órganos territoriales con delegación de funciones y de autoridad".

1. Descripción de la Alternativa de Solución.

Esta alternativa consiste en una descentralización geográfica y funcional de la Administración de la Educación Básica. Esta descentralización regional está constituida, en principio, por cuatro regiones: Occidental, Central, Paracentral y Oriental; esto conlleva una dependencia jerárquica con autoridad de línea de una unidad central, la Dirección General de Administración, y una delegación de funciones de varias unidades, consideradas también centrales pero a un peldaño menos de las Direcciones Generales. Las unidades centrales, de donde las regiones recibirán la delegación de funciones son: Dirección de Educación Básica, Dirección de Suministros, Dirección de Finanzas, Dirección de Personal y Dirección de Servicios Generales.

Las unidades regionales son de un nivel intermedio y actuarán con bastante independencia de las unidades cen-

trales; sin embargo, siempre estarán de acuerdo a las políticas y lineamientos trazados por el nivel central, por lo que las regiones, en última instancia dependen del nivel central.

El grado de dependencia varía de acuerdo a los objetivos de misiones y también de acuerdo a las circunstancias administrativas del momento de la implantación, así como también del recurso humano que participe en el proyecto por lo que, algo bien importante en este caso, es el hecho tan necesario de que los funcionarios apliquen el método participativo de tal manera que interpreten a plenitud el proyecto, lo aprendan a querer y se sientan parte de él.

2. Descripción de la Estructura Orgánica.

Las unidades territoriales dependerán jerárquicamente de un órgano superior, este es la Dirección General de Administración; esto es, entre la Dirección General de Administración y la Región, existirá autoridad de línea porque tiene autoridad directa en la realización de los objetivos y en la implementación de políticas educacionales.

Las direcciones dependientes de la Dirección General de Administración delegan en el Administrador Educativo

(Jefe de la Región) autoridad específica para ordenar procesos y métodos que se siguen. La autoridad funcional es el derecho que pueden haber delegado estas direcciones a cada unidad regional.

En conclusión, los cuatro ejecutivos de Administración tienen autoridad funcional sobre cada una de las cuatro regiones respecto a los procedimientos en las ramas de Suministros, Finanzas, Personal y Servicios Generales. Han delegado su autoridad a los administradores de la educación, para que éstos dicten sus propias instrucciones y procedimientos a las unidades institucionales.

Así también, la Dirección de Educación Básica delega autoridad funcional sobre las unidades regionales.

La autoridad funcional será restringida cuidadosamente, esto es necesario para preservar la integridad de la posición administrativa de cada dependencia. Por otra parte la autoridad de línea no debe extenderse hasta el nivel institucional, por ello la supervisión está independiente de la regionalización pero sí tiene autoridad de línea con el nivel institucional.

La supervisoría no tendrá ninguna función administrativa, sino que, desarrollará a plenitud las funciones de asesoría técnica (evaluación, planes, programas, innovaciones, metodologías, etc.). En suma, mejorará la

calidad de la educación impartida en el nivel básico.

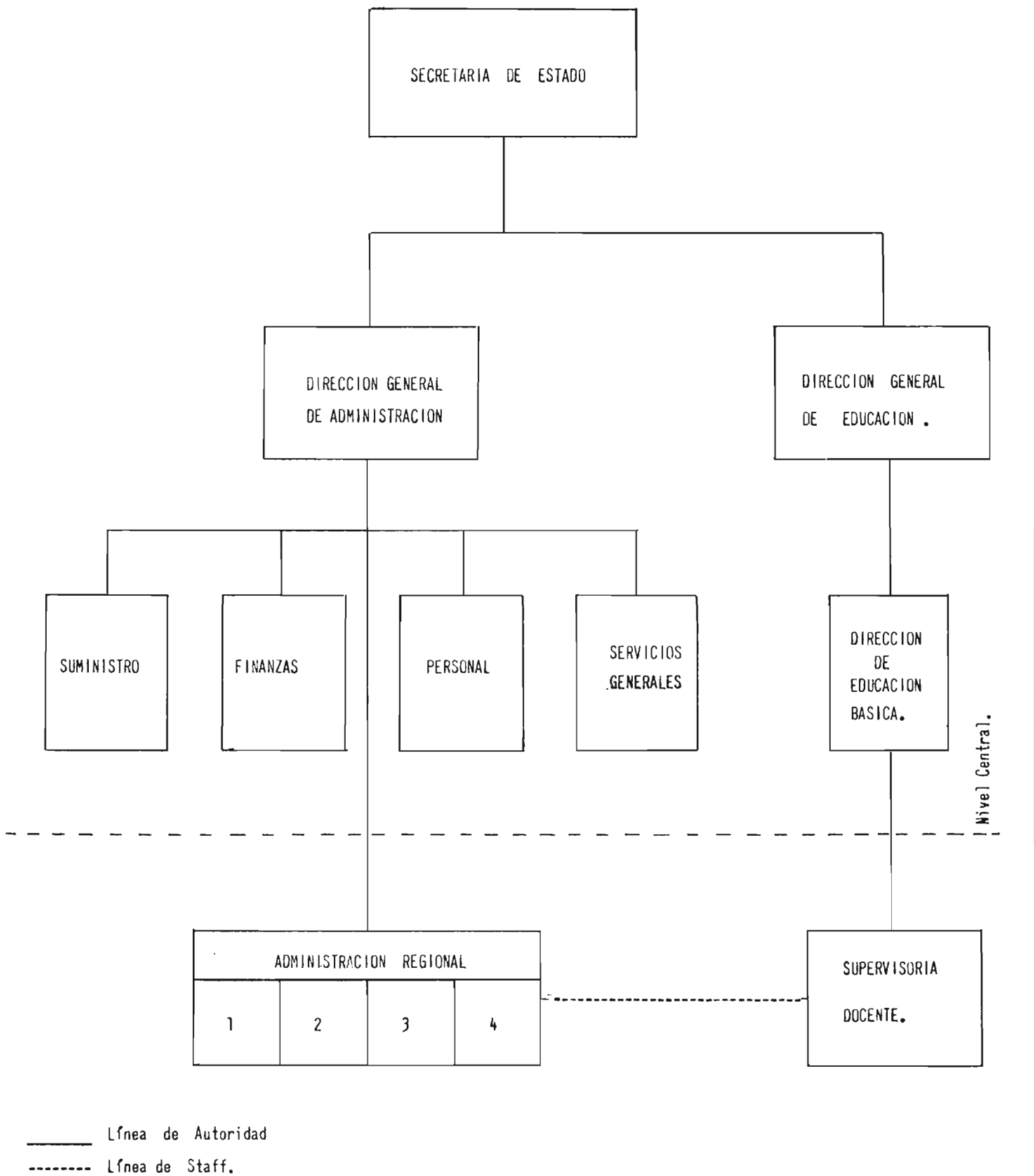
La estructura organizativa total del proyecto y su línea de autoridad dependiendo jerárquicamente desde la Secretaría de Estado pero más directamente de la Dirección General de Administración y las líneas de autoridad funcional desde la Dirección de Básica así como de las Direcciones Administrativas (Suministros, Finanzas, Personal y Servicios Generales) hacia la Administración de cada Región como se puede ver en el Organigrama No. 1. La estructura orgánica de línea de autoridad de cada región y la línea de asesoría técnico-docente que recibe cada una se puede ver en el Organigrama No. 2.

3. Análisis de Funciones.

Se trata de especificar el proceso empleado para determinar qué funciones o trabajos deben realizarse para alcanzar dichos objetivos. Dicho de otro modo, el análisis de funciones parte de los resultados del análisis de misiones hasta una declaración precisa que indica las funciones que deben ejecutarse para resolver el problema planteado. Debe iniciarse por el nivel central, después se enfoca la atención en el nivel intermedio y así se llega hasta el nivel institucional.

El análisis de funciones para este proyecto es el siguiente:

ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE LAS UNIDADES REGIONALES.



3.1 El Problema:

Proporcionar un Sistema de Administración eficiente de la Educación Básica.

3.2 Objetivos de Misión:

- i. Alcanzar en un 90% la funcionalidad del Sistema
- ii. Procurar un 95% de confiabilidad al proyecto.
- iii. Alcanzar un 95% de operatividad.

3.3 Requisitos de realización.

- 3.3.a Descentralización de la Administración de la Educación Básica mediante la creación de órganos territoriales con delegación de funciones y de autoridad por parte de las autoridades superiores.
- 3.3.b Creación de cuatro unidades regionales dependientes en línea de autoridad, de la Dirección General de Administración. El Director será un Administrador de la Educación.
- 3.3.c El proyecto debe probarse como estudio piloto, durante un año como mínimo, en la región que en la investigación operacional fue la menos problemática, siendo ésta la Región Central, formada por los Departamentos de Chalatenango, La Libertad y San Salvador; región que, en 1976 contaba con

6.004 docentes de ambas Zonas (Urbana y Rural) y con 273.013 estudiantes de I, II y III Ciclo para el año 1977.

3.3.d El presupuesto destinado a toda la Educación Básica (el año 1977 fue de ¢125.487.930).

3.3.e El cupo total de alumnos atendidos en Educación Sistemática durante el año 1977-1978 (925.119).

3.3.f Cada Unidad Regional estará organizada de la siguiente manera:

-Una Dirección de Administración.

-Cuatro Departamentos (Personal, Suministros, Servicios y Finanzas).

-Una Asesoría técnico-docente.

4. Distribución de Funciones.

4.1 Funciones del Nivel Central.

4.1.a Formular las políticas y metas del desarrollo educativo del nivel básico.

4.1.b Orientar el proceso administrativo.

4.1.c Coordinar acciones con otras unidades del Ministerio de Educación, así como con otras agencias del sector público y privado.

4.1.d Controlar y evaluar la programación de acciones de las unidades regionales.

4.2 Funciones del nivel intermedio Superior.

Director de Región:

- 4.2.a Controlar y supervisar el proceso administrativo de los departamentos que le correspondan a su región.
- 4.2.b Determinar de acuerdo a estudio de necesidades y a los informes de la asesoría técnico docente, la distribución de recursos, equipos, materiales, etc.
- 4.2.c Organizar, dirigir y controlar los servicios que presten los cuatro departamentos de cada región.

4.3 Funciones de nivel intermedio (mandos medios)

Jefe del Departamento de Personal.

- 4.3.a Determinar necesidades de personal docente.
- 4.3.b Efectuar nombramientos de personal, traslados, permutas, conceder licencias.
- 4.3.c Asignar sobresueldos.
- 4.3.d Verificar el grado de atención que se preste a los problemas de relaciones interpersonales.
- 4.3.e Controlar plazas vacantes y/o los excedentes de personal docente.

Jefe del Departamento de Suministros.

- 4.3.d Hacer listado de necesidades de acuerdo a solici-

tudes presentadas y a informes de la Supervisoría.

- 4.3.e Elaborar cuadros de requisición de material, mobiliario y equipo.
- 4.3.f Determinar formas de distribución.
- 4.3.g Controlar la existencia de bodega y mantenerla actualizada.
- 4.3.h Hacer cálculos de demanda inicial y presentar un estado al final del año escolar.
- 4.3.i Realizar cotización y compras de Suministros.
- 4.3.j Preparar un calendario de entregas.
- 4.3.k Agilizar los trámites.

Jefe de Departamento de Servicios.

- 4.3.l Determinar escuelas que necesitan ampliaciones, reparaciones o reacondicionamiento.
- 4.3.m Coordinar los servicios de mantenimiento de planta física, mobiliario y equipo.
- 4.3.n Localizar sitios para nuevas construcciones.
- 4.3.ñ Controlar el movimiento que tengan los recursos tecnológicos que existan.
- 4.3.o Controlar los transportes.

Jefe del Departamento de Finanzas.

- 4.3.p Realizar los pagos de sueldos y salarios al personal.
- 4.3.q Realizar el control de la inversión presupuestaria.

4.3.r Contabilizar los movimientos presupuestarios.

4.3.s Elaborar planillas y cheques.

4.3.t Legalizar sueldos y salarios.

4.4 La supervisión será el staff de asesoría al Administrador de la región y a los jefes de Departamentos.

5. Análisis de Puestos.

Según la estructura, el puesto que realmente es nuevo, es el de Administrador de cada Región por lo tanto aquí se hace únicamente el análisis de ese puesto:

5.1 Puesto: Administrador de la Región Central.

5.2 Ubicación: Región Central de Administración de la Educación Básica. Santa Tecla. 4a. Calle Oriente y 7a. Avenida Sur.

5.3 Jefe inmediato: Director General de Administración.

5.4 Departamentos que controlará:

-Personal

-Servicios

-Suministros

-Finanzas

5.5 Empleados directamente bajo su control:

-Jefes de Departamentos (4)

-Secretarías (2)

-Ordenanza (1)

5.6 Contactos Permanentes:

-Internos:

-Directores de Oficinas Administrativas Centrales.

-Director de Educación Básica

-Supervisores Itinerantes y Docentes.

-Directores de Escuela.

-Maestros de aula.

-Externos:

-Corte de Cuentas

-Proveeduría General

-Autoridades Locales

-Otros Ministerios.

6. Análisis de tareas que le corresponden al Administrador de la Región.

6.1 Lograr que la región cumpla las funciones con el propósito de alcanzar los objetivos para los cuales fue creada.

6.2 Fijar objetivos específicos de la administración de la región, que estén en concordancia con los objetivos de la Educación Básica en particular y del

Sistema Educativo en general.

6.3 Establecer metas reales de acuerdo a las necesidades y recursos de la región.

6.4 Especificar el curso legal que se ofrece a los usuarios de los servicios de la región.

6.5 Elaborar un plan operativo anual.

6.6 Hacerse asorar y recibir información de los Supervisores Itinerantes y docentes.

6.7 Estar en contacto permanente con los maestros y con la comunidad.

6.8 Asesorar y dirigir a sus subalternos.

7. Perfiles Profesionales.

7.1 Responsables de la Administración de cada región.

7.1.a Requisitos mínimos:

Título Académico Superior: Licenciado en Administración, Licenciado en Ciencias de la Educación ó Licenciado en Economía.

7.1.b Méritos Preferentes:

-Maestría en Administración de la Educación.

-Maestría en Administración Pública.

-Maestría en Planificación, ó

-Experiencia en Administración de la Educación, con 5 años de servicio como mínimo.

7.2 Responsable de la jefatura de un Departamento Administrativo.

7.2.a Requisitos mínimos: Estudios del Nivel Superior: Graduado, Egresado ó 4 años mínimos de Estudios Superiores.

7.2.b Méritos Preferentes:

-Experiencia mínima de 2 años en Administración.

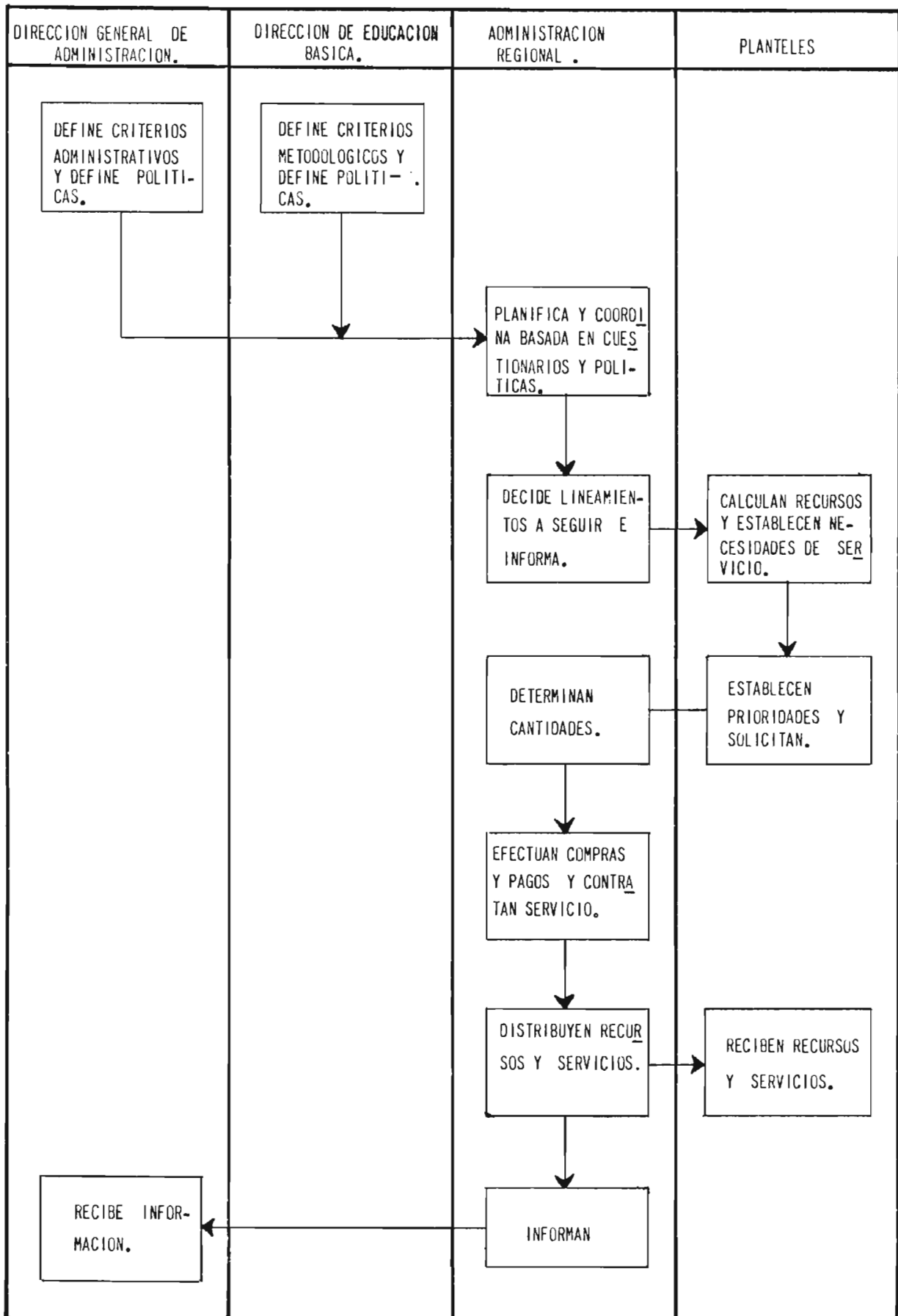
-Docente con experiencia en Administración.

-Docente con estudios en Administración.

-Cursos especiales de formación administrativa.

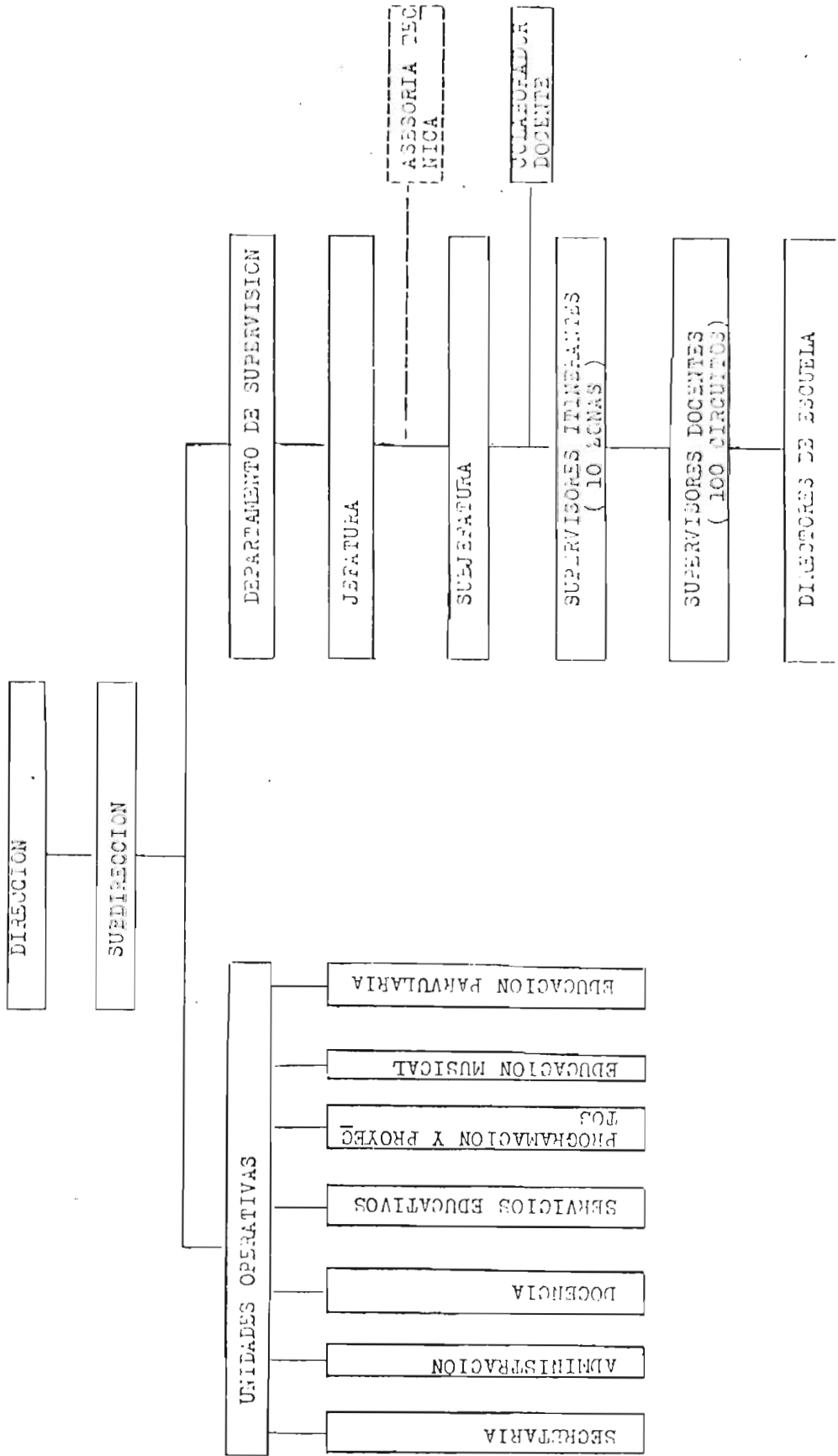
8. Flujograma de la Descentralización

Para visualizar mejor el esquema general, a continuación se presenta el proceso general que seguirá la descentralización de la administración de la Educación Básica.



A N E X O S

ORGANIGRAMA DE LA DIRECCION DE EDUCACION BASICA



Encuesta a Directores, Sub-directores y Maestros de Escuela de Educación Básica.

OBJETIVO: Esta encuesta tiene por objeto recabar información que permita tener una visión real y clara de la "Función Administrativa" de la Educación Básica. Mucho agradeceremos que nos preste toda su valiosa colaboración en el sentido de no dejar ninguna pregunta sin contestar. Se le ruega no escribir su nombre ni firmar, ya que la encuesta es anónima.

Gracias.

Identificación de la Escuela y datos personales'

NOMBRE DE LA ESCUELA: _____

DEPARTAMENTO: _____ MUNICIPIO: _____

CANTON: _____

CARGO QUE DESEMPEÑA: Director Sub-Director

Profesor:

GRADO(S) QUE ATIENDE: 1o/ 2o/ 3o/ 4o/ 5o/ 6o/ 7o/ 8o/ 9o/

TURNOS QUE TRABAJA: mañana ó tarde/ mañana y tarde/
Un turno Dos turnos

mañana, tarde y noche/ mañana ó tarde y noche/

tres turnos

dos turnos

NUMERO DE ALUMNOS QUE ATIENDE (TOTAL): _____

(SI ES DIRECTOR) NUMERO DE PERSONAS BAJO SU RESPONSABILIDAD: _____

AÑOS DE SERVICIO

ESTADO CIVIL: soltero(a)/ casado(a)/ divorciado(a)/ viudo(a)/

INDICACION: Marque con una X dentro del paréntesis la respuesta más apropiada. (Para cada concepto se debe marcar solamente una respuesta).

AREA No. 1 - FUNCIONAMIENTO	RESPUESTAS			
	Con precisión y adecuación a las necesidades	En forma general	Se tiene una idea parcial	Se desconoce o no se realiza
1. El personal docente da a conocer a su Jefe Inmediado superior, las condiciones en que opera la escuela, especialmente las condiciones limitantes y las favorables para la operación	()	()	()	()
2. La atención a los problemas de funcionamiento de su labor docente es:	Oportuna y totalmente	En la mayoría de los casos completamente	Con retraso y parcialmente	Inoportuna y deficiente
	()	()	()	()
3. Se solucionan siempre los problemas derivados del cumplimiento de sus funciones	()	()	()	()
4. Se toman medidas concretas e inmediatas para ajustar los planes de trabajo a los cambios derivados de su aplicación	()	()	()	()
5. Se cumplen los planes y proyectos del Director y/o del Supervisor, sin mayores consultas a los jefes de las Oficinas Centrales del Ministerio	()	()	()	()
6. Se utilizan las instalaciones, los programas y los horarios en forma satisfactoria para cubrir la demanda de enseñanza-aprendizaje	()	()	()	()
7. La adquisición de equipo, materiales y servicios necesarios para el funcionamiento de la institución se realizan	()	()	()	()
8. Durante este año se ha contado con el personal necesario para realizar la tarea docente.	()	()	()	()
9. Cuando se necesita un nuevo maestro o se traslade alguno, el nombramiento o traslado se realiza	()	()	()	()
AREA II. COORDINACION				
10. La forma como se realiza la contratación de profesores, asegura que se cubren todas las plazas de su escuela	()	()	()	()

11. Se mantienen relaciones de comunicación con las autoridades de las Oficinas Centrales de Educación Básica.	()	()	()	()
12. La atención de las oficinas encargadas de resolver los problemas de trabajo o personales es	()	()	()	()
13. La atención a los problemas graves de los alumnos es	()	()	()	()
14. Los procedimientos administrativos la mayoría de veces le aseguran el cumplimiento de los trámites	()	()	()	()
AREA III PERSONAL	Con precisión en cantidad y adecuado a las necesidades	En forma general	Se tiene una idea parcial	Se desconoce
15. Se conocen y atienden las necesidades que para su normal desempeño debe satisfacer la institución	()	()	()	()
16. Se ha establecido con Uds. en qué grado la escuela satisfará las necesidades sociales, es decir, se han fijado las metas de servicio e intercambio con la comunidad	()	()	()	()
17. Se han establecido las políticas generales y operativas que normen la actividad de la institución	()	()	()	()
18. El personal docente, conoce y comprende las políticas establecidas.	()	()	()	()
19. Se han establecido programas específicos de reclutamiento y compensación para contratar profesores en áreas de difícil acceso o salubridad	()	()	()	()
20. Se han establecido programas de capacitación y desarrollo del personal docente	()	()	()	()
21. Se han establecido programas de actualización de conocimientos en cada disciplina	()	()	()	()
22. Se proporcionan y mantienen condiciones académicas favorables para atraer y conservar al personal docente en esta Escuela	()	()	()	()
23. La contratación de sus servicios para esta Escuela fue	()	()	()	()
24. Se comunican a todo el personal docente los objetivos y normas de operación, de manera tal que sepan lo que se espera de Uds. y como serán evaluados	()	()	()	()

25. La información y explicación que sus superiores le dieron cuando ingresó a esta Escuela le aseguró una adecuada introducción a su futura tarea	()	()	()	()
26. Para cada función que Ud. desempeña en la escuela se han determinado sus responsabilidades y tareas específicas	()	()	()	()
27. Los ascensos y demás acuerdos respecto al desempeño de su labor docente son dados a Ud.	Correctamente ()	En la mayoría de los casos ()	Deficientemente ()	No se realizó o no se ()
28. Sus ascensos han sido automáticos y Ud. ha hecho uso de sus nuevos beneficios inmediatamente	()	()	()	()
29. Los servicios de Bienestar Magisterial en su mayoría le han sido proporcionados con prontitud y eficacia	()	()	()	()
ÁREA IV. PLANIFICACION Y PROGRAMACION				
30. Se han fijado con claridad y por escrito los objetivos a mediano y largo plazo que esta Escuela tiene que alcanzar en: Enseñanza-aprendizaje	()	()	()	()
31. Se han planteado y evaluado alternativas de crecimiento para la institución con el fin de determinar la óptima	()	()	()	()
32. En los últimos dos años, se ha establecido la demanda de servicios de la comunidad donde está situada su Escuela	()	()	()	()
33. Se conocen las condiciones actuales en que se desarrolla la escuela especialmente a nivel de Supervisoría o Dirección General	Por todo el personal docente ()	Solo por los funcionarios ()	Solo por algunos docentes ()	No se conocen o no se realizan ()
34. Los objetivos generales y operacionales de la Educación Básica son conocidos por los docentes	()	()	()	()
35. Se han determinado cuál es la demanda que se atenderá en cada año escolar para asegurar el mejor logro de los objetivos	()	()	()	()
36. Se han formulado y aplicado calendarios y/o horarios especiales para esta Escuela	()	()	()	()
37. Se han determinado las necesidades de análisis y modificación de planes y programas de estudio (contenido, secuencia, duración)	()	()	()	()

38. Se tienen objetivos en cuanto al mejoramiento de la enseñanza-aprendizaje en Educación Básica	()	()	()	()
39. Se conocen y aplican políticas y objetivos de la Educación Básica	()	()	()	()
40. Se han modificado y ajustado los planes y programas de estudio de acuerdo a necesidades establecidas	Oportuna y totalmente ()	En la mayoría de los casos o oportunamente ()	Con retrasos y deficientemente ()	No le han permitido los superiores ()
41. Se formulan los horarios de la escuela de tal manera que se haga el mejor uso de la capacidad instalada disponible	()	()	()	()
AREA V. TOMA DE DECISIONES	nivel	A nivel intermedio	A nivel de Oficinas Centrales	No se realizan o no se
42. Se han establecido las necesidades de información para el adecuado funcionamiento de la escuela, en especial las requeridas cuando se toman decisiones	de personal docente ()	(supervisiones) ()	()	()
43. La contratación de personal para llenar plazas vacantes se decide	()	()	()	()
44. El acuerdo de el número de alumnos por cada maestro para que se ajusten a las circunstancias particulares de esta Escuela, se tomó	()	()	()	()
45. La solución de problemas derivados de la labor docente se llevó a cabo	()	()	()	()
46. Cuando se tomaron medidas para ajustar los planes de trabajo a los cambios derivados de su aplicación ésta se decidió	()	()	()	()
47. La solución de conflictos de personal se realiza	()	()	()	()
48. La definición de políticas educativas de esta institución se hace	()	()	()	()
49. Cuando en esta escuela ha sido necesaria una reorganización, ésta se decide	()	()	()	()
50. Los traslados y permutas se acuerdan y ejecutan	()	()	()	()
51. El personal que asistirá a cursos de capacitación se nombra	()	()	()	()
AREA VI. FINANZAS	Coorrecta y oportunamente	En la mayoría de los casos	Incorrecta o parcialmente	Nosese realiza
52. Los sueldos, salarios y otro tipo de compensaciones al personal docente se recibe	()	()	()	()
53. La clasificación escalafonaria de los docentes es revisada periódica y sistemáticamente	()	()	()	()

54. El aumento del salario por los ascensos escalafonarios es automático y se recibe	Oportuna y correctamente ()	De manera general con cierta frecuencia ()	Incorrecta y parcialmente ()	No se realiza ()
55. En general, el procedimiento utilizado para pagos de sueldos y salarios es ágil, adecuado y se realiza	()	()	()	()
56. La recepción, guarda y manejo de los fondos se realiza en forma segura y confiable	()	()	()	()
57. El jefe inmediato superior proporciona información confiable y concreta de su situación escalafonaria	()	()	()	()
58. Se cumple oportunamente con el pago de los sueldos y salarios a los docentes	Se cumple satisfactoriamente ()	Con fallas menores ()	Con fallas de importancia ()	Deficientemente ()
59. Se han determinado las necesidades de fondos para alcanzar los objetivos establecidos en el desarrollo del trabajo anual de esta institución	Con precisión y adecuación ()	En forma general ()	Se tiene una idea parcial ()	Se desconoce o no se realiza ()
60. Se ha considerado la posibilidad de incrementar otras fuentes de ingreso para el desarrollo de la labor escuela-comunidad	()	()	()	()
AREA VII. SUMINISTROS				
61. Se han definido y cuantificado todos los recursos de que dispone la institución	Con precisión en cantidad y calidad ()	En forma general ()	Se tiene una idea ()	Se desconoce ()
62. Se ha explorado la posibilidad de lograr el mayor beneficio de los recursos disponibles, en especial de los escasos o ineficientemente utilizados	()	()	()	()
63. Se le han proporcionado libros básicos para algunas o todas las asignaturas que se sirven	Oportuna y totalmente ()	En la mayoría de los casos y completamente ()	Con retrasos y parcialmente ()	Inoportuna y deficientemente ()
64. Se han proporcionado material necesario para el desarrollo de la labor docente	()	()	()	()
65. Se ha dotado de laboratorios y/o talleres para la realización de prácticas y mejor desarrollo de su labor	()	()	()	()

66. Se establecieron las necesidades de equipo didáctico de acuerdo a los requerimientos del proceso de enseñanza-aprendizaje y a las posibilidades de la institución	Se han cuantificado y especificado en su totalidad ()	Se han cuantificado en términos generales ()	Solo se tiene una idea aproximada ()	No se han establecido ()
67. Se ha establecido un programa de adquisición o fabricación de material didáctico	()	()	()	()
68. Se realiza la asignación de recursos (salones, equipos, etc.) para satisfacer de la mejor manera la demanda escolar	Corecta y oportunamente ()	En la mayoría de los casos ()	Solo en algunos casos ()	No se efectúa ()
69. De necesitar instalaciones adicionales o mejoramiento de las existentes, la construcción o adaptación se hace	()	()	()	()
70. Se realizan agilmente los trámites para la obtención oportuna de los recursos necesarios para el cumplimiento de la labor docente	()	()	()	()
71. Si tiene servicios de Biblioteca, estos satisfacen las necesidades de consulta	()	()	()	()
AREA VIII. BASE LEGAL				
72. Se revisan periódicamente las leyes, reglamentos y otras normas administrativas para actualizarlas (a cualquier nivel)	En su totalidad ()	Solo los principales ()	Solo algunos ()	No se o no se revisan ()
73. Se han divulgado las leyes, reglamentos y otras normas (por periódicos, circulares, etc.)	()	()	()	()
74. Conoce las leyes, reglamentos y otras normas administrativas que existen	()	()	()	()
75. Se han establecido y reglamentado la jerarquía y responsabilidades del personal docente	Con precisión y adecuación a las necesidades ()	En forma general ()	Se tiene una idea parcial ()	No se o no se realizan ()
76. Se han establecido y dado a conocer las obligaciones y derechos del Personal Docente	()	()	()	()
77. Se elabora un reglamento interno propio de su escuela en colaboración con todo el personal de la escuela	Correcta y oportunamente ()	En la mayoría de los casos ()	Incorrecta o parcialmente ()	No se realiza o no se realiza ()
78. Se aplica el reglamento interno elaborado	()	()	()	()

79. Cuando se sanciona una falta grave o menos grave de carácter disciplinario se hace	A nivel de de la ins_ titución ()	A nivel interme- dio (Su- pervisio_ ría ()	A nivel de Ofici_ nas Cen- trales ()	No se ()
80. Cuando le informan de un ascenso que automáticamente le corresponde lo hacen	()	()	()	()
81. Cuando le conceden un permi- so por más de 10 días lo hacen	()	()	()	()

Si Ud. desea hacer alguna observación o aumentar algunos datos,
puede hacerlo en este espacio.

San Salvador, agosto de 1978.

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
 FACULTAD DE CIENCIAS Y HUMANIDADES
 DEPARTAMENTO DE CIENCIAS DE LA EDUCACION
 CURSO DE MAESTRIA EN ADMINISTRACION
 DE LA EDUCACION.

ENCUESTA PARA SUPERVISORES DOCENTES O ITINERANTES DE EDUCACION BASICA.

Objetivo: Esta encuesta tiene por objeto recoger información sobre la función administrativa de la Educación Básica con el propósito de fundamentar la tesis previa a la obtención del grado de Master en Administración de la Educación. Mucho agradeceré su valiosa colaboración en el sentido de no dejar ninguna pregunta sin contestar.

Se le ruega no escribir su nombre ni firmar, ya que la encuesta es anónima.

Gracias.

IDENTIFICACION DEL CIRCUITO O ZONA Y DATOS PERSONALES

Zona o Circuito No.

Cargo que desempeña: Supervisor Docente

Supervisor Itinerante

No. de personal a su cargo: Docente

Administrativo

No. de escuelas a su cargo: Urbanas

Rurales

No. total de alumnos

INDICACION: Marque con una X dentro del paréntesis la respuesta más apropiada. (Para cada concepto se debe marcar solamente una respuesta).

AREA DE FUNCIONAMIENTO	RESPUESTAS			
1. Se han establecido las necesidades de información para el adecuado desarrollo de su labor, especialmente la necesaria para la toma de decisiones	Oportuna y totalmente ()	En la mayoría de los casos completamente ()	Con retraso y parcialmente ()	Inoportuna y deficientemente ()
2. La atención a los problemas de funcionamiento de su labor orientadora es	()	()	()	()
3. Se solucionan siempre los problemas derivados del cumplimiento de sus funciones	()	()	()	()
4. Se comunica tanto el personal del nivel central como institucional, los objetivos, planes, proyectos y normas de trabajo con la necesaria antelación	()	()	()	()
5. Se toman medidas concretas e inmediatas para ajustar los planes de trabajo de acuerdo a las necesidades y al medio	()	()	()	()
6. Se cumplen sus planes y proyectos, sin mayores consultas a las oficinas centrales	()	()	()	()
7. Se utilizan las instalaciones, los programas y los horarios para cubrir la demanda de enseñanza-aprendizaje en su zona o circuito	()	()	()	()
8. La adquisición de equipo, materiales y servicios necesarios para el mejor funcionamiento de su zona o circuito se realiza	()	()	()	()
9. Se comunica a todo el personal docente y administrativo los objetivos y normas del trabajo anual, de tal manera que sepan que se espera de ellos y la forma como serán evaluados	()	()	()	()

AREA DE FUNCIONAMIENTO	RESPUESTAS			
10. Se guía y supervisa el cumplimiento oportuno de las tareas y responsabilidades del personal a su cargo	Oportuna y totalmente ()	En la mayoría de los casos completamente ()	Con retraso y parcialmente ()	Inoportuna y deficientemente ()
11. Se mantiene supervisión sobre las condiciones físicas, personales y de relación de grupo en el trabajo docente para detectar, si las hubiere, causas de insatisfacción o disgusto por parte del personal docente o administrativo	()	()	()	()
12. Se resuelven los casos graves y menos graves sin la consulta a las oficinas centrales <input type="checkbox"/> Siempre <input type="checkbox"/> Generalmente <input type="checkbox"/> Solo en casos especiales <input type="checkbox"/> No se efectúa	En el nivel institucional ()	En el nivel intermedio-superior ()	En la Dirección de Educación Básica ()	En ninguna de las anteriores ()
13. La atención al personal docente que busca resolver problemas personales o de trabajo se hace <input type="checkbox"/> Siempre <input type="checkbox"/> Generalmente <input type="checkbox"/> Solo en casos especiales <input type="checkbox"/> No se efectúa	()	()	()	()
14. La atención a los problemas de los estudiantes en casos graves (como huelgas, paros, relaciones profesor-alumno, etc.) se realiza ¹³ <input type="checkbox"/> Siempre <input type="checkbox"/> Generalmente <input type="checkbox"/> Solo en casos especiales <input type="checkbox"/> No se efectúa	()	()	()	()

AREA DE FUNCIONAMIENTO	RESPUESTAS			
<p style="text-align: center;">AREA III - PERSONAL</p> 24. La forma como realiza actualmente la oficina correspondiente, la contratación de personal, asegura que se cubren todas las necesidades de su zona o circuito	Oportuna y totalmente ()	En la mayoría de los casos ()	Con retraso y parcialmente ()	Inoportuna y deficiente ()
25. Se conocen y atienden las necesidades que para su normal desempeño debe satisfacer el nivel institucional (las escuelas)	Oportuna y con precisión ()	De manera general y con cierta frecuencia ()	Solo aspectos parciales y algunas veces ()	No se realiza ()
26. Se han establecido políticas generales y operativas que normen la actividad de la supervisión	()	()	()	()
27. El personal docente de su zona o circuito conoce y atiende las políticas de trabajo establecidas	()	()	()	()
28. Se establecen programas y reclutamiento, contratación y control de personal específicos para toda o una parte de su zona o circuito	()	()	()	()
29. Se establecen programas de capacitación y actualización de todo o parte del personal docente de su zona o circuito	()	()	()	()
30. Ud. recibe perfeccionamiento y actualización para el mejor desempeño de su labor orientadora	()	()	()	()
31. Se mantiene una disposición, favorable y de colaboración indispensable por parte de las autoridades centrales	()	()	()	()
32. Esa misma disposición de colaboración y adecuado ambiente personal se mantiene por parte de los docentes	()	()	()	()

AREA DE FUNCIONAMIENTO	RESPUESTAS			
AREA IV - PLANIFICACION 33. Se han fijado este año objetivos, proyectos y metas realizables por la supervisoría	Oportuna mente y con pre cisión ()	Algunas veces de mane ra ge neral ()	Solo aspectos generales ()	No se han rea liado ()
34. En los últimos dos años se ha determinado cuál es la demanda de servicios para ser zona o circuito	()	()	()	()
35. Se han planificado alternativas diferenciadas de atención en su zona o circuito o en una parte de ellos	()	()	()	()
36. Se han determinado las necesidades de análisis y modificación de planes y programas de estudio (contenido, secuencia, duración) en todo o parte de su zona o circuito. <input type="checkbox"/> Siempre <input type="checkbox"/> Generalmente <input type="checkbox"/> Solo en casos muy especiales <input type="checkbox"/> No se efectúa	En el ni vel ins titucio nal ()	En el ni vel in termedio ()	En la Di rección de Edu cación Básica ()	En ningun o de los an teriores ()
AREA V - TOMA DE DECISIONES 37. Se han establecido las necesidades de información para el adecuado desarrollo de su labor especialmente	Siempre y en su totali dad ()	Algunas veces pero to talmen te ()	Pocas veces y parcial mente ()	No se realiza ()
38. Las decisiones que Ud. toma para solucionar los problemas que se presentan son generalmente	Satis facto rios y con sufi ciente libertad ()	Con fa llas de menor import ancia ()	Con mu chas res triccio nes ()	No se realizan ()
39. El número de alumnos por maestro se ajustó a las normas establecidas como las óptimas dentro de las circunstancias	()	()	()	()
40. Se solucionaron con oportunidad los conflictos derivados de la labor docente (relaciones, inscripciones, horarios, etc.	()	()	()	()

AREAS DE FUNCIONAMIENTO	RESPUESTAS			
41. Se tomaron medidas para realizar ajustes, en el caso de que los planes de trabajo sufran cambios derivados de su aplicación	Satisfactorios y con suficiente libertad ()	Con fallas de menor importancia ()	Con muchas restricciones ()	No se realizan ()
42. La contratación de personal docente y administrativo se hace	A nivel Institucional ()	A nivel intermedio (Supervisoría) ()	A nivel Central Básica ()	No se ()
43. La solución de conflictos de personal se realiza	()	()	()	()
44. El personal que asistirá a cursos de capacitación se decide	()	()	()	()
45. Cuando se toman medidas para ajustar los planes de trabajo a los cambios, derivados de su aplicación, éstas se deciden	()	()	()	()
46. Cuando en su zona o circuito ha sido necesaria una reorganización, ésta se decide	()	()	()	()
AREA VI - FINANZAS 47. El aumento por el ascenso escalafonario automático, lo reciben los docentes	Correcta y oportunamente ()	Con lógico retraso administrativo ()	Con serios retrasos administrativos ()	No estoy informado ()
48. En general el procedimiento utilizado para pagos de sueldos y salarios del personal docente se efectúa	()	()	()	()
49. La recepción, guarda y manejo de los fondos se realiza	()	()	()	()
50. Se han determinado las necesidades de fondos para alcanzar los objetivos establecidos en el plan anual de su zona o circuito	Oportunamente y con precisión ()	De manera general con cierta frecuencia ()	Solo aspectos parciales ()	No se realiza ()

AREAS DE FUNCIONAMIENTO	RESPUESTAS			
51. Se considera en su zona o circuito, la posibilidad de promover fuentes de ingreso para el desarrollo de la labor escuela-comunidad	Oportu namente y con preci- sión ()	De mane ra gene ral con cierta frecuen cia ()	Solo as pectos parcia les ()	No se reali za ()
AREA VII - SUMINISTROS				
52. Se han definido y cuantificado todos los recursos de que dispone el circuito o zona	()	()	()	()
53. Se ha explorado la posibilidad de lograr el mayor beneficio de los recursos disponibles en especial aquellos poco utilizados	()	()	()	()
54. Se han proporcionado a los docentes libros básicos para algunas o todas las asignaturas	()	()	()	()
55. En su zona o circuito se ha proporcionado a través de Ud. material necesario para el desarrollo de la labor docente	()	()	()	()
56. Se establecieron las necesidades de equipo didáctico de acuerdo a los requerimientos del circuito o zona	()	()	()	()
57. Se ha establecido un programa de adquisición o fabricación de material didáctico	()	()	()	()
58. De necesitar instalaciones adicionales o refacciones, la construcción o mejora se hace	Se ges- tiona a la admi- nistra- ción ()	Se gestio- na con la comu- nidad ()	Se dispo- ne de au- toridad y medio para hac. ()	No se hace ()
59. Para la obtención oportuna de los recursos necesarios para el cumplimiento de la labor docente	()	()	()	()
60. Cuando necesita implementos de limpieza	()	()	()	()

AREA DE FUNCIONAMIENTO	RESPUESTAS			
61. De necesitar servicios de Biblioteca o cualquier materia a servicio de apoyo	Se gestiona a la administración ()	Se gestiona con la comunidad ()	Se dispone de autoridad y medio para hacerlo ()	No se hace ()
AREA VIII - BASE LEGAL	En su totalidad	Solo los principales	Algunos	No se o no se realiza
62. Las leyes, reglamentos y normas se revisan periódicamente para actualizarlos	()	()	()	()
63. Se han divulgado las leyes y reglamentos	()	()	()	()
64. Los docentes de su zona o circuito conocen las leyes, reglamentos y otras normas administrativas y existentes	()	()	()	()
65. Se ha establecido y reglamentado la jerarquía y responsabilidades del personal	()	()	()	()
66. Se han establecido las obligaciones y los derechos especiales para aquellos docentes que desempeñen labores especiales en su zona o circuito	()	()	()	()
67. Se cumple con los reglamentos y disposiciones particulares establecidos en su circuito o zona	()	()	()	()

Si Ud. desea hacer alguna observación o sugerencia se le agradecerá.

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS Y HUMANIDADES
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS DE LA EDUCACION
CURSO MAESTRIA EN ADMINISTRACION DE LA
EDUCACION

Encuesta para Personal Directivo de las Oficinas
Centrales del Ministerio de Educación.

Objetivo: Esta encuesta tiene por objeto recoger informa--
ción sobre la función administrativa de la Educación Básica,
con el propósito de fundamentar la tesis previa a la obten--
ción del grado de Master en Administración de la Educación.
Mucho agradeceré su valiosa colaboración en el sentido de
no dejar ninguna pregunta sin contestar.

Se le ruega no escribir su nombre, ni firmar, ya que la en--
cuesta es anónima.

Gracias.

IDENTIFICACION O DATOS PERSONALES:

Oficina a que pertenece: _____

Dependencia específica: _____

Puesto que desempeña: _____

No. de personal bajo su responsabilidad directa: _____

No. total de personal docente y administrativo que trabaja
en esa dependencia: _____, No. de personal docente que
atiende esa dependencia: _____ .

INDICACIONES: Marque con una x dentro del paréntesis la respuesta más apropiada. (Para cada concepto se debe marcar solamente una respuesta.

AREA 1 - FUNCIONAMIENTO	Oportuna- mente y con preci- ción	De manera general con cier- ta fre--- cuencia	Solo as-- pectos par- ciales	No se rea- liza o no se
1. Se conocen en forma sistemática y confiable de parte del grupo directivo, las condiciones en que opera la educación básica; en especial las condiciones limi- tantes y las favorables para su funcionamiento	()	()	()	()
2. Se han analizado metódicamente diversas combinaciones de re-- cursos o nuevas formas de alcan- zar o mejorar los objetivos fijados para la educación básica	()	()	()	()
3. Los objetivos y políticas esta- blecidas para educación básica, son realistas y operantes en función de la eficiencia	En su to- talidad	Solo en sus aspec- tos prin- cipales	Parcial-- mente	Escasa o deficien- temente
4. Se ha estudiado y establecido una división de las funciones y de los departamentos	Con preci- sión y adecua--- ción a las nece- tidades	De manera general con cier- ta fre-- cuencia	Solo as-- pectos parciales	No se rea- liza o no se
5. Se han determinado las necesi- dades de sistemas, procedimien- tos y equipo administrativo ne- cesario para realizar la fun- ción administrativa de la Edu- cación Básica	()	()	()	()
6. Se cuenta con los sistemas, procedimientos y equipo admi-- nistrativo para realizar la función administrativa de la Educación Básica	Suficien- te y ade- cuado	En su ma- yoría	En algu- nos casos	Insufi--- ciente e inadecua- do
	()	()	()	()

7. Se cumplieron las políticas y procedimientos establecidos para las diversas funciones administrativas durante este año	Oportuna y totalmente ()	En la mayoría de los casos y oportunamente ()	Solo aspectos parciales y con retraso ()	Inoportuna y deficientemente ()
3. Se utilizaron las instalaciones y el equipo en forma satisfactoria para cubrir la demanda docente y estudiantil de la Educación Básica	()	()	()	()
3. Se contó con el personal suficiente y capacitado para la realización de las tareas administrativas al nivel profesional requerido	()	()	()	()
10. Se cumplieron las políticas y procedimientos establecidos para las diversas funciones administrativas	()	()	()	()
11. Se comunica a todo el personal docente y administrativo, los objetivos y normas de trabajo de tal manera que sepan qué se espera de ellos y la forma cómo serán evaluados	Oportunamente y con precisión ()	De manera general con cierta frecuencia ()	Solo aspectos parciales ()	No se realiza ()
AREA II - COORDINACION				
12. Se han creado los medios de comunicación necesarios para difundir políticas, objetivos, normas, etc.	Suficiente y adecuados ()	Reducidos y poco adecuados ()	Insuficientes e inadecuados ()	No se realiza ()
13. Se mantienen los canales de comunicación necesarios con el personal docente y con los estudiantes o sus representantes	()	()	()	()
14. Se mantienen relaciones con todas las otras dependencias técnicas y administrativas de la Educación Básica	()	()	()	()

- 4 -

15. Se establece la coordinación necesaria con los otros niveles de la Educación Básica	Suficientes y adecuados	Reducidos y poco adecuados	Insuficientes e inadecuados ()	No se realizan ()
16. Se mantienen relaciones de comunicación con las dependencias gubernamentales que en una u otra forma, tienen que ver con las funciones de la Institución	()	()	()	()
17. Se proporciona información periódica y confiable a los diferentes niveles que se necesiten	Correcta y oportunamente ()	En general ()	Incorrecta o parcialmente ()	No se efectúa ()
18. La Dirección recibe informes detallados periódicamente sobre los resultados obtenidos en las actividades y de los problemas que se presentan	()	()	()	()
19. Se han diseñado o modificado los procedimientos administrativos para que aseguren el cumplimiento oportuno y adecuado de todo trámite que se debe seguir	()	()	()	()
AREA III - PERSONAL				
20. Se conocen con la necesaria antelación la necesidad de personal que la Educación Básica debe satisfacer	Con precisión en cantidad y calidad ()	Solo las más importantes ()	Se tiene pero en forma general ()	Se desconocen ()
21. Se han establecido las políticas operativas que normen la actividad del personal docente y administrativo	()	()	()	()
22. Se conocen y comprenden las políticas establecidas	Por la totalidad del personal ()	Solo los funcionarios ()	Solo algunos empleados ()	No se conocen ()

<p>3. Se han determinado las condiciones académicas y económicas con el fin de contratar personal idóneo para la labor docente</p>	<p>Se han determinado en detalle de acuerdo a los planes y programas</p> <p>()</p>	<p>Se cuenta con una estimación o plan general</p> <p>()</p>	<p>Son ideas parciales</p> <p>()</p>	<p>No se han estimado</p> <p>()</p>
<p>4. Se han establecido los requisitos deseables y mínimos en cuanto a capacidad, currícula y otras características que deben reunir los docentes de Educación Básica y el personal administrativo</p>	<p>Con precisión y por escrito</p> <p>()</p>	<p>Solo en términos generales</p> <p>()</p>	<p>Solo parcialmente</p> <p>()</p>	<p>No se han establecido</p> <p>()</p>
<p>5. Se cuenta con un procedimiento de evaluación de personal que asegure se encuentren éstos dentro de los requisitos establecidos</p>	<p>()</p>	<p>()</p>	<p>()</p>	<p>()</p>
<p>6. Se han establecido programas específicos de reclutamiento y selección de personal</p>	<p>()</p>	<p>()</p>	<p>()</p>	<p>()</p>
<p>7. La contratación de personal docente y administrativo asegura que se cubran todas las plazas en los momentos precisos</p>	<p>()</p>	<p>()</p>	<p>()</p>	<p>()</p>
<p>8. Se cuenta con personal docente y administrativo de carrera, que proporcionen continuidad a la institución</p>	<p>Existe una planta de personal de carrera</p> <p>()</p>	<p>Solo personal docente y en algunas áreas</p> <p>()</p>	<p>Solo casos aislados</p> <p>()</p>	<p>No se tiene</p> <p>()</p>
<p>9. Se han establecido programas de capacitación y desarrollo del personal</p>	<p>Con precisión y adecuación a las necesidades</p> <p>()</p>	<p>De manera general con cierta frecuencia</p> <p>()</p>	<p>Solo aspectos parciales</p> <p>()</p>	<p>No se realiza o se desconoce</p> <p>()</p>

- 6 -

30. Se ha determinado el número y la calidad (especificación de puestos) del personal administrativo necesario para el desarrollo de las labores de apoyo, servicio y mantenimiento	Con <u>precisión</u> y adecuación a las necesidades ()	De manera general con cierta frecuencia ()	Solo aspectos parciales ()	No se realiza o se desconoce ()
31. El personal administrativo tiene la capacidad y preparación requeridas para sus funciones	()	()	()	()
32. Se reconoce y recompensa el esfuerzo del personal docente y administrativo, por cumplir las metas y normas establecidas	()	()	()	()
3. Se cuenta con el personal administrativo necesario, de acuerdo a las condiciones y objetivos operativos	Suficiente y adecuado ()	La mayoría de veces ()	Solo en algunos casos ()	Insuficiente e inadecuado ()
4. Se ha estudiado y establecido un sistema de incentivos a las tareas del personal académico y administrativo	Oportunamente y con <u>precisión</u> ()	De manera general ()	Solo aspectos parciales ()	No se ha realizado ()
AREA IV - PLANIFICACION Y PROGRAMACION				
5. Se conocen las condiciones actuales y se han previsto las que existirán a mediano y largo plazo necesarias para el desarrollo de la educación	()	()	()	()
6. Se han fijado con claridad y por escrito los objetivos a mediano y largo plazo para la educación básica	()	()	()	()
7. Se han establecido objetivos a alcanzar en el año para cada unidad (Departamento o División)	Con <u>precisión</u> ()	Solo en forma general ()	Parcialmente ()	No se efectúa ()

<p>Se han planificado alternativas de cobertura y eficiencia con el fin de determinar lo óptimo</p>	<p>Con <u>precisión</u></p> <p>()</p>	<p>Solo en forma general</p> <p>()</p>	<p>Parcialmente</p> <p>()</p>	<p>No se efectúan</p> <p>()</p>
<p>Se ha determinado el número de alumnos que solicitaron ingreso y reingreso, en total y por escuela a mediano plazo</p>	<p>Con <u>relativa precisión mediante estudios específicos</u></p> <p>()</p>	<p>Se ha <u>realizado una estimación general y se tiene por escrito</u></p> <p>()</p>	<p>Se tienen <u>estimaciones parciales</u></p> <p>()</p>	<p>No se ha realizado</p> <p>()</p>
<p>Se ha establecido cupos de alumnos a recibir a mediano plazo, tratando de equilibrar la demanda y los objetivos de la Educación Básica</p>	<p>()</p>	<p>()</p>	<p>()</p>	<p>()</p>
<p>Se ha establecido la necesidad de docentes para atender la demanda de estudiantes de Educación Básica a mediano plazo</p>	<p>()</p>	<p>()</p>	<p>()</p>	<p>()</p>
<p>Se ha planificado la atención para estudiantes en cuanto a requerimientos de docentes, instalaciones y equipo a mediano plazo</p>	<p>()</p>	<p>()</p>	<p>()</p>	<p>()</p>
<p>Se han determinado las necesidades de análisis para la reestructuración o modificación de los planes y programas de estudio para alguna o todas las zonas educativas del país</p>	<p>Con <u>precisión y por escrito</u></p> <p>()</p>	<p>Solo en <u>términos generales</u></p> <p>()</p>	<p>Solo <u>parcialmente</u></p> <p>()</p>	<p>No se ha <u>establecido</u></p> <p>()</p>
<p>Se cuenta con planificaciones calendarias específicas, de acuerdo a las necesidades propias de las diferentes regiones o zonas del país</p>	<p>()</p>	<p>()</p>	<p>()</p>	<p>()</p>
<p>Se han modificado y ajustado los planes y programas de estudio de acuerdo a las necesidades establecidas</p>	<p>()</p>	<p>()</p>	<p>()</p>	<p>()</p>

<p>46. Se han analizado y escogido alternativas de uso de las instalaciones para lograr la mejor utilización de las instalaciones y del personal docente disponible</p>	<p>Con precisión y por escrito ()</p>	<p>Solo en términos generales ()</p>	<p>Solo parcialmente ()</p>	<p>No se ha establecido ()</p>
<p>47. La relación de eficiencia entre los recursos disponibles en equipo, instalaciones e inversión y alumnos atendidos se mejoró en relación con el quinquenio pasado</p>	<p>En forma satisfactoria ()</p>	<p>Con fallas de menor importancia ()</p>	<p>Con fallas de importancia ()</p>	<p>Deficientemente ()</p>
<p>AREA V - TOMA DE DECISIONES</p>				
<p>48. Se han establecido las necesidades de información para el adecuado funcionamiento de esta dependencia; en especial la información requerida para la toma de decisiones</p>	<p>Completa y actualizada ()</p>	<p>Periódica pero escasa ()</p>	<p>Parcial y esporádica ()</p>	<p>Existe poca información ()</p>
<p>OBSERVACION: Marque una alternativa de A y una de B como respuesta a cada una de las siguientes preguntas (Nos. 49-50 y 51).</p>				
<p>49. Las decisiones para solucionar los problemas personales de los docentes de Educación Básica relacionados con su trabajo se resuelven</p>	<p>Siempre ()</p>	<p><u>A L T E R N A T I V A</u> Generalmente ()</p>	<p><u>A</u> Solo en casos muy especiales ()</p>	<p><u>B</u> No se efectúan ()</p>
<p><u>A L T E R N A T I V A A</u></p>				
<p>A nivel institucional</p>	<p>A nivel intermedio u ofic. especial</p>			
<p>En la dirección de Educación Básica</p>	<p>En ninguna de las anteriores</p>			
<p>50. El número de alumnos por maestros se establece por normas que se dictan</p>	<p>()</p>	<p>()</p>	<p>()</p>	<p>()</p>
<p>A nivel institucional</p>	<p>A nivel intermedio</p>			
<p>En la Dirección de Educación Básica</p>	<p>En ninguna de las anteriores</p>			

1. Se solucionan con oportunidad los conflictos que puedan derivarse del desempeño de la labor docente (horarios, inscripciones, calificaciones, etc.)	A L T E R N A T I V A B							
	Siempre ()	Generalmente ()	Solo en casos especiales ()	No se efectúan ()				
<p style="text-align: center;">A L T E R N A T I V A A</p> <table border="1" style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 50%;">A nivel institucional</td> <td style="width: 50%;">A nivel intermedio (Supervisores)</td> </tr> <tr> <td>En la Dirección de Educ. Básica</td> <td>En ninguna de las anteriores</td> </tr> </table>	A nivel institucional	A nivel intermedio (Supervisores)	En la Dirección de Educ. Básica	En ninguna de las anteriores				
A nivel institucional	A nivel intermedio (Supervisores)							
En la Dirección de Educ. Básica	En ninguna de las anteriores							
<p style="text-align: center;">AREA VI. FINANZAS</p> <p>2. Se han determinado las necesidades de fondos para alcanzar los objetivos de la Educación Básica a corto y mediano plazo</p>	Con precisión y adecuación a las disponibilidades ()	En forma general ()	Se hace en forma parcial ()	No se realiza esa actividad en esta dependencia ()				
3. Se han determinado las fuentes para la obtención de los fondos necesarios para los proyectos específicos de Educación Básica	()	()	()	()				
4. Se prepara y/o autoriza un presupuesto realista y oportuno para el desarrollo de Educación Básica	()	()	()	()				
5. Se lleva a cabo una revisión periódica y sistemática del escalafón y escalas de salarios, tanto del personal docente como administrativo	()	()	()	()				
6. Los sueldos, salarios y otro tipo de compensaciones al personal docente y administrativo, tienen un nivel satisfactorio en relación con otras instituciones públicas	Suficiente y adecuado ()	En su mayoría ()	Solo en algunos casos ()	Insuficiente e inadecuado ()				
7. El sistema presupuestario es lo suficientemente flexible para ajustarse de manera práctica	()	()	()	()				

- 10 -

58. Se cumple oportunamente con el pago de los sueldos y salarios de los docentes y personal administrativo	Satisfactoriamente ()	Con fallas menores ()	Con fallas de importancia ()	Deficientemente o no se ()
59. Durante este año se ha contado oportunamente con los fondos para cumplir con las obligaciones contraídas en los programas de pago	()	()	()	()
60. La operación financiera de la Educación Básica fue eficiente en función de los insumos y los costos	()	()	()	()
AREA VII - SUMINISTROS				
61. Se han establecido las necesidades de equipo didáctico de acuerdo a los requerimientos del proceso de enseñanza aprendizaje y a las disponibilidades del nivel de Educación Básica	Se han cuantificado y especificado en su totalidad ()	Se han cuantificado en términos generales ()	Solo se tiene una idea parcial ()	No se han establecido ()
62. Se ha promovido un programa para la obtención o fabricación y la distribución del equipo didáctico	Con precisión y adecuación a las necesidades ()	Con fallas menores o en forma general ()	Con fallas de importancia o parcialmente ()	No se o deficientemente ()
63. Se conocen las necesidades específicas del nivel institucional	()	()	()	()
64. Se atiende las demandas de suministros que hace el nivel institucional o el intermedio	()	()	()	()
65. Se han desarrollado procedimientos para reducir los problemas de un posible abastecimiento irregular	()	()	()	()

- 11 -

56. Son ágiles los trámites que se realizan para la obtención de recursos necesarios para la operatividad de la Educación Básica	()	()	()	()
57. Se mantiene un acervo bibliográfico suficiente, actualizado y de acuerdo a las necesidades de estudio e investigación de los docentes y estudiantes	Suficiente y adecuados ()	En su mayoría ()	En algunos casos ()	Insuficientes e inadecuados ()
58. La adquisición de equipo y materiales diversos de laboratorio por ejemplo se realiza	Oportuna y totalmente ()	Generalmente es oportuna pero incompleta ()	Con retraso e incompleta ()	Inoportuna y deficiente ()
59. Se ha obtenido el equipo de oficina y los materiales para el adecuado desarrollo de la función administrativa	()	()	()	()

Si Ud. desea hacer alguna observación, aumentar algunos datos o hacer alguna sugerencia, puede hacerlo en este espacio

San Salvador, septiembre de 1978

ANEXO No. 4

CUADRO RESUMEN DEL DEPARTAMENTO DE SANTA ANA 68 DOCENTES

PUNTAJE AREAS	TOTAL DE PUNTOS	PUNTAJE	INDICE DE CAP. DE MEJORIA	PRIORIDAD.-	
I	2 610	38	0.28		X
II	1 785	26	0.35		X
III	6 125	90	0.40		X
IV	3 555	52	0.28		X
V	3 375	50	0.33		X
VI	1 960	29	0.21		X
VII	6 410	94	0.57	X	
VIII	4 180	61	0.4.		X

CUADRO RESUMEN DEL DEPARTAMENTO DE AHUACHAPAN 8 DOCENTES

CANTAJE AREAS	TOTAL DE PUNTOS	PUNTAJACION	INDICE DE CAP. DE NEGOCIA	PRIORIDAD.	
I	760	95	0.70	X	
II	485	61	0.81	X	
III	1 140	142	0.63	X	
IV	825	103	0.57	X	
V	930	116	0.78	X	
VI	540	68	0.50	X	
VII	890	111	0.67	X	
VIII	680	85	0.57	X	

CUADRO RESUMEN DEL DEPARTAMENTO DE SONSONATE 91 DOCENTE

PUNTAJE AREAS	TOTAL DE PUNTOS	PUNTAJACION	INDICE DE CAP. DE NEJORIA	PRIORIDAD O.	
				1	2
I	4 580	50	0.37		X
II	3 420	38	0.29	X	
III	9 405	109	0.48		X
IV	5 740	63	0.35		X
V	5 930	65	0.43		X
VI	3 765	41	0.31		X
VII	7 870	86	0.52	X	
VIII	5 930	65	0.43		X

CUADRO RESUMEN DEPARTAMENTO DE LA LIBERTAD 51 DOCENTES

PUNTAJE AREAS	TOTAL DE PUNTOS	PUNTAJACION	INDICE DE CAP. DE MEJORIA	PRIORIDAD.	
I	2 895	57	0.42		X
II	2 230	44	0.58	X	
III	6 355	125	0.55	X	
IV	3 925	77	0.47		X
V	3 105	61	0.41		X
VI	2 375	47	0.34		X
VII	5 430	106	0.64	X	
VIII	3 485	68	0.45		X

CUADRO RESUMEN DEPARTAMENTO DE CHALATENANGO 33 DOCENTES

PUNTAJE AREAS	TOTAL DE PUNTOS	PUNTAJACION	INDICE DE CAP. DE REJORIA	PRIORIDAD.-	
				1	2
I	1 480	45	0.33		X
II	1 140	35	0.46		X
III	2 605	79	0.35		X
IV	1 645	50	0.28		X
V	1 995	60	0.40		X
VI	1 435	43	0.32		X
VII	3 150	95	0.58	X	
VIII	1 820	55	0.37		X

CUADRO RESUMEN DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR 287 DOCENTES

PUNTAJE AREAS	TOTAL DE PUNTOS	PUNTAJACION	INDICE DE CAP. DE MEJORIA	PRIORIDAD.-	
				1	2
I	13 820	48	0.36		X
II	10 635	37	0.49		X
III	32 420	113	0.50	X	
IV	19 655	68	0.38		X
V	17 315	60	0.40		X
VI	12 080	42	0.31		X
VII	27 045	94	0.57	X	
VIII	17 980	63	0.42		X

CUADRO RESUMEN DEL DEPARTAMENTO DE CUSCATLAN 43 DOCENTES

FUENTE AREAS	TOTAL DE PUNTOS	PUNTAJACION	INDICE DE CAP. DE MEJORIA	PRIORIDAD.-	
				1	2
I	1 860	43	0.32		X
II	1 350	31	0.41		X
III	4 525	105	0.47		X
IV	2 425	56	0.31		X
V	2 300	53	0.35		X
VI	1 575	37	0.27		X
VII	3 700	86	0.52	X	
VIII	2 495	58	0.39		X

CUADRO RESUMEN DEPARTAMENTO DE CABAÑAS 17 DOCENTES

PUNTAJE AREAS	TOTAL DE PUNTOS	PUNTAJACION	INDICE DE CAP. DE MEJORIA	PRIORIDAD.-	
				1	2
I	755	44	0.33-		X
II	805	47	0.63	X	
III	1 365	80	0.36		X
IV	1 085	64	0.35		X
V	1 000	59	0.39		X
VI	725	43	0.32		X
VII	1 575	92	0.56	X	
VIII	995	59	0.39		X

CUADRO RESUMEN DEPARTAMENTO DE LA PAZ 55 DOCENTES

PUNTAJE AREAS	TOTAL DE PUNTOS	PUNTAJACION	INDICE DE CAP. DE VEJERIA	PRIORIDAD.-	
I	3 270	59	0.44		X
II	2 505	46	0.61	X	
III	5 280	96	0.43		X
IV	4 175	78	0.42		X
V	3 310	60	0.40		X
VI	2 710	49	0.36		X
VII	6 095	111	0.67	X	
VIII	3 835	70	0.46		X

CUADRO RESUMEN DEPARTAMENTO DE SAN VICENTE 44 DOCENTES

PUNTAJE AREAS	TOTAL DE PUNTOS	PUNTAJACION	INDICE DE CAP. DE MEJORIA	PRIORIDAD	
				1	2
I	2 125	48	0.36		X
II	1 645	37	0.50		X
III	4 775	108	0.48		X
IV	2 140	47	0.27		X
V	1 590	36	0.24		X
VI	1 650	38	0.28		X
VII	4 580	104	0.63	X	
VIII	2 515	57	0.38		X

CUADRO RESUMEN DEPARTAMENTO DE USULUTAN 35 DOCENTES

PUNTAJE AREAS	TOTAL DE PUNTOS	PUNTAJACION	INDICE DE CAP. DE NECESIDAD	PRIORIDAD	
				1	2
I	1 615	46	0.34		X
II	1 290	37	0.49		X
III.	3 155	90	0.40		X
IV	1 625	46	0.26		X
V	1 855	53	0.35		X
VI	1 460	48	0.31		X
VII	2 305	66	0.40		X
VIII	1 830	52	0.35		X

CUADRO RESUMEN DEPARTAMENTO DE MORAZAN 26 DOCENTES

PUNTAJE AREAS	TOTAL DE PUNTOS	PUNTAJACION	INDICE DE CAP. DE MEJORIA	PRIORIDAD.-	
				1	2
I	950	37	0.27		X
II	775	30	0.40		X
III	2 540	98	0.43		X
IV	1 505	58	0.32		X
V	1 250	48	0.32		X
VI	840	38	0.28		X
VII	2 120	82	0.49	X	
VIII	1 755	68	0.45		X

CUADRO RESUMEN DEPARTAMENTO DE SAN MIGUEL 53 DOCENTES

PUNTAJE AREAS	TOTAL DE PUNTOS	PUNTAJE	INDICE DE CAP. DE NEJERIA	PRIORIDAD	
				1	2
I	2 260	43	0.32		X
II	1 875	55	0.47		X
III	5 670	107	0.48		X
IV	3 475	66	0.36		X
V	2 945	56	0.37		X
VI	1 835	35	0.25		X
VII	5 430	102	0.62	X	
VIII	3 320	63	0.41		X

CUADRO RESUMEN DEL DEPARTAMENTO DE LA UNION 39 DOCENTES

PUNTAJE AREAS	TOTAL DE PUNTOS	PUNTAJACION	INDICE DE CAP. DE RESERVA	PRIORIDAD.-	
				1	2
I	1 865	48	0.35		X
II	1 410	36	0.48		X
III	4 140	106	0.47		X
IV	1 960	50	0.28		X
V	2 275	58	0.39		X
VI	1 880	48	0.36		X
VII	3 495	90	0.54	X	
VIII	2 480	64	0.42		X

B I B L I O G R A F I A

BIBLIOGRAFIA

AGUILAR, JOSE ANTONIO Y BLOCK, ALBERTO. Planeación Escolar y Formulación de Proyectos . México: Editorial Trillas, 1977.

ARCINIEGAS DE VELEZ, MARIA CRISTINA. Análisis de Necesidades para la Investigación Institucional . Bogotá: Editorial de la Universidad Pedagógica Nacional, 1977.

DRWCKER, PETER F. La Gerencia, tareas, responsabilidades y prácticas . Buenos Aires: Editorial El Ateneo, 1975.

GUTIERREZ REÑON, ALBERTO. La formación de administradores y los requisitos de la Administración Educacional, en prospecto . Vol. VII, No. 7. París, 1977. (Mimeografía do).

KOONTZ, HAROLD y O'DONNEL, CYRIL. Curso de Administración Moderna: Un Análisis de las funciones de la Administración . 5a. Edición. México: Libros Mc Graw-Hill, 1976.

KAUFMAN, ROGER A. Planificación de Sistemas Educativos. Ideas Básicas Concretas . Tercera Edición. México: Editorial Trillas, 1977

MINISTERIO DE ECONOMIA. El Salvador en Cifras . San Salvador: Dirección General de Estadística y Censos, 1977.

MINISTERIO DE EDUCACION. Memoria de Labores 1977-1978 . San Salvador: Dirección de Publicaciones, 1977.

MINISTERIO DE EDUCACION. Administración de la Escuela Básica Salvadoreña . San Salvador: Dirección de Publicaciones, 1977.

MINISTERIO DE EDUCACION. Diagnóstico Operacional de la Acción Supervisora en la Educación Básica. Documento Base. Comisión Central . San Salvador, 1977 (Mimeografiado).

MINISTERIO DE EDUCACION. Aplicaciones de las recomendaciones de la Conferencia de Ministros de Educación de América Latina y el Caribe celebra en Venezuela en 1971 . Informe final presentado por Panamá. Panamá: Centro de Impresiones Educativas, 1976.

MEDINA BOLLAT, JULIO ROLANDO y OTROS. Desarrollo de una Metodología de Análisis de Sistemas Administrativos Aplicada al Sistema de Aprovisionamiento y Suministros del Ministerio de Educación de El Salvador . San Salvador, 1978. (Mimeografiado).

PEREZ, CAJIAO. Aplicación de la Teoría General de Sistemas a la Administración Pública Ecuatoriana . Chile: Francisco Carrión y Cía. Ltda., 1974.

PFIFFNER, JOHN y SHERWOOD, FRANK. Organización Administrativa . México: Herrero Hermanos, 1969.

ROMERO, AUGUSTO. Sistema de Investigación, Planeación, Programación y Evaluación de la Educación Universitaria Pedagógica Nacional . Bogotá, 1978. (Mimeografiado).

REYES PONCE, AGUSTIN. El análisis de Puestos . 5a. Edición. México: Editorial Limusa, S.A., 1966.

SANDER, BENNO. La Administración Educacional en América Latina. Visión General . Washington, D.C.: Organización de Estados Americanos, 1973.

VELA H., BANATHY. Instructional Systems. Belmont, California: Fearon Publishers, 1977.

ZYMELMAN, MANUEL. Fondos Públicos para financiar la Educación . México: Fuentes Impresores, S.A., 1974.