

094791

57.4

78.155
973d
978
CC.4HH.

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

DIAGNOSTICO DE NECESIDADES TECNICO-PEDAGOGICAS DE LOS
DOCENTES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS Y HUMANIDADES Y
FORMULACION DE POLITICAS PARA PLANIFICAR PROGRAMAS DE
ASISTENCIA PROFESIONAL

TESIS PRESENTADA POR
MARIO ROBERTO LOY
PARA OPTAR AL GRADO DE
MASTER EN ADMINISTRACION DE LA EDUCACION

Noviembre, 1978



San Salvador,

El Salvador,

Centro América

RECTOR

ING. SALVADOR ENRIQUE JOVEL

SECRETARIO GENERAL

DR. RAFAEL ANTONIO OVIDIO VILLATORO

DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS Y HUMANIDADES

LIC. ROBERTO LUCIO PAREDES ORTIZ

JEFE DEL DEPARTAMENTO DE CIENCIAS DE LA EDUCACION

DRA. ADELA CABEZAS DE ROSALES

ASESOR DEL TRABAJO

DRA. ADELA CABEZAS DE ROSALES

Aprobado por el Comité de Post-grado:

Dra. Adela Cabezas de Rosales

Lic. Gildaberto Bonilla

Dr. Félix Cañete Escalona

I N D I C E G E N E R A L

Pág. No.

INTRODUCCION	1
MARCO TEORICO	2
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	17
INVESTIGACION DE BASE COMO ELEMENTO DEL DIAGNOSTICO	22
Procedimiento para el análisis estadístico	28
Valoración de indicadores	32
EXAMEN DE LOS ASPECTOS ADMINISTRATIVOS Y DOCENTES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS Y HUMANIDADES	44
Cuadro de indicadores en el sector administrativo	93
Cuadro de necesidades pedagógicas	96
FORMULACION DE POLITICAS	99
Comparación de sistemas curriculares	104
Síntesis sobre el modelo curricular innovado	107
LA NUEVA FILOSOFIA DE LA EDUCACION	110
Objetivos del modelo propuesto	114
Resumen del contenido de la nueva metodología	117
PREVISION DE CONDICIONES FAVORABLES PARA EL FUNCIONAMIENTO DEL SISTEMA CURRICULAR INNOVADO	121
Condiciones de factibilidad	124

INDICE DE FIGURAS

FIGURA No.		Pág. No.
1-	PROYECCION DE LAS TENDENCIAS ACTUALES SOBRE RECURSOS NATURALES, CONTAMINACION, POBLACION, ALIMENTOS	4
2-	DATOS DE POBLACION PARA CENTROAMERICA	6
3-	CONFIGURACION DE LA PIRAMIDE EDUCATIVA	13
4-	FASES DEL PLANEAMIENTO	27
5-	SITUACION DE LOS DOCENTES ENCUESTADOS	43
6-	SISTEMA Y SUBSISTEMAS DE EDUCACION	47
7-	ESTRUCTURA DE UN SISTEMA CURRICULAR	48
8-	EL SISTEMA EN SU FORMA MAS ELEMENTAL	49
9-	ESTRATEGIA DE VERIFICACION Y DECISION	50
10-	ELEMENTOS BASICOS DEL SISTEMA	51
11-	ORGANIGRAMA DEL SECTOR ADMINISTRATIVO	55
12-	MODELO CURRICULAR INNOVADO	109
13-	EL METODO CIENTIFICO	111
14-	MODELO DEL PROCESO DE PLANEAMIENTO EDUCATIVO PARA SATISFACER NECESIDADES DE EMPLEO	115
15-	COMPORTAMIENTO GENERAL DE OFERTA-DEMANDA DE PERSONAL CALIFICADO	120
16-	ESQUEMA DEL PROCESO DE CAPACITACION	123

I N T R O D U C C I O N

El contenido de la tesis se desarrolla alrededor de las corrientes sociológicas contemporáneas que prescriben la vinculación de la educación superior al desarrollo económico-social de los pueblos Latinoamericanos. La Universidad de El Salvador como un todo, formaliza esta aspiración en sus fines; de allí que se considera viable y relevante examinar hasta que grado la Facultad de Ciencias y Humanidades en particular, es congruente con esta filosofía.

Dentro de esta temática, se estudia en su orden:

- 1o) El rol de la Universidad ante los problemas del desarrollo;
- 2o) Estado actual de las funciones académicas: docencia, investigación y extensión en relación a los fines de la Universidad;
- 3o) Análisis del sector administrativo y la administración de personal como elementos de apoyo a las funciones académicas;
- 4o) Formulación de políticas para implementar programas de capacitación pedagógica con base al método científico; y
- 5o) Propuesta de un nuevo sistema curricular integrado a los planes de desarrollo nacional.

El punto medular se ubica dentro de las alternativas de cambio propuestas para la filosofía educativa y para la Administración de la Educación Superior.

"Una de las características más distintas y propias del mundo contemporáneo -dice el Profesor Manuel Pereira López- es la extensión, profundidad y velocidad de los cambios más que el cambio en sí mismo. En primer término, sus efectos se hacen sentir sobre el plano intelectual, a través de la adopción de nuevas ciencias fundamentadas en el éxito del método científico; en segundo lugar sobre el plano industrial, determinando hondos cambios en la estructura, la sociedad y la vida política y, finalmente, en una distinta concepción del hombre en el universo... La gran causa de estas características del cambio hay que ubicarla en el espectacular avance de la investigación científica; en el aumento sorprendente del caudal de conocimientos y un permanente bombardeo de cosas nuevas..." 1/

Este proyecto; pues, se dirige a proponer modificaciones para actualizar la docencia de la Facultad a las exigencias de la época, guiándose por la nueva metodología científica...

II. M A R C O T E O R I C O

Como se puede comprender, esta dinámica exige del hombre una continua capacidad de adaptación y de re-orientación de sus actividades. Para mantenerse al ritmo de este proceso la Ciencia Pedagógica tiene la responsabilidad de precisar las adaptaciones necesarias que el hombre de -- nuestro tiempo debe desarrollar, indicando los métodos y técnicas que lo hagan posible y estableciendo los objetivos, fines y valores que servi-- rán de orientación en ese proceso.

"Cada época, al crear su cultura, va diseñando un tipo humano, una imagen especial de hombre. Esta imagen genera una teoría de la educa-- ción, y de cada teoría educativa fluye un sistema pedagógico derivado" 2/

La educación hace referencia al aprendizaje consciente que realiza el ser humano, lo mismo que a la suma de procesos naturales y sociales que contribuyen de alguna manera a la formación y realización personal - en este sentido la educación es algo exclusivo del hombre. En cambio, - el aprendizaje como práctica, manejo o cambio de conductas concierne más al entrenamiento, adiestramiento, etc., el cual se hace extensivo a los animales.

"La persona que se educa se propone un fin: el mayor crecimiento - de sí mismo, un devenir en mayor humanidad." 3/

La educación tiene, pues, un sentido amplio, incluye aprendizaje,

influencias sociales sistemáticas, intencionales, informales, planificadas y no planificadas. En cambio lo pedagógico hace referencia al soporte científico-técnico de los métodos de enseñanza-aprendizaje, ordenamiento y sistematización de contenidos de materia, técnicas de evaluación planes de estudio, fines y valores dentro de un contexto social determinado. Es decir, un sentido más restringido y específico.

Por el momento, la intención es, como se verá después, anticipar el desafío que se plantea a la Educación y a la Pedagogía actual.

Más adelante se precisa el tipo de hombre que deberá formarse para -- que responda a las exigencias, de la época. Se determinan así mismo, -- los fines que deben tenerse en mente cuando se realice el proceso educativo sistemático institucional. En el caso presente será referido a la Universidad y al papel que se le asigna en los momentos actuales, que como se dijo antes, se caracteriza por una corriente de transformaciones tecnológicas veloces.

Pero, todo este dinamismo lleva inherente una serie de problemas que tendrán que ser aclarados y enfrentados. Contrapuesto al avance y al alto desarrollo de unos países y regiones, tenemos el atraso, el subdesarrollo de otros, como los países latinoamericanos.

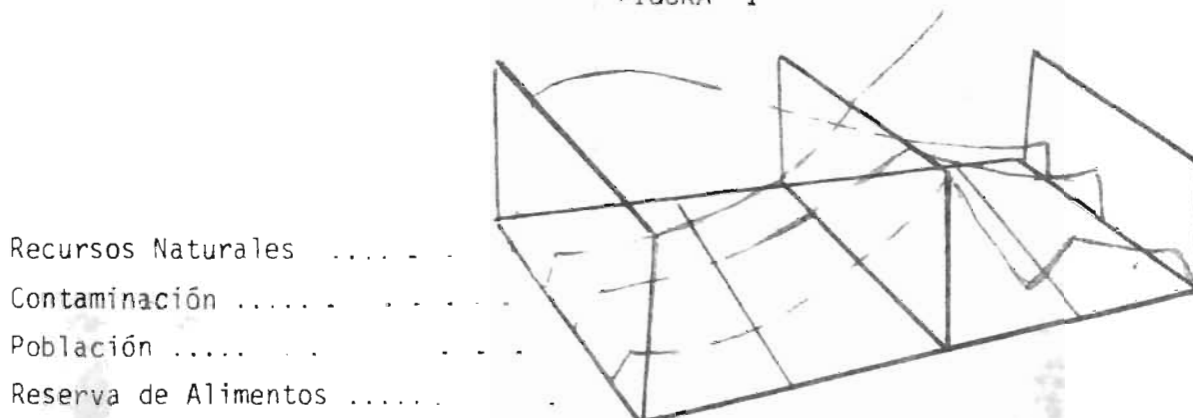
La educación centroamericana al re-orientar sus actividades tendrá -- que considerar los problemas que plantea tanto el desarrollo como el subdesarrollo.

Uno de esos problemas lo constituye el crecimiento acelerado de la población y sus derivados.

Véase en los gráficos las tendencias que se manifiestan.

Proyección Computadorizada de lo que podría suceder entre el año actual y el 2000 si continuaran las tendencias actuales.

FIGURA 1



Fuente: Harold G. Shane. El significado educacional del futuro. Tomado de Paris Match, Julio,72, Pgs. 40-57.

Las proyecciones lineales de este tipo no constituyen necesariamente retratos fieles de la realidad: sólo nos presentan lo que podría suceder si la humanidad se comporta insensatamente, sin previsión, durante los próximos cincuenta años.

Sin pretender causar alarma sobre estos aspectos se cita el siguiente párrafo:

"Supongamos que para el 2000 las naciones del mundo hayan decidido renunciar a todo lo que nos está dañando, salvo lo que es causa potencial de nuestro exterminio, y sigan haciendo funcionar 100.000.000 de automóviles en todos los rincones del mundo, agotando las reservas de combustibles, consumiendo los metales que aún quedan en la corteza terrestre y arruinando la biósfera con mayor cantidad de polución. Las grandes obras de ingeniería para revertir la corriente de los ríos crearán cambios climáticos peligrosos, que se intensificarán más por el efecto acumulativo de los escapes de los aviones a reacción supersónica en la atmósfera superior.

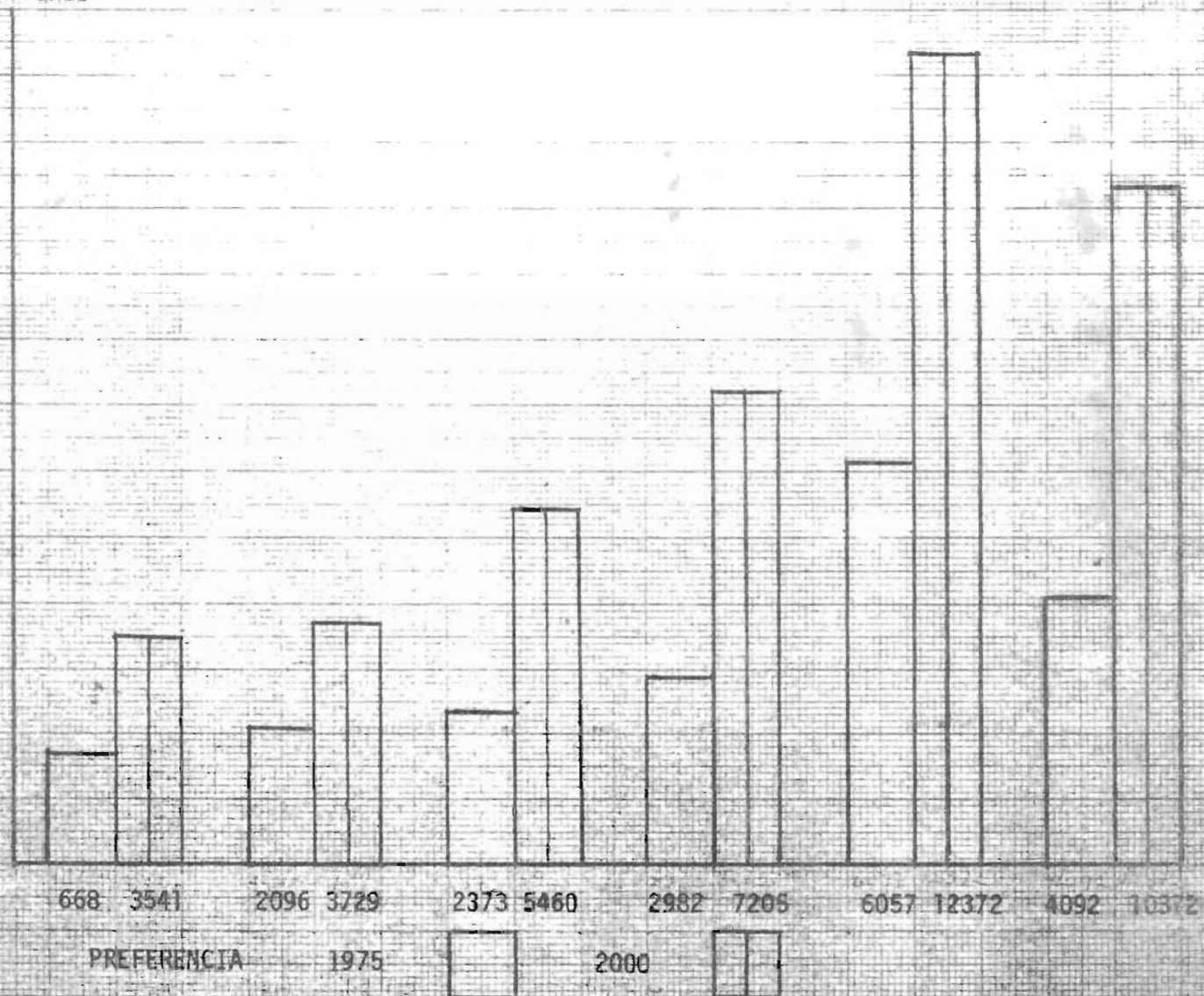
Se habrán extinguido muchas especies silvestres por la acción de los pesticidas y otros productos químicos de la tecnología, por el hacinamiento en su habitat, la pérdida de sus fuentes de alimento o por sus pieles. La disminución en un 80% de las cosechas de peces debido a la explotación despiadada, contribuirá a la creciente crisis alimentaria en un mundo poblado por más de 770 millares de millones de habitantes". ^{4/}

Estas "predicciones" a nivel mundial no son del todo ajenas al Istmo, especialmente en lo que se refiere al crecimiento de la población, al deterioro de los recursos naturales y la contaminación.

FIGURA 2

DATOS DE POBLACION PARA CENTROAMERICA
AÑO 1975 a 2000 (DATOS EN MILES).-

Millones



Fuente: Educación Mesológica en Centro América, Pág. 24
Ministerio de Educación, Dirección de Publicaciones
San Salvador, El Salvador, C.A. Febrero, 1978.

Como se ha podido notar, la población centroamericana - tiende a duplicarse en un período de veinte años aproximadamente. Si ya se enfrentan serios problemas por la escasez de recursos económicos, educativos, de servicios asistenciales, etc., más difícil será para los años venideros. Quizá es más dramática la situación para El Salvador que acusa una tasa de crecimiento poblacional de 3.5, una de las más altas en el mundo. ^{5/}

Los problemas de población se reflejan en todo nivel: educación, vivienda, nutrición, transporte, servicios médicos, empleo, asistencia social en general, etc. La escasez que se experimenta y el aumento de las necesidades amenazan con romper el equilibrio social.

Se siente la inquietud por la tala incontrolada de bosques, agotamiento de los mantos acuíferos, desaparecimiento de la fauna, incremento de la delincuencia y criminalidad, etc. etc.

He aquí, pues, la importancia de la educación; principalmente la universitaria que por su nivel de Estudios Superiores debe comprometerse en el análisis y solución de muchos de esos problemas.

Es obligación de la Universidad como institución de servicio social, no solo incrementar los servicios educacionales disponibles sino hallar soluciones para los apremiantes problemas ambientales y sociales de nuestro tiempo.

Ante esta situación, los educadores por sus funciones de agentes sociales, con su dominio científico, con sus investigaciones, con sus iniciativas transformadoras, son los más llamados —entre otros— a impulsar el despegue socio-económico, básico para el desarrollo integral de los pueblos latinoamericanos.

Sobre este punto se volverá más adelante, cuando se precisen los elementos que se tratan de diagnosticar dentro de la problemática universitaria, especialmente dentro de las funciones encomendadas a los profesores.

Por ahora bastará señalar que entre los educadores universitarios se manifiestan dos corrientes de opiniones sobre el rol de la Universidad.

Una, porque propone más agresividad en la búsqueda de soluciones para los problemas, hasta el grado de comprometer sus propios recursos.

La segunda, propone el análisis erudito de los problemas, pero desligándose de la implementación activa de las soluciones.

Ambas posiciones coinciden en que la Universidad tiene la responsabilidad de contribuir a enfrenar los problemas sociales.

Surge nuevamente la tendencia de vincular estrechamente a la educación y el desarrollo, Así como se insiste en el papel que a la Universidad le toca realizar en ese gran desafío.

Desafortunadamente la Universidad no ha podido cumplir con lo que la sociedad espera de ella. Quizá la estructura académica no corresponde a esta concepción, talvez los planes y programas de estudio resultan obsoletos; es posible también —y este punto ocupa la razón de este proyecto—

que los profesores universitarios no estén preparados para enfrentar este compromiso que la sociedad demanda.

Una cosa sí es muy cierta, y es el hecho de que no ha faltado información sobre las funciones de la Universidad en el desarrollo. Muchos organismos internacionales como Unesco, la O.E.A. han realizado congresos y seminarios sobre esta problemática. Los educadores centroamericanos han dedicado su atención a ese aspecto. En el reciente Seminario sobre la Reforma Educativa en El Salvador, abril de mil novecientos sesenta y ocho se hace "recomendaciones para que el Centro Superior de Estudios cumpla sus funciones básicas", que no son otras que las ya señaladas anteriormente: "formación integral del hombre al servicio del pueblo". El educador universitario no puede alegar ignorancia sobre esta cuestión actualizada.

Si es aceptable el argumento de que no hayan inteligencias y voluntades excepcionales, capaces de imprimir a las universidades la motivación, el vigor y el dinamismo necesarios para impulsar los cambios que se claman. Por lo demás, expresa la O. E. A:

"El problema más obvio y generalizado de la América Latina es el subdesarrollo. Frente a él, se señala a la Universidad la misión de contribuir, en la medida de sus fuerzas, a combatir esa anomalía, proporcionando los recursos humanos indispensables para progresar".^{6/}

Tomando como base este planteamiento, se determinan dos metas:

1. Servir al proceso de planteamiento de la enseñanza, ampliando la capacidad de matrícula,
2. Vincular a la Universidad en los planes de desarrollo económico y social, asumiendo la preparación de personal adiestrado

Estas metas implican cuantificar la demanda de recursos humanos especificando las especialidades prioritarias de estudio

Se piensa en una Universidad "sociable" integrada al destino de los países. Una comunidad donde maestros, estudiantes, administradores, interactúan en la elaboración, creación, recreación, transmisión y difusión del conocimiento al servicio de la región y el hemisferio. Se acepta, pues, la relación estrecha que tiene la Universidad con el destino nacional.

Hasta aquí, se han planteado a la Universidad las siguientes responsabilidades —que dicho sea de paso, no son las únicas—

1. Contribuir al proceso de democratización de la enseñanza
2. Contribuir al desarrollo económico-social.
3. Preparar los recursos humanos para ese desarrollo (incluyendo los docentes bien calificados para la misma institución, ya que ayuda quien está capacitado para hacerlo y lo desea).
4. Planificar la labor universitaria en base al estudio de esas demandas sociales; buscar la verdad y difundir el conocimiento y la **cultura**

En la declaración de principios aprobada por el "Primer Congreso Uni

versitario Centroamericano", celebrado en San Salvador, en septiembre de 1948, hace más o menos treinta años!, se redactaron algunos considerandos seguidos de sus correspondientes principios.

De esa temática se extrajeron los siguientes:

Considerando que las universidades centroamericanas han orientado la ciencia y la cultura hacia la finalidad exclusiva del profesionalismo;

Considerando que por las particulares circunstancias de la región, además de la investigación, profesionalismo y cultura, tienen una misión singular y honda:

"Orientar espiritualmente a sus pueblos, formar la nacionalidad centroamericana para construir la Gran Patria y plantear las condiciones que serán fuerzas espirituales en la ansiada unidad y renovación económica, social y política". 7/

La Universidad fijó ciertos principios fundamentales entre los que se destacan la Unidad, Autonomía, Libertad, Democracia, que servirían de premisas para otros no menos importantes, como se podrá apreciar en la siguiente cita:

"Investigación: los problemas de nuestros países son tan numerosos, agudos y desconocidos que nuestras universidades habrán de justificarse en razón directa de su contribución al claro planeamiento de los mismos, como fin, profesional como medio... Humanismo y Técnica; las Universidades Centroamericanas deben tender a preparar preferentemente a la formación humana de todos sus elementos integrantes, procurando la máxima -- exaltación de la personalidad... Creación y Difusión de Cultura; como UNA FORMA VIVA DE IDEALES Y ACTIVIDADES. LA Universidad debe ser creadora de cultura en los múltiples aspectos de la labor valorativa del hombre,

y difusora de la cultura recibida sumada a la riqueza de su propio espíritu creador". 8/

Las responsabilidades confiadas a la Universidad están bastante difundidas entre los intelectuales latinoamericanos y si se hace hincapié en esa tendencia es porque los países subdesarrollados no se pueden dar el lujo de contar con universidades que sólo se dediquen al fomento de carreras liberales, que, por su propia naturaleza, son indiferentes a las políticas generales de desarrollo de los estados.

Es necesario insistir una y otra vez, hasta que los funcionarios - con autoridad y capacidad de decisión, resuelvan utilizar la Autonomía - Universitaria para servir a la Nación con toda libertad, trabajando en los aspectos más urgentes.

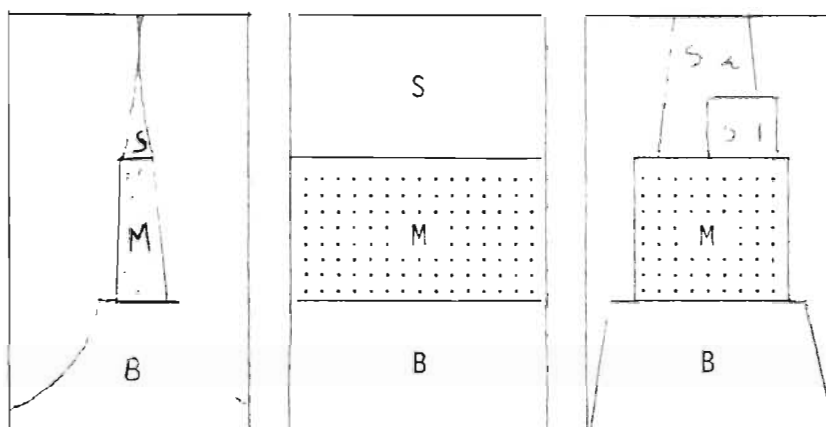
"La Universidad, sin menoscabo, de su autonomía, es una parte del Sistema Educativo Nacional y sus fines no se contradicen ni son independientes de la Educación Nacional". 9/

Por lo tanto, debe absorber el papel que le corresponde como parte privilegiada del sistema total. Dentro del contexto educativo, la estructura de pirámide escolar, de base ancha y vértice superior sumamente estrecho, hace de todo universitario un auténtico privilegiado.

FIGURA 3

Configuración de la Pirámide Educativa

(Elaborada por Min. de Educ)



M = Educación Media

B = Educación Básica

S = Educación Superior

S-1 = No Universitaria

S-2 = Universitaria.

"La gráfica muestra tres configuraciones. El rectángulo correspondería al universo total de la población educable de un país. La configuración No. 1 corresponde a un sistema educativo subdesarrollado, tremendamente deprimido, ineficiente e injusto... La No. 2 representa a un esquema que sólo puede responder a una utopía, a una idea simplista... La configuración No. 3 podemos decir que responde a un esquema pretendido y eficiente".¹⁰

"Esta realidad que se explica destaca, por una parte, la posición relevante de la Universidad dentro del Sistema Educativo salvadoreño; por otra parte, uno de tantos problemas referidos a la "democratización de la educación". A este respecto vale la pena agregar que la ciencia - la técnica "deben incluir aquellos elementos cognoscitivos que permitan al universitario discernir cuándo las mismas (ciencias y técnica) están al servicio de la mayoría del pueblo y cuándo están al servicio de una élite." 11/

Ante todos los problemas que hay que afrontar es necesario recurrir a todos los recursos científico-tecnológicos de que se - pueda echar mano, cuidando sí, de no aumentar la dependencia tecnológica que a la larga inhibe la creatividad e inventiva de los pueblos.

"Nuestra única salida está en la ciencia y en los recursos tecnológicos. Hoy convivimos 4.500.000 en 21.000 km²; en 1980 seremos aproximadamente 4,910.000 y en 1990 habremos duplicado la población actual y no hay esperanza alguna de aumentar el territorio y nuestra población crece en progresión geométrica con la tasa relativa más alta de América Latina". 12/

Si la ciencia y los recursos tecnológicos dan alguna esperanza, es necesario hacer algunas reflexiones sobre lo que se puede esperar de ellas.

"La ciencia y la tecnología nos vienen de afuera. El Salvador no produce ciencia propia ni tecnología. Entonces si no tenemos producción científica para cubrir necesidades internas, tendremos que depender de la ciencia y la técnica extranjera". 13/

Esta dependencia tecnológica,

"Consiste en la subordinación de nuestra estructura técnica a la tecnología de los países desarrollados" 14/

El mecanismo que genera la dependencia es difícil de tratar en toda su dimensión, se puede en términos generales, dar una idea de sus implicaciones

Los empresarios locales en su afán de modernizar y hacer más eficientes la estructura interna de sus empresas, mediante los avances tecnológicos otorgados por venta, asociación o instalación directa, por parte de los Estados más desarrollados, fomentan la dependencia. Las grandes empresas nacionales requieren de una compleja tecnología que dentro de la condición de subdesarrollo estructural no han podido ni pueden desarrollar, de allí que, a la hora de instalar las empresas pesadas básicas, - aparezca como "cosa natural" la importación de tecnología

"La producción no solamente provee materiales a la necesidad; provee también una necesidad a los materiales... la necesidad del objeto - que experimenta el consumo ha sido creada por la percepción del objeto... De modo que la producción no solamente produce un objeto para el sujeto, sino también un sujeto para el objeto. La producción da lugar al consumo,

1. facilitándole los materiales;
2. Determinando el modo de consumo;
3. excitando en el consumidor la necesidad e los productos

que la producción ha establecido. . Produce, pues el objeto del consumo, el modo del consumo y el instituto del consumo." 15/

De toda esta complejidad de factores sociológicos, filosóficos, educativos, técnicos, humanos, etc., se delimitará los que conciernen a la Universidad y particularmente, a las funciones que los profesores universitarios deben realizar. Mejor dicho, están llamados a realizar por ser éstas, como se fundamentará, condiciones inherentes al cargo que legalmente ocupan.

II - PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En un sentido amplio, el problema comprende la siguiente temática: Operacionalizar los Fines de la Universidad de El Salvador, de tal manera que sirvan de orientación para planificar, organizar y realizar las labores universitarias; especialmente las de Docencia, Investigación y Servicio Social.

En sentido más restringido se dirige a la práctica docente; especialmente la de los educadores de la Facultad de Ciencias y Humanidades de la Universidad de El Salvador.

Dentro de estas consideraciones se incluye el supuesto de que un alto porcentaje de docentes necesitan de un entrenamiento pedagógico especial, que los capacite para el desarrollo eficiente de sus labores universitarias.

Por otra parte, si se exige una capacitación pedagógica para trabajar en Educación Básica y Media, con mucha mayor razón deberá requerirse para la Educación Universitaria.

Todos los docentes, con calidad de profesor, ostentan el grado básico en sus respectivas especialidades; pero, eso no es suficiente. Una cosa es saber; y otra, saber enseñar.-

Se cuestiona esta situación, porque dentro de las responsabilidades que se asignan a la Universidad en el desarrollo social, los educadores tienen que desempeñar un papel decisivo.

Los educadores inmersos en modelos tradicionales, enseñando el saber por el saber mismo, casi nada aportan para el desarrollo económico,

social, político y cultural del país.

En el apartado anterior se hizo referencia a la necesidad de atar fuertemente el quehacer docente, con los fines de la Universidad de El Salvador a saber los contemplados en los siguientes artículos:

"Decreto No. 138. La Asamblea Legislativa de la República de El Salvador, considerando:

- I. Que es obligación y finalidad primordial del Estado la conservación, fomento y difusión de la cultura; y que, para el mejor cumplimiento de este objetivo en cuanto a la educación superior se refiere, se ha confiado a la Universidad de El Salvador la prestación de dicho servicio, para que, como corporación de derecho público, asuma las atribuciones y deberes necesarios, en caminados a la consecución de tal propósito;
- II. Que la Universidad está obligada a prestar un servicio social, persiguiendo la elevación espiritual del hombre salvadoreño, la difusión de la enseñanza superior y la investigación científica...
- III Que los propositos antes mencionados solo pueden conseguirse con la concurrencia inmediata y directa de aquellos sectores que por su propia vinculación con la Universidad, están obligados a participar en el quehacer universitario..." 16/

Por todo eso se infiere que las bases legales para respaldar un Proyecto de Asistencia Técnico-Pedagógica están bien definidas, es más, en el Capítulo IV de los Estatutos de la Universidad de El Salvador se lee:

"Formación y Perfeccionamiento Docente del Profesorado Universitario:

Art. 101. La Universidad se ocupará de la formación científica y pedagógica del profesorado, así como de su constante actualización en todas las áreas del saber... Art. 102, Cada Facultad se encargará de elaborar los instrumentos de formación científica que considere necesarios, a fin de garantizar la calidad de la docencia universitaria.

La formación pedagógica del profesorado de toda la Universidad se hará bajo la dirección y coordinación de un solo organismo especializado, el cual será designado por el Consejo Superior Universitario... Art. 103. Las Facultades se ocuparán asimismo de la actualización del profesorado por los medios que consideren apropiados" 12/

El proyecto de asistencia Técnico-Pedagógica deberá tomar en cuenta las necesidades y las recomendaciones técnicas de los profesores, para lo cual se realizó un diagnóstico sobre las siguientes áreas básicas: Docencia, Investigación y Extensión.

En el área de Docencia se incluyen los siguientes apartados:

- a) Fines y Objetivos de la Universidad
- b) Planes y Programas de Estudio
- c) Metodología Docente
- d) Recursos de Enseñanza-aprendizaje
- e) Sistemas de Evaluación.

La investigación comprende la Pura, la Aplicada y la Bibliográfica.

En el rubro de Extensión se incluyen cursos, seminarios, desarrollo de proyectos comunitarios, publicaciones y asistencia técnica brindada.

Aunque el Diagnóstico se enfocó prioritariamente sobre estos aspectos, se tocaron otros como el aspecto administrativo y burocrático, por medio de los Jefes de Departamento; quienes, por el cargo que ocupan se dan cuenta de las necesidades y de los problemas que existen en la Facultad.

En el sector administrativo-burocrático se estudiaron los siguientes elementos:

- Presupuesto: Finanzas, materiales y equipo
- Problemas identificados
- Existencia de planificación integral en la Facultad
- Grado de participación de los docentes en la determinación de la política administrativa de la Facultad.

Con todos los elementos de juicio expuestos y las reflexiones que se hacen en torno a la problemática universitaria a nivel nacional y específicamente sobre la Docencia Universitaria; se seleccionaron para este Proyecto de Asistencia Pedagógica, los siguientes objetivos generales y específicos.

A - OBJETIVOS GENERALES

1. Proporcionar la información Pedagógico-administrativa al Comité de Post-grado de la Maestría en Administración de la Educación, para que gestione ante el Señor Rector, la designación del Departamento de Ciencias de la Educación como el "organismo especializado", encargado de la "formación pedagógica del profesorado de toda la Universidad", tal como textualmente se expresa en el párrafo segundo del Art. 102 de los Estatutos Universitarios.

2. Proponer ante las autoridades competentes y organismos especializados como el de Ciencias de la Educación, la implementación de un programa de "reciclaje" sistemático para el personal docente de la Facultad de Ciencias y Humanidades".

3. Mostrar la conveniencia de unificar criterios para la selección de personal docente en la Facultad, considerando como requisito indispensable, la capacitación pedagógica a nivel superior.

B - OBJETIVOS ESPECIFICOS

1. Detectar las necesidades tecnico-pedagógicas de los docentes de la Facultad de Ciencias y Humanidades, que permitan

2. Precisar la acción del profesor universitario en las áreas de Docencia, Investigación y Extensión Social; y

3. Formular políticas para la planificación de programas de Asistencia Pedagógica, destinados a los profesores de la Facultad de Ciencias y Humanidades.

INVESTIGACION DE BASE COMO ELEMENTO DEL DIAGNOSTICO

Teniendo presente los objetivos generales y específicos que se explicitaron, se planificó la investigación que seguidamente se describirá en detalle.

El propósito era penetrar en el contexto sociológico del rol del educador universitario; conocer un poco más esa realidad que se desea mejorar; determinar las premisas que condicionan los alcances y limitaciones del Proyecto; recoger inquietudes del docente, a quien se destina el programa; conocer su actitud sobre estas actividades académicas, involucrarlo, desde el primer contacto, en la reflexión y cuestionamiento de su propia práctica; incentivarlo para que avive la necesidad de actualización.

Una parte de la Administración Participativa se hizo presente y fue en efecto un motivador de la metodología empleada

Así, pues, con la descripción de esta última arranca la primera fase del desarrollo específico del Proyecto.

Metodología Adoptada de los sujetos

Se eligió trabajar con los docentes de la Facultad de Ciencias y Humanidades, en primer lugar porque existe más relación académica con los proyectos del Departamento de Ciencias de la Educación; en segundo lugar, porque los Estatutos Universitarios legislan, como se indicó antes, que cada Facultad deberá encargarse de garantizar la formación científica y la calidad de la docencia universitaria. Siendo así, Ciencias y Humanidades tendría que iniciar con sus propios proyectos.

Los sujetos de la muestra fueron los que tenían categoría de Profesor titular, Profesor Adjunto y Profesor Auxiliar. No se incluyeron los profesores "Hora-clase". Para seleccionar la muestra se aplicó a un total de 105 profesores la siguiente fórmula

$$n = \frac{Z^2 \cdot P \cdot Q \cdot N}{(N-1)E + Z^2 \cdot P \cdot Q}$$

de donde:

- n = la muestra
- Z = el valor declarado usado en el el cálculo = 1.96
- P y Q = la probabilidad y su complemento respectivamente, con valor de 0.5 cada uno
- N = Total de sujetos
- E = Erro muestral = 0.05.

Sustituyendo valores en la fórmula se obtuvo

$$n = \frac{(1.96)^2 \cdot 0.5 \cdot 0.5 \cdot (105)}{(105 - 1)(0.05)^2 + (1.96)^2 \cdot 0.5 \cdot 0.5}$$

$$n = \frac{3.8416 \times 26.25}{104 \times 0.0025 + 3.416 \times 0.25}$$

$$n = \frac{100.842}{0.26 + 0.9604} = \frac{100.842}{1.2204} = 82.63 = \underline{83}$$

Esta muestra de 83 docentes representó el 79% de 105; 22 de Ciencias Biológicas y 83 de Ciencias Sociales (Psicología, Educación, Filosofía, Periodismo, Sociología).

Como se buscaba trabajar con dos proporciones se establecieron así:

22/105, representó el 21% = 17 sujetos de CC.NN.

83/105, representó el 79% = 66 sujetos de CC.SS.

Sin embargo, contando con la posibilidad de ampliar un poco la muestra se llegó a 86 definitivamente: 20 de Ciencias Biológicas y 66 de Ciencias Sociales, representando un 82 % de 105.

Instrumento

Se utilizó un cuestionario elaborado en base a una escala de intervalo que permitió ponderar con 0, 25, 50, 75 y 100 la terna de "ítems" que se sometieron a juicio de los docentes de la Facultad (Favor ver anexo)

Los grupos de ítems se seleccionaron de tal manera que pudieran contrastarse con las hipótesis planteadas, como se verá más adelante.

El instrumento que se administró consta de seis partes así:

Parte I - Fines de la Universidad

Parte II - Planes y Programas de Estudio

Parte III - Metodología Docente

Parte IV - Recursos Didácticos

Parte V - Evaluación. Uso de exámenes.

Parte VI - Areas Prioritarias que deberán incluirse en el Programa de Asistencia Técnico-pedagógica.

Para estructurar este último apartado se consultó a los profesionales que estudian el programa de Maestría en Educación. Ellos sugirieron las áreas que se presentaron en forma estructurada, en la parte VI del cuestionario.

Para evaluar cada ítem del cuestionario en mención, se pidió a los docentes que usaran la escala de 0 a 100 escogiendo entre los valores: 0, 25, 50, 75 y 100. Aclarando además, que cero correspondía al nivel nulo; y cien al valor óptimo. Con estos valores calificaron ya fuera - la "validez" o el "logro" de los aspectos estimados, según se indicó.

Validez. Se definió como "el grado de adecuación de cada aspecto valorado en el contexto de la realidad salvadoreña".

Logro. Se explicitó como "el grado de realización" alcanzado en cada uno de los aspectos.

Para facilitar la interpretación y formarse una idea más clara de las ponderaciones dadas, se puede recurrir al siguiente cuadro comparativo:

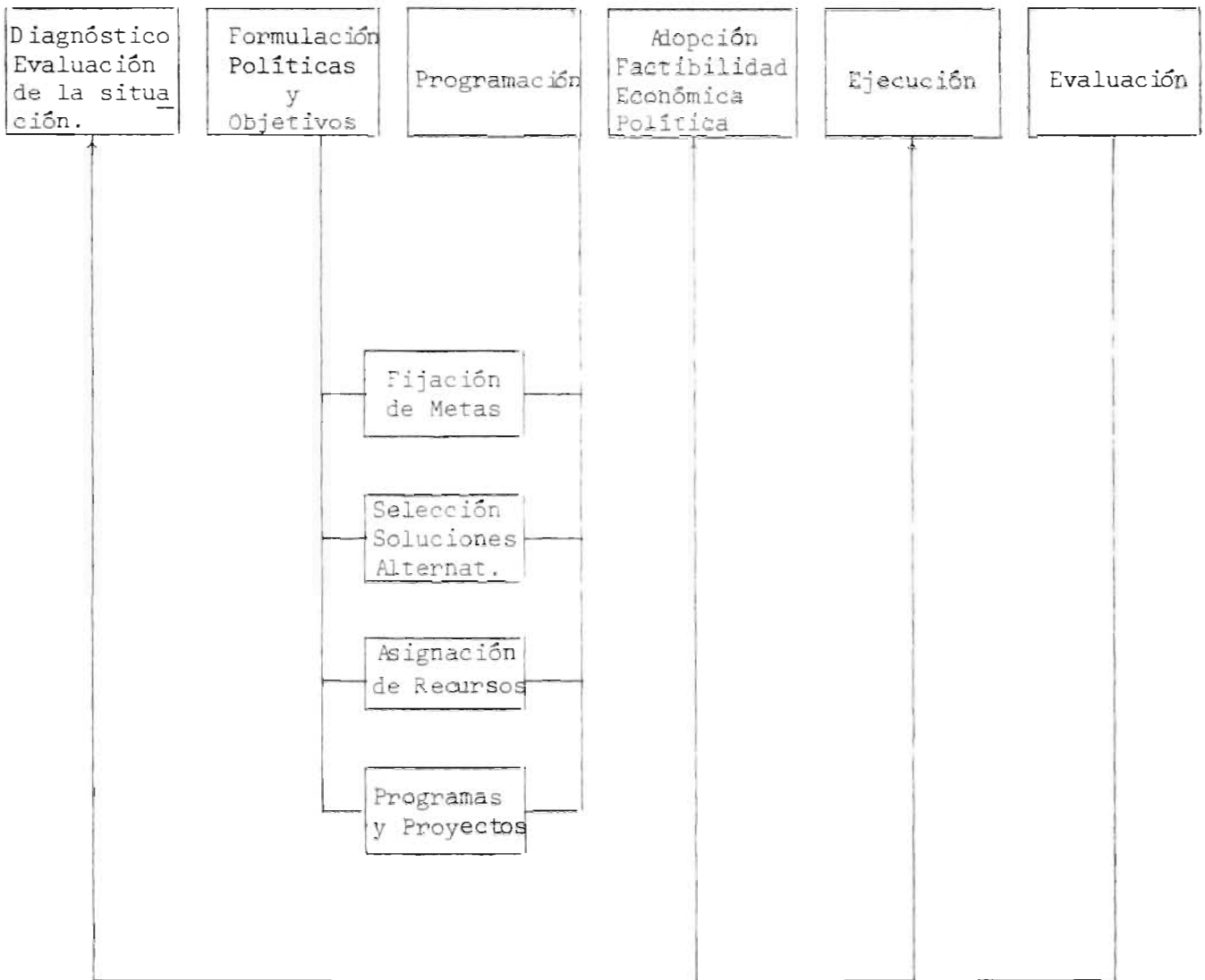
Criterio	Ponderación
Excelente	100
Muy Bueno	75
Bueno	50
Deficiente.....	25
Nulo	0

En otras situaciones la escala se empleó para ponderar diversos elementos del cuestionario, ya fuera la proporción en que se presentaba un factor, grado de participación en alguna actividad o el énfasis que se otorgaba a una cuestión.

Hecha la aclaración se aproxima el análisis matemático de cada uno de los elementos guías de este estudio. Es decir, los factores que a manera de indicadores servirán para el contraste de las hipótesis planteadas. Es necesario aclarar que la adopción de hipótesis se hizo únicamente con la intención de sistematizar y ordenar la estructura del Proyecto; el cual se ubica dentro de la etapa investigativa del diagnóstico, recomendado para la toma de decisiones en el Planeamiento educativo y en la práctica de la Administración de la Educación.

El procedimiento seguido se puede ilustrar con el siguiente esquema:

FIGURA 4
FASES DE PLANEAMIENTO



RETROALIMENTACION

Fuente: Gráfico 1.14, Proyecto Chi-29, 1975.
Centro Experimentación e Investigación Pedagógica
Santiago de Chile, S. A.

Con esa lógica de trabajo, se examinan los componentes del diagnóstico para ahondar más adelante en los aspectos medulares. Es decir, aquellos factores que por su relevancia sirven de base al proyecto. Por el momento se indica, nada más el camino...

Procedimiento para el análisis estadístico

Se ha empleado un análisis porcentual a través de la prueba de hipótesis, contrastando la diferencia de proporciones.

El procedimiento para ese análisis se ha formulado de la manera siguiente:

H_0 = Hipótesis nula

H_1 = Hipótesis alterna

H_0 = $P_1 = P_2$

H_1 = $P_1 < P_2$

Entendiendo por P_1 los puntajes obtenidos por categoría de cada respuesta en el sector de CC. NN; y con P_2 los puntajes de la proporción de CC.SS.

Para tipificar la diferencia se emplea:

$$Z_c = \frac{P_1 - P_2}{\sigma_{P_1 - P_2}} \quad \text{de donde} \quad \sigma_{P_1 - P_2} = \sqrt{\frac{P_1 Q_1}{n_1} + \frac{P_2 Q_2}{n_2}}$$

$\sigma_{P_1 - P_2}$ = Error standard de la diferencia de proporciones.

La toma de decisión:

Si $|Z_C| > |Z_\infty|$ se rechaza H_0 $\left\{ \begin{array}{l} \text{existe} \\ \text{diferencia} \\ \text{significativa} \end{array} \right.$

$|Z_C| < |Z_\infty|$ se acepta H_0 $\left\{ \begin{array}{l} \text{diferencia no} \\ \text{significativa} \end{array} \right.$

$Z_\infty = 1.645$. La "Z" empleada para determinar las diferencias significativas en pruebas unilaterales vale 1.645.

En conclusión, el análisis comprende:

1. Resultados por ítem
2. Indicación de diferencias significativas
3. Comparación del sector de CC.NN. con el de CC.SS.

Análisis de Hipótesis

Se presenta aquí la serie de hipótesis planteadas para proceder posteriormente, al respectivo contraste.

El listado de diez se ordena en dos grupos atendiendo a su importancia. En el primer grupo se encuentran los elementos de mayor relevancia. En el segundo, los aspectos complementarios del estudio.

Grupo I.

1. La mayoría de profesores de la Facultad de Ciencias y Humanidades realiza la docencia sin coordinarla con los fines de la Universidad.

2. Los objetivos de enseñanza están más orientados a la adquisición de conocimientos e información que a su correspondiente aplicación práctica.
3. Los objetivos de los programas de estudio en su mayoría, no se orientan al conocimiento científico de la realidad del país.
4. En la mayoría de los casos la enseñanza se circunscribe al ámbito de las aulas universitarias.
5. La actividad académica que más se atiende es la docencia, descuidando la investigación y la extensión social.

Grupo II.

6. El procedimiento de enseñanza que más se utiliza es el oral.
7. el material de enseñanza de más empleo es el yeso y pizarrón.
8. El sistema de evaluación se utiliza mayormente para aprobar o reprobar asignaturas de estudio y no para auxiliar, corregir, y mejorar el aprendizaje del alumno.
9. Menos del 15% de los profesores tienen capacitación profesional a nivel de Post-grado.
10. La mayor parte de profesores de la Facultad de Ciencias y Humanidades están dispuestos a participar en programas de capacitación técnico-pedagógica.

Cada uno de estos supuestos contó, como se ha indicado, con ciertas preguntas "clave" incluidas con el propósito de corroborar los postulados,

rechazándolos o modificándolos.

Enseguida, pues, se indica cada una de las hipótesis y se analizan esos "items" especiales con la frecuencia y la valoración asignada por los docentes encuestados.

No.	HIPOTESIS - GRUPO I	VALORACION DE INDICADORES																								
1.	<p><u>Fines de la Universidad</u></p> <p>La mayoría de profesores de la Facultad de Ciencias y Humanidades la docencia sin coordinarla con los fines de la Universidad.</p>	<p>1.1 El fin fundamental de la Universidad es elevar el nivel espiritual del hombre salvadoreño, promoviendo la conservación, fomento y difusión de la cultura.</p> <p><u>Logro < 50</u></p> <p><u>Logro > 50</u> (*)</p> <table border="1" data-bbox="967 1191 1103 1813"> <tr> <td>Frecuencias CC.NN.</td> <td>> 50</td> <td>< 50</td> </tr> <tr> <td></td> <td>8</td> <td>12</td> </tr> <tr> <td>Frecuencias CC.SS.</td> <td>24</td> <td>42</td> </tr> <tr> <td></td> <td>37%</td> <td>63%</td> </tr> </table> <p>Muestra = 86.</p> <p>Resultado: <u>Deficiente.</u></p> <p>1.2 Como institución superior corresponde a la Universidad formar profesionales capacitados moral e intelectualmente.</p> <p><u>Logro > 50</u></p> <p><u>Logro < 50</u></p> <table border="1" data-bbox="317 1367 521 1813"> <tr> <td>CC. NN.</td> <td>> 50</td> <td>< 50</td> </tr> <tr> <td></td> <td>14</td> <td>6</td> </tr> <tr> <td>CC. SS.</td> <td>40</td> <td>26</td> </tr> <tr> <td></td> <td>63%</td> <td>37%</td> </tr> </table> <p>Resultado: <u>Más que bueno.</u></p>	Frecuencias CC.NN.	> 50	< 50		8	12	Frecuencias CC.SS.	24	42		37%	63%	CC. NN.	> 50	< 50		14	6	CC. SS.	40	26		63%	37%
Frecuencias CC.NN.	> 50	< 50																								
	8	12																								
Frecuencias CC.SS.	24	42																								
	37%	63%																								
CC. NN.	> 50	< 50																								
	14	6																								
CC. SS.	40	26																								
	63%	37%																								
(*)	<p>El valor > 50 (igual y más de cincuenta) significa más que bueno; < 50 indica deficiente.</p>																									

No.	HIPOTESIS - GRUPO I	VALORACION DE INDICADORES																		
1		<p>1.3 Promover cursos de extensión universitaria.</p> <p>Logro: < 50 ≥ 50 < 50</p> <table border="1" data-bbox="1011 1336 1160 1533"> <tr> <td>CC. NN.</td> <td>14</td> <td>6</td> </tr> <tr> <td>CC. SS.</td> <td>33</td> <td>33</td> </tr> <tr> <td></td> <td>55%</td> <td>45%</td> </tr> </table> <p>Juicio: <u>Aceptable.</u></p> <p>1.4 Fomentar en los educandos el ideal de unidad de los pueblos centroamericanos.</p> <p>Logro: < 50 > 50 < 50</p> <table border="1" data-bbox="415 1377 580 1502"> <tr> <td>CC. NN.</td> <td>7</td> <td>13</td> </tr> <tr> <td>CC. SS.</td> <td>14</td> <td>52</td> </tr> <tr> <td></td> <td>24%</td> <td>76%</td> </tr> </table> <p>Juicio: <u>Deficiente.</u></p>	CC. NN.	14	6	CC. SS.	33	33		55%	45%	CC. NN.	7	13	CC. SS.	14	52		24%	76%
CC. NN.	14	6																		
CC. SS.	33	33																		
	55%	45%																		
CC. NN.	7	13																		
CC. SS.	14	52																		
	24%	76%																		

No.	HIPOTESIS GRUPO I	VALORACION DE INDICADORES																		
1		<p>1.5 Promover la investigación científica y técnica.</p> <p><u>Logro:</u> < 50</p> <table border="1" data-bbox="940 1243 1176 1554"> <tr> <td></td> <td>> 50</td> <td>< 50</td> </tr> <tr> <td>CC. NN.</td> <td>6</td> <td>14</td> </tr> <tr> <td>CC. SS.</td> <td>34</td> <td>32</td> </tr> </table> <p><u>Juicio:</u> <u>Deficiente</u> 46% 54%</p> <p>1.6 Contribuir a la resolución de los problemas nacionales</p> <p><u>Logro:</u> < 50</p> <table border="1" data-bbox="423 559 658 870"> <tr> <td></td> <td>> 50</td> <td>< 50</td> </tr> <tr> <td>CC. NN.</td> <td>4</td> <td>16</td> </tr> <tr> <td>CC. SS.</td> <td>23</td> <td>43</td> </tr> </table> <p><u>Juicio:</u> <u>deficiente</u> 31% 69%</p>		> 50	< 50	CC. NN.	6	14	CC. SS.	34	32		> 50	< 50	CC. NN.	4	16	CC. SS.	23	43
	> 50	< 50																		
CC. NN.	6	14																		
CC. SS.	34	32																		
	> 50	< 50																		
CC. NN.	4	16																		
CC. SS.	23	43																		
<p><u>Conclusión:</u> Exceptuando la valoración del ítem 1.2 y 1.3 correspondientes a la formación de profesionales y a "promover cursos de extensión universitaria", respectivamente, los resultados confirman la desorientación que existe entre el quehacer docente en la Facultad de Ciencias y Humanidades y los Fines de la Universidad.</p>																				

No.	HIPOTESIS GRUPO I	VALORACION DE INDICADORES																		
2	<p>Los objetivos de enseñanza están más orientados a la adquisición de conocimientos e información que a su correspondiente aplicación práctica.</p>	<p>2.1 El tiempo que se dedica a la teoría.</p> <p><u>Enfasis:</u> > 50% ≥ 50 < 50</p> <table border="1" data-bbox="1081 1449 1207 1827"> <tr> <td>CC.NN.</td> <td>20</td> <td>-</td> </tr> <tr> <td>CC.SS.</td> <td>62</td> <td>4</td> </tr> </table> <p><u>Juicio:</u> 95% 5%</p> <p>Tiene más énfasis la teoría</p> <p>2.2 El tiempo que se dedica a la aplicación práctica.</p> <p><u>Enfasis:</u> < 50 ≥ 50 <50</p> <table border="1" data-bbox="650 1407 784 1827"> <tr> <td>CC.NN.</td> <td>9</td> <td>11</td> </tr> <tr> <td>CC.SS.</td> <td>17</td> <td>49</td> </tr> </table> <p><u>Juicio:</u></p> <p>Descuido de la práctica 30% 70%</p> <p>2.3 Uso de demostraciones prácticas.</p> <p><u>Enfasis:</u> < 50 ≥ 50 < 50</p> <table border="1" data-bbox="282 1386 415 1837"> <tr> <td>CC.NN.</td> <td>12</td> <td>8</td> </tr> <tr> <td>CC.SS.</td> <td>19</td> <td>47</td> </tr> </table> <p><u>Juicio:</u> 36% 64%</p> <p>Falta mayor aplicación de demostración de prácticas.</p>	CC.NN.	20	-	CC.SS.	62	4	CC.NN.	9	11	CC.SS.	17	49	CC.NN.	12	8	CC.SS.	19	47
CC.NN.	20	-																		
CC.SS.	62	4																		
CC.NN.	9	11																		
CC.SS.	17	49																		
CC.NN.	12	8																		
CC.SS.	19	47																		
<p><u>Conclusión:</u> La hipótesis se confirma en cuanto al predominio de una enseñanza de tipo teórica, con una considerable diferencia en el sector de CC.NN. que usa bastantes demostraciones prácticas.</p>																				

No.	HIPOTESIS GRUPO I
3	<p>Los objetivos de los programas de estudio en su mayoría, no se orientan al conocimiento científico de la realidad del país.</p> <p><u>Conclusión:</u> Existe muy poca relación entre los contenidos y las experiencias de los planes y programas de estudio y el tratamiento de los problemas de la comunidad. Se acepta la hipótesis planteada.</p> <p>Para tener mayor número de elementos de juicio sobre este aspecto, véanse indicaciones 1.5 y 1.6 de la Hipótesis No. 1.</p>

VALORACION DE INDICADORES

3.1 Contacto con la realidad nacional que se propicia mediante los planes y programas de estudio.

Aplicación: < 50

> 50 < 50

CC. NN.	3	17
CC. SS.	12	48

Juicio:

24% 76%

Contacto deficiente.

3.2 Grado en que las experiencias docentes se relacionan con la comunidad.

Logro = < 50

> 50 < 50

CC. NN.	5	15
CC. SS.	14	52

Juicio:

22% 72%

Muy poca relación.

No.	HIPOTESIS GRUPO I	Valoración de indicadores
4	<p>En la mayoría de los casos la enseñanza se circunscribe al ámbito de las aulas universitarias.</p>	<p>A excepción de los indicadores :</p> <p>2.3 "demostraciones prácticas" y</p> <p>1.3 Referido a "extensión universitaria", que en el sector de Biología muestra un mayor %, la hipótesis es válida, y la respaldan además, los indicadores 1.5, 1.6, 3.1, 3.2 (Favor de remitirse a ellos).</p>
4	<p><u>Conclusión:</u> <i>El límite del estudio de las teorías científicas a las aulas universitarias, con su escasa aplicación por medio de la técnica, no ha permitido que las Ciencias y Humanidades incorporen a las tareas del desarrollo. DE ahí que el examen de las Teorías por muy importantes que éstas sean, se vuelve "factualmente vacío".</i></p>	

No.	HIPOTESIS GRUPO I	VALORACION DE INDICADORES
5	<p>La actividad académica que más se atiende es la docencia descuidando la investigación y la extensión social.</p>	<p>La atención se capta en los indicadores 1.2 "formación profesional", el 2.1 "tiempo que se dedica a la teoría". Por otra parte, el aspecto investigación que ya se analizó en los indicadores 1.5, 3.1, 3.2, 8.1, asevera la hipótesis. Además en las consultas hechas a Jefes de Departamentos y Directores de Institutos, se obtuvieron los siguientes datos:</p> <p>Institucionalmente la investigación se cumplido en un 22%</p> <p>La Extensión en un 30%</p> <p>La Docencia en un 86%</p>
5	<p><u>Conclusión:</u> Se confirma la hipótesis. En capítulo aparte se estudiará con mayor detenimiento esta problemática, que aunque reveladora, no es extraña a alguien que haya trabajado más de tres años en la Facultad, tal es el caso de los respondientes.</p>	<p><u>Aclaración:</u> Cada uno de estos aspectos se indagó por separado. Sin embargo los por cientos dados están estrechamente relacionados.</p>

No.	HIPOTESIS GRUPO I I	VALORACION DE INDICADORES																		
6	<p>El procedimiento de enseñanza que más se utiliza es el oral.</p>	<p>6.1 En el proceso de enseñanza la clase magistral, clase expositiva, se emplea en la siguiente proporción:</p> <p>% Uso : \geq 50 $<$ 50</p> <table border="1" data-bbox="1011 1616 1144 1885"> <tr> <td>CC. NN.</td> <td>19</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>CC. SS.</td> <td>59</td> <td>7</td> </tr> <tr> <td></td> <td>91%</td> <td>9%</td> </tr> </table> <p>6.2 El "aprender haciendo" se aplica en la proporción siguiente:</p> <p>Aplicación $<$ 50 \geq 50 $<$ 50</p> <table border="1" data-bbox="595 1605 729 1885"> <tr> <td>CC. NN.</td> <td>5</td> <td>15</td> </tr> <tr> <td>CC. SS.</td> <td>24</td> <td>42</td> </tr> <tr> <td></td> <td>34%</td> <td>66%</td> </tr> </table> <p><u>Juicio:</u> Mayor énfasis en la teoría. Véase además indicadores: 2.1 y 2.2 .</p>	CC. NN.	19	1	CC. SS.	59	7		91%	9%	CC. NN.	5	15	CC. SS.	24	42		34%	66%
CC. NN.	19	1																		
CC. SS.	59	7																		
	91%	9%																		
CC. NN.	5	15																		
CC. SS.	24	42																		
	34%	66%																		
6	<p>Conclusión: Se acepta la hipótesis. Se ha indicado no sólo el predominio de la teoría, sino también del uso del medio oral que ubica a la enseñanza bastante cerca de la llamada "verbal" "tradicional". Más revelador aún si comparamos la "participación del profesor" y "el alumno", que arrojó un 96% ($>$ 50) y un 15% respectivamente. (Ver en la sección de apéndices las preguntas 3.2 y 3.4 del "cuadro de comparación de porcentajes".</p>																			

No.	HIPOTESIS GRUPO II	VALORACION DE INDICADORES																											
7.	<p>El material de enseñanza de más empleo es el yeso y pizarrón.</p> <p><i>Conclusión: La utilización del yeso y pizarrón debería analizarse con detenimiento, dado el alto grado de auxilio que presta al docente.</i></p> <p><i>En contraste, la experiencia directa, se emplea muy poco (60% < 50%)</i></p> <p><i>Los materiales impresos muestran también su importancia, a pesar que no se ha sistematizado su uso.</i></p>	<p>7.1 Porcentaje de utilización del pizarrón y yeso.</p> <table border="1" data-bbox="1074 1564 1246 1854"> <thead> <tr> <th></th> <th>≥ 50</th> <th>< 50</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>CC. NN.</td> <td>20</td> <td>-</td> </tr> <tr> <td>CC. SS.</td> <td>65</td> <td>1</td> </tr> </tbody> </table> <p>99% 1%</p> <p>7.2 Porcentaje de uso de materiales impresos</p> <table border="1" data-bbox="713 1564 885 1854"> <thead> <tr> <th></th> <th>≥ 50</th> <th>< 50</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>CC. NN.</td> <td>8</td> <td>12</td> </tr> <tr> <td>CC. SS.</td> <td>45</td> <td>21</td> </tr> </tbody> </table> <p>62% 38%</p> <p>7.3 Empleo de la experiencia real, directa</p> <table border="1" data-bbox="368 1564 540 1854"> <thead> <tr> <th></th> <th>≥ 50</th> <th>< 50</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>CC. NN.</td> <td>11</td> <td>9</td> </tr> <tr> <td></td> <td>23</td> <td>43</td> </tr> </tbody> </table> <p>40% 60%</p>		≥ 50	< 50	CC. NN.	20	-	CC. SS.	65	1		≥ 50	< 50	CC. NN.	8	12	CC. SS.	45	21		≥ 50	< 50	CC. NN.	11	9		23	43
	≥ 50	< 50																											
CC. NN.	20	-																											
CC. SS.	65	1																											
	≥ 50	< 50																											
CC. NN.	8	12																											
CC. SS.	45	21																											
	≥ 50	< 50																											
CC. NN.	11	9																											
	23	43																											

No.	HIPOTESIS GRUPO II	VALORACION DE INDICADORES						
8	<p>El sistema de evaluación se usa mayormente para aprobar o reprobado asignaturas de estudio y no para auxiliar, corregir o mejorar el aprendizaje del alumno.</p>	<p>Motivos por lo que se realiza la evaluación:</p> <p>8.1 Medir conocimientos adquiridos en la asignatura</p> <table border="1" data-bbox="1019 1595 1215 1854"> <tr> <td>> 50</td> <td>< 50</td> </tr> <tr> <td>CC. NN. 18</td> <td>2</td> </tr> <tr> <td>CC. SS. 58</td> <td>8</td> </tr> </table> <p>88% 12%</p>	> 50	< 50	CC. NN. 18	2	CC. SS. 58	8
> 50	< 50							
CC. NN. 18	2							
CC. SS. 58	8							
8	<p>Conclusión: Se puede aseverar que la evaluación se utiliza más como medición; prueba a determinar cantidad de conocimientos adquiridos, asignar una nota y decidir quienes aprueban o reprobaban la asignatura. La concepción de la evaluación como sistema para la "retho-acción" y "feed-back" del proceso de enseñanza aprendizaje todavía no se ha incorporado.</p>	<p>8.2 Decidir quien aprueba o reprobaba el curso.</p> <table border="1" data-bbox="611 1585 799 1864"> <tr> <td>> 50</td> <td>< 50</td> </tr> <tr> <td>CC. NN. 10</td> <td>10</td> </tr> <tr> <td>CC. SS. 39</td> <td>27</td> </tr> </table> <p>57% 43%</p>	> 50	< 50	CC. NN. 10	10	CC. SS. 39	27
> 50	< 50							
CC. NN. 10	10							
CC. SS. 39	27							
8		<p>8.3. Diagnosticar el progreso de los alumnos y ayudar a cada uno en lo que necesita.</p> <table border="1" data-bbox="211 1585 399 1875"> <tr> <td>> 50</td> <td>< 50</td> </tr> <tr> <td>CC. NN. 8</td> <td>12</td> </tr> <tr> <td>CC. SS. 20</td> <td>46</td> </tr> </table> <p>32% 68%</p>	> 50	< 50	CC. NN. 8	12	CC. SS. 20	46
> 50	< 50							
CC. NN. 8	12							
CC. SS. 20	46							

No. HIPOTESIS GRUPO II

VALORACION DE INDICADORES

9 Menos del 15% de profesores tienen capacitación profesional a nivel de post-grado.

De los 86 docentes de la muestra 9 indicaron que poseían el grado de Maestría o Doctorado. Sin embargo es necesario señalar que en el dato aportado por la oficina de Becas, cerca de 40 docentes (46%) tienen estudios de Post-grado.

NOTA: Los estatutos universitarios no exigen el grado de Maestría para ejercer la docencia en la Universidad.

10.1 Del total (86 docentes de la muestra) 75 contestaron que sí participarían = 87%

	SÍ	No
CC. NN.	18	2
CC. SS.	57	9
	87%	13%

10 La mayor parte de profesores de la Facultad de Ciencias y Humanidades están dispuestos a participar en programas de capacitación técnico-pedagógica.

Conclusión: Aunque los resultados no se toman en forma definitiva y absoluta, pueden ser muy útiles para sistematizar los Programas Pedagógicos de capacitación y "reciclaje" de los docentes de la Facultad de CC. y HH. y posteriormente de la Universidad.

FIGURA 5
SITUACION DE LOS DOCENTES ENCUESTADOS -
SEGUN TIEMPO DE SERVICIO EN LA FACULTAD

Tiempo de trabajo docente en la Universidad	No. de Docentes	%
Menos de 1	7	8
de 1 a 2 años	15	17
de 3 a 5 años	36	42
de 6 a 10 años	28	33
Total	86	100

} 87%

Aunque los datos recogidos por medio de la encuesta deberán interpretarse con cautela, existe un hecho muy significativo que da crédito y fundamento a la pesquisa: La mayoría de docentes encuestados tiene una experiencia de más de tres años en la docencia universitaria, la cual les permite emitir un "juicio de valor" suficientemente objetivo; es decir bastante apegado a la realidad que se examina, a tal grado que las conclusiones del estudio se puedan calificar como aceptables. Se confía, pues, en la madurez, la honradez y la seriedad de los docentes que amablemente colaboraron en el estudio.

EXAMEN ACTUAL DE LOS ASPECTOS ADMINISTRATIVO-DOCENTES
EN LA FACULTAD DE CIENCIAS Y HUMANIDADES.--

El examen general de la situación docente en sus relaciones con el planeamiento educativo y con la práctica de orientar el proceso de enseñanza-aprendizaje, como medio para el logro o acercamiento a los fines universitarios ya anotados; no se puede concebir aisladamente o separado de otros factores que la sustentan y la enriquecen. Este es el caso del aspecto administrativo que sin exagerar, constituye el sostén del proceso educativo.

Dentro de esta temática se procede a evaluar aquellos factores que en parte, determinan la calidad académica y poder explicar hasta qué grado favorecen los procesos de docencia, investigación y extensión. Este análisis se guía en parte por el "enfoque sistémico". Para el objeto de este trabajo, ese enfoque se ilustra más adelante, destacando el sector administrativo y al sector docente; aspectos que en su oportunidad se verán con más detalle.

LA EMPRESA EDUCATIVA Y EL ENFOQUE SISTEMICO

El concepto de "EMPRESA EDUCATIVA" recibe aquí dos significados; - uno, como proyecto de servicio técnico-humanista que integra diferentes acciones y procesos encaminados a alcanzar objetivos y metas educativas. Así podrá decirse por ejemplo: "el progreso cultural del país es una empresa que requiere del esfuerzo de todos los universitarios".

E. otro significado se refiere a organización y funcionamiento de los componentes de una institución educativa. Así para el caso, se habla de los "insumos humanos, materiales, económicos, que se incorporan, se "procesan" y se transforman para entregarlos a la sociedad como un "producto cultural".

Sin embargo, al referirse a la "empresa educativa" deberá comprenderse que se trata de una organización cualitativamente diferente a las otras empresas: dedicada a crear y fomentar bienes para el progreso espiritual y material de la humanidad, y no meramente como "negocio".

RELACIONES ENTRE ESTRUCTURA Y SISTEMA

El enfoque sistemático de los fenómenos educativos, atribuido a -- Phillips Coombs (París) UNESCO, 1968), resulta útil y funcional como un modelo metodológico.

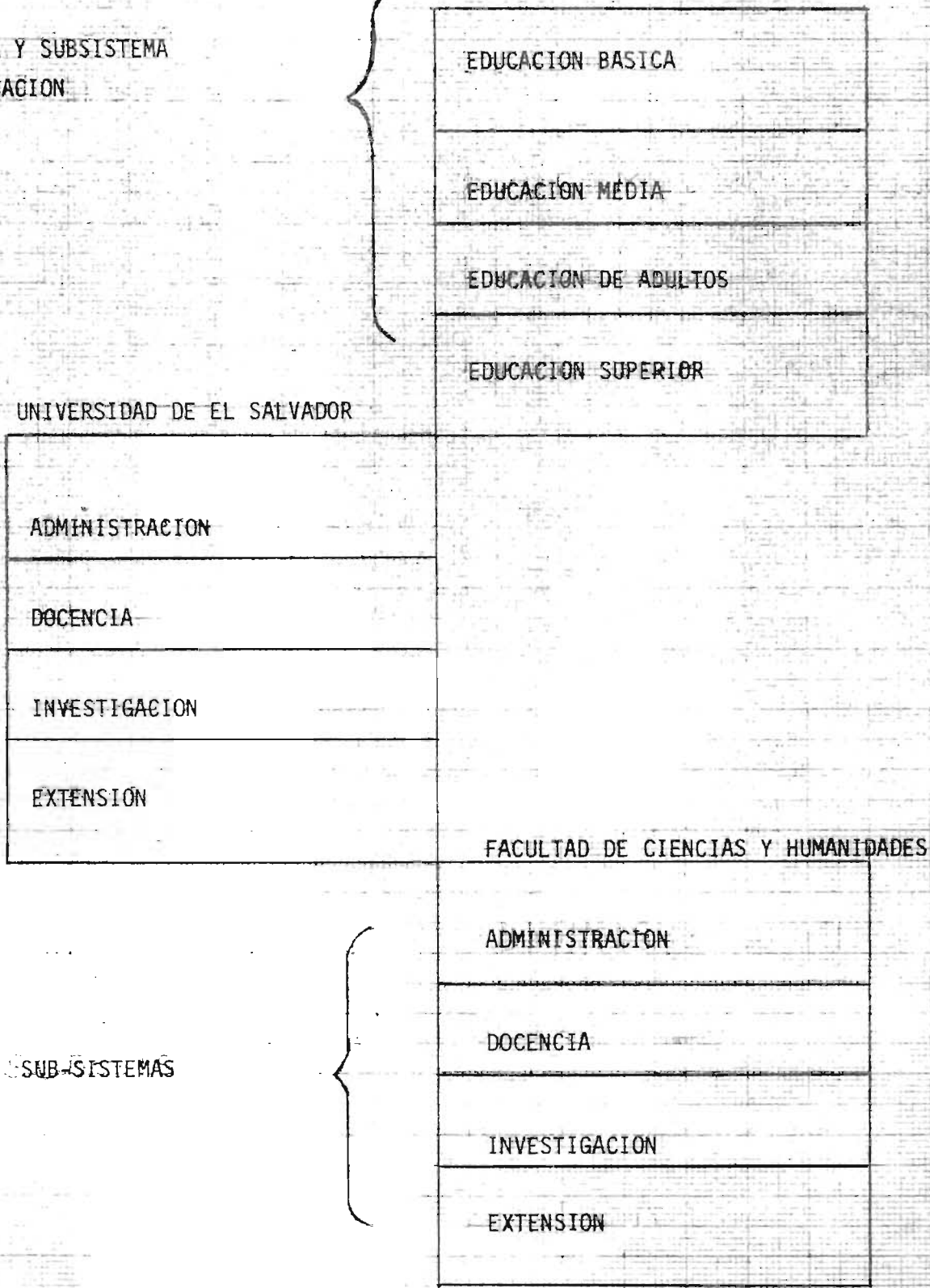
El enfoque tiene íntima relación con "estructura" entendida ésta - como "un conjunto de elementos básicos previamente ordenados, coordinados e interrelacionados para la consecución de fines" 18/

"El análisis de sistemas aparece como un instrumento intelectual - aplicable al examen crítico global de los sistemas educativos existentes y apto para sugerir nuevas configuraciones pedagógicas científicamente escalonados...Por sistema los analistas entienden la suma de partes separadas que actúan a la vez independientemente y unas sobre otras para alcanzar los objetivos enunciados previamente, el sistema no se define, pues, sólo por los elementos que lo integran sino por la organización - que hace posible su funcionamiento y el análisis trata de medir con exactitud los objetivos a alcanzar en términos de realización, de situar los niveles de aplicación y de integrar las restricciones que le condicionan a fin de llegar a modelos racionales de funcionamiento." 19/

A continuación se presentan unos "gráficos-estructuras" con el propósito didáctico de ejemplificar esta técnica novedosa "aplicable al examen crítico de los sistemas educativos".

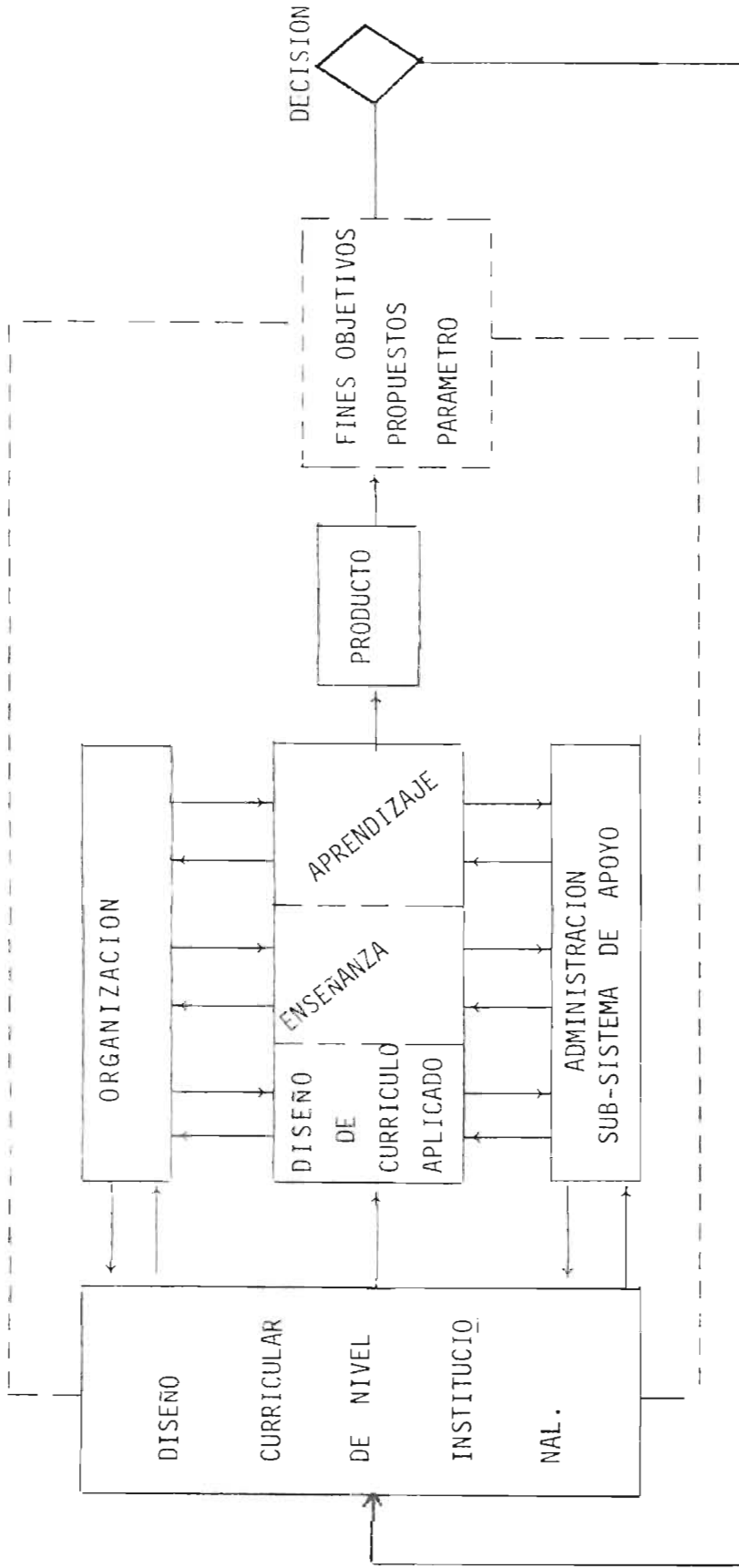
FIGURA 6

SISTEMA Y SUBSISTEMA
DE EDUCACION



SUB-SISTEMAS

FIGURA 7
Estructura de un Sistema Curricular



Feedback = Retroacción

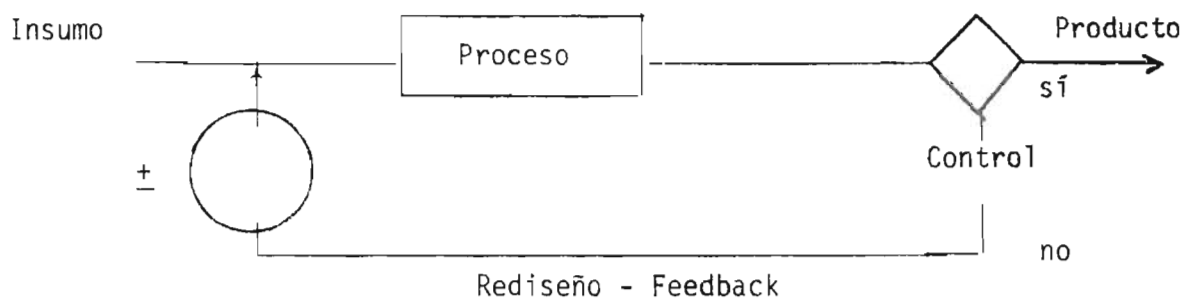
Fuente: Documento Proyecto O.E.A, CEMIE
Modelo tentativo de diseño, implementación y
evaluación curricular. Pág. 22, Dic. 21/77.

EL SISTEMA EN SU FORMA MAS ELEMENTAL

Componentes:

1. Insumos. Lo que permite el funcionamiento. Recursos en general.
2. Proceso. Organización secuencial de métodos y medios hacia la obtención de resultados.
3. Productividad. Resultado de la eficiencia de los trabajadores, medida por el volumen de producción satisfactoria.^{20/}

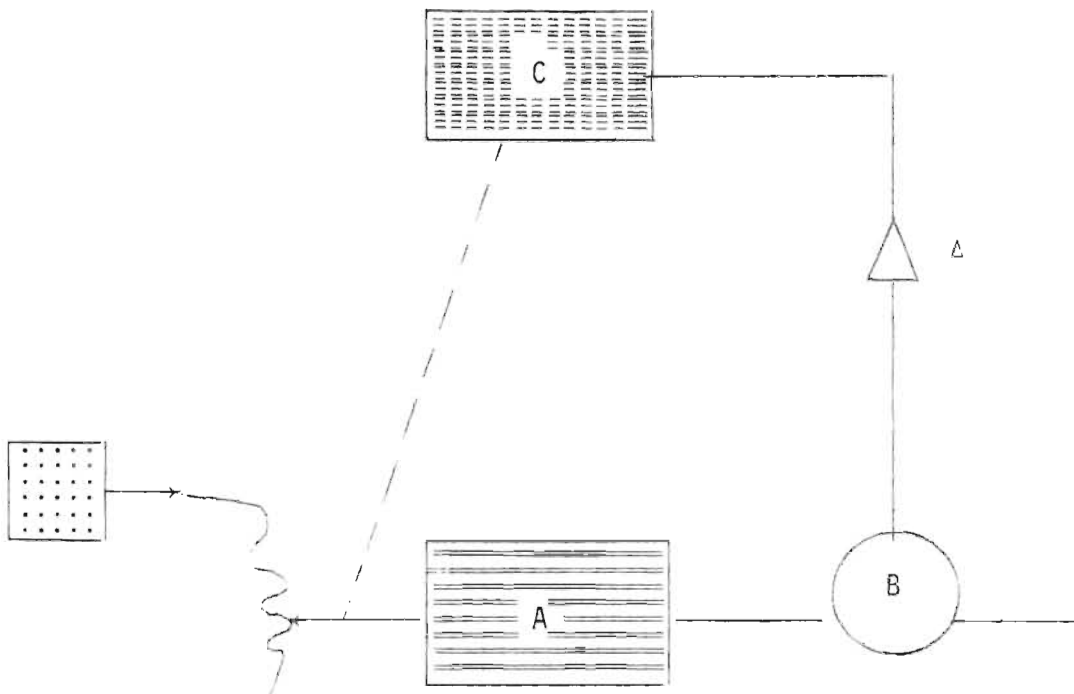
FIGURA 8



El proceso estará constituido por el conjunto de actividades educativas debidamente organizados y ejecutadas. Serie de acciones, operaciones y fases que tendrán que cubrirse siguiendo un plan durante un tiempo necesario para alcanzar resultados apetecidos.

El proceso deberá comprenderse como una totalidad integrada, armónica, coherente.

FIGURA 9
ESTRATEGIA DE VERIFICACION Y DECISION



CIRCUITO GENERAL DE RETROACCION (Feed-back)

El rendimiento de "A" se compara con la norma deseada en "B"; la diferencia (Δ) se transmite a "C", que ajusta la entrada a "A" hasta que $\Delta \approx 0$, dentro de los límites requeridos.

Los reguladores — o "controllers" implícitos — dependen para tener éxito de dos mecanismos esenciales. El primero es una comparación continua de alguna característica funcional del sistema con una norma o patrón de rendimiento deseado.

El segundo es una retroacción continua y sistemática de medidas correctivas . 21/

EL SECTOR ADMINISTRATIVO COMO SUBSISTEMA DE APOYO

En páginas anteriores se anticipaba que, "Administración es el sistema social que por medio de los procesos de planeación, organización, ejecución y control; coordina los recursos humanos, financieros y materiales de una entidad en función de sus fines y objetivos propuestos".^{22/} De donde administración de la educación se define como "el proceso continuo y dinámico que coordina los recursos humanos, financieros y materiales de una empresa educativa, en función de sus fines y por medio de planeamientos, organización, comunicación, ejecución y control".^{23/}

La administración así entendida, aporta eficacia a los esfuerzos humanos e incide grandemente en el grado de realización de los objetivos educacionales. Permite ordenar los sucesos y resolver técnicamente las dificultades. Su conocimiento real es útil para trazar las políticas futuras de la empresa educativa.

Dentro de este rubro se incluyen las fuentes consideradas como de sostén y apoyo para el proceso educativo. De este sector depende la operatividad y funcionalidad de los proyectos. De esas fuentes pueden enumerarse la administración de personal, la situación jurídica, aspectos financieras, características institucionales (rigidez, flexibilidad) recursos materiales, normas y procedimientos, y otros.

Después de esta fundamentación teórica se pasa al análisis de los dos sectores primarios para este proyecto. El sector administrativo y el sector académico que comprende docencia, investigación y extensión.

No se procedió antes al análisis porque se ha querido ser consecuente con la lógica del Proyecto. No se puede sugerir la aplicación, modificación o innovación alguna, si no se ha conocido de antemano la teoría y la práctica que fundamenta la propuesta.

La obtención de la información referida a los aspectos administrativos se hizo en base a dos instrumentos. Uno que se administró a los Jefes de Departamento, de parte de la Unidad de Planeamiento y Asesoría de la Universidad de El Salvador, en el cual se trató de determinar las necesidades de asesoría en las funciones de Docencia, Investigación y - Extensión y algunos problemas administrativos, planeamiento, asuntos presupuestarios, dotaciones, tramitaciones, logro de objetivos, ejecución de proyectos, etc.

El otro cuestionario intentó cubrir el área de Administración de personal en la Facultad, y fue administrado por el autor de este trabajo. Este segundo instrumento obtuvo datos sobre organización, funciones de la oficina de personal, perfeccionamiento y capacitación de personal, datos sobre la carrera docente y funcionaria, proyectos administrativos, y otros asuntos de interés que serán considerados después que se analicen los datos del Primer Cuestionario.

Inicialmente se presenta un panorama general sobre la organización del sector administrativo de la Facultad, de tal manera que dentro de ese contexto se pueda situar cada uno de los elementos indagados por el cuestionario y relacionarlos con toda la estructura vigente. De este sector administrativo se examinan aquellos aspectos de mayor relación con la actividad docente y académica en general.

En la práctica se realizan otras actividades que si bien pertenecen al quehacer de la Facultad, no inciden grandemente en este proyecto de capacitación docente. Para el caso, qué tipo de vehículos debe comprarse, qué clase de reloj marcador, las cotizaciones de material y equipo de oficina etc.,etc. De esta manera, pues, se ha procedido en las indagaciones sobre el sector administrativo.

Las indagaciones mostraron que en la Facultad no existe todavía una organización clara, definida y generalizada.

Las políticas, los objetivos de cada dependencia no pueden determinarse y ubicarse dentro de un contexto armónico. Cada departamento crea cierto tipo de procedimientos que rigen internamente y que, en algunos casos, son semejantes, ej: la selección, promoción de personal, control de asistencia, aplicación de sanciones, etc. En otros casos difieren substancialmente.

Se administra el personal de hecho, pues, no existe una oficina especializada que se encargue de ello en toda la Facultad.

No existen manuales de organización y funciones. Eso hace que cada administrador oriente el trabajo guiado por su criterio ayudado por las recomendaciones de su jefe inmediato superior y por algunas circulares y acuerdos que se relacionen con el cargo que ocupa.

Las dependencias que hay no están diseñadas en algún organigrama administrativo y las funciones, como se dijo no se explican en algún documento especial.

Por la información reunida se puede presentar la organización de la siguiente manera:



Fuente: Director Administrativo de la Facultad de Ciencias y Humanidades.

No existe sección de Administración de personal que norme los procedimientos de reclutamiento, selección, capacitación, etc. a nivel de toda la Facultad. Las funciones de las "dependencias" se sintetizan a continuación.

Dirección Administrativa. Coordina los recursos materiales, financieros y humanos que sirven de apoyo e implemento para las distintas funciones de la Facultad.

Secretaría. Realiza trámites administrativos, procesa y registra información y documentación necesaria. Sirve de nexo de comunicación entre la Dirección Administrativa y las otras oficinas universitarias.

Sección de Finanzas. Atiende la parte contable, con todo el estado financiero de la Facultad.

Almacén. Administra las existencias materiales, papelería, aprovisionamiento, utilería, etc.

Suministros. Procesa los pedidos de material y equipo, tanto como los requerimientos de servicios personales y no personales.

Servicios Generales. Responsable del mantenimiento alumbrado, agua, alcantarillado, vehículos, jardinería, aseo, etc.

Intendencia. Responde por mantenimiento de auditorios, equipo, electricidad, entradas, salidas, implementación, y otros.

Impresiones. Procesa las publicaciones autorizadas académicas, culturales, noticias, boletines, reportes, ya sea a mimeógrafo, en offset o fotocopias.

En todo este apartado se busca determinar la eficacia de la organización y funcionamiento administrativos en conexión con la actividad docente, usando los datos de los dos cuestionarios administrados, el primero de los cuales se presenta a continuación.

CUESTIONARIO SOBRE ASPECTOS ADMINISTRATIVOS Y FUNCIONES DE DOCENCIA, INVESTIGACION Y EXTENSION, ADMINISTRADO -- POR LA UNIDAD DE PLANEAMIENTO Y ASESORIA DE LA UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR A JEFES DE DEPARTAMENTO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS Y HUMANIDADES, EN FEBRERO DE 1977.

Objetivo: Obtener información que permita detectar necesidades de asesoramiento de los Departamentos en las áreas mencionadas.

Preguntas :

- 1) En el Area Administrativa del Departamento a su cargo, ¿qué dificultades ha encontrado?
Explique.
- 2) En la preparación del trabajo académico del Departamento a su cargo ¿qué dificultades ha encontrado?
Explique.
- 3) Enumere, en orden de prioridad, cinco necesidades del Departamento en relación a los rubros de administración de actividades.

- 4) Enumere, en orden de prioridad, cinco necesidades del Departamento en relación a la planificación de actividades.
- 5) En qué porcentaje considera que el Departamento a su cargo ha cumplido las funciones de docencia?
Razone su respuesta.
- 6) En qué porcentaje considera que su Departamento ha cumplido la función de investigación?
Razone su respuesta.
- 7) Enumere en orden de prioridad, cinco necesidades en el área de la docencia del departamento a su cargo.
- 8) Enumere, en orden de prioridad, cinco necesidades en el campo de la investigación.
- 9) En qué porcentaje considera que el Departamento ha cumplido la función de extensión?
Razone su respuesta.
- 10) Qué colaboración en concreto espera recibir de la Unidad de Planeamiento y Asesoría de la Facultad?

ESTADO ACTUAL EN LAS FUNCIONES: DOCENCIA, INVESTIGACION Y
EXTENSION EN LA FACULTAD DE CIENCIAS Y HUMANIDADES DE LA
UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

DIAGNOSTICO DE NECESIDADES - FEBRERO DE 1977
CONSULTAS A JEFES DE DEPARTAMENTO

ORGANISMO: UNIDAD DE PLANEAMIENTO Y ASESORIA

1

AREA ADMINISTRATIVA (Dificultades Encontradas,

- a) Falta preparación en aspectos administrativos por parte del personal de dirección.
- b) Carencia de lineamientos concretos sobre procedimientos administrativos en la Facultad.
- c) Problemas por la limitación de los presupuestos.
- d) Desconocimiento del docente de aspectos administrativos.
- e) Se carece de una teoría administrativa que oriente la planificación y organización de sistemas educativos.
- f) Los departamentos no cuentan con políticas, estrategias y procedimientos escritos y legales para su administración.
- g) Excesiva centralización, ausencia de políticas que deleguen autoridad en los Departamentos, para que puedan tomar decisiones en situaciones sencillas de poca trascendencia.

- h) Ausencia de comisiones que asesoren administrativamente en los Departamentos.
- i) Poca funcionalidad y lentitud en el centro impresiones.
- j) Carencia de personal de mantenimiento eficiente para que restaure la maquinaria con prontitud y así evitar demoras prolongadas en el tiraje de materiales.
- k) Lentitud en la tramitación. El crecimiento de la población estudiantil hace necesario crear mecanismos que permitan agilizar las resoluciones.
- l) Dualidad de funciones. En la administración de personal confluyen dos líneas de mando: a) la del Jefe de Unidad, b) la Administración General de la Facultad.
- ll) Volumen inestable de trabajo. Rotación de personal.

1

PREPARACION DEL TRABAJO ACADEMICO. (Dificultades Encontradas)

- a) No es eficiente. Es posible considerarlo como un trabajo académico improvisado en su mayor parte.
- b) No hay coordinación en el trabajo académico. Cada asignatura se administra como una isla.
- c) La "organización" del Departamento es simple o no existe.
- d) Falta un plan de prioridades para la adquisición de material y equipo. Estos no llegan cuando se necesitan.

- e) Carencia de Bibliografía actualizada. Imposible realizar un buen trabajo académico.
- f) En la formación del personal. Se necesita un programa de cursos de extensión y de becas al exterior.
- g) Dificultades en "reclutar" personal calificado y contratar personal extranjero para desarrollar asignaturas muy especializadas.
- h) Constante fuga de personal calificado. Inestabilidad en el cargo.
- i) Falta de personal calificado en el país.
- j) El bajo rendimiento estudiantil obliga a un retraso en los programas.
- k) Falta de exactitud en las proyecciones cuantitativas de la población estudiantil de nuevo ingreso.
- l) Falta de interés de la administración General en el desarrollo de los planes académicos.

3

NECESIDADES PRIORITARIAS EN EL RUBRO DE ADMINISTRACION

- 1.a) Rapidez en la ejecución de trámites.
- 1.b) Menor número de trámites.
- 1.c) Efectividad en el control.
- 1.d) Calidad de servicio.
- 1.e) Uniformidad en los procedimientos.

- 2.a) Establecer sistema de planificación
- 2.b) Crear la estructura material y humana indispensable.
- 2.c) Distribuir racionalmente el trabajo.
- 2.d) Supervisión eficiente.
- 2.e) Evaluar continuamente.

- 3.a) Es necesario un Sub-director del Departamento.
- 3.b) Un encargado para dirigir investigaciones.
- 3.c) Financiamiento para investigación.
- 3.d) Aprobación inmediata de presupuestos.
- 3.e) Material y equipo por lo menos para 6 meses.
- 3.f) Local apropiado para la Dirección.

- 4.a) Clasificación de funciones para el personal.
- 4.b) Enseñanza al personal sobre trabajo en equipo.
- 4.c) Lograr que el personal se responsabilice de sus obligaciones.
- 4.d) Distribución racional del trabajo.
- 4.e) Material y equipo, espacio físico adecuado.

- 5.a) Planificación integral
- 5.b) Descripción de funciones para el personal
- 5.c) Cursos para el personal
- 5.d) Reuniones periódicas de las distintas unidades administrativas
- 5.e) Coordinar el trabajo

- 6.a) Supervisión de personal
- 6.b) Docencia, Investigación, Extensión.
- 6.c) Control de la ejecución
- 6.d) Ambiente estable.
- 6.e) Financiamiento y
- 6.f) Apoyo de las autoridades.

(NOTA: La pregunta 4 se engloba en la No. 3: se repiten criterios)

5 PORCENTAJE EN QUE SE HAN CUMPLIDO LAS FUNCIONES DE DOCENCIA.

- a) En un 75%. b) No existe evidencia objetiva. c) Un 60%.
- d) No se puede determinar. Es alto %. 2 materias es el máximo de su capacidad cada docente. e) 100%, dentro de lo que se ha permitido. f) 100%. g) 80%. h) 100% dentro de lo posible. i) 70%. j) 90%. k) 96%. [Están incluidos los departamentos de Química, Matemáticas y Física]

$$\bar{X} = 86\% .$$

6

NECESIDADES PRIORITARIAS EN EL AREA DE DOCENCIA

- a) Cursos de formación y perfeccionamiento docente.
- b) Mejoramiento bibliotecas y hemerotecas c/ Departamento.
- c) Aplicación de la teoría al campo práctico.
- d) Distribución adecuada del tiempo del personal docente.
- e) Ensayar nuevos métodos procedimientos de aprendizaje
- f) Crear un Programa permanente de Superación Docente.
- g) Profesores extranjeros.
- h) Becas al exterior para estudios de post-grado.
- i) Equipo Audio-visual, aparatos, material didáctico.
- j) Asesores pedagógicos.
- k) Mejorar las técnicas y procedimientos de evaluación.
- l) Adecuación de los espacios físicos.
- ll) Tener políticas salariales claras y justas.
- m) Revisión, actualización de planes de estudio.
- n) Contar unidad de planeamiento e investigación educativa

7

PORCENTAJE EN QUE SE HA CUMPLIDO LA FUNCION DE INVESTIGACION.

- | | | |
|---------|--------|---------------------------------|
| a) 100% | e) 20% | i) 0% |
| b) 50% | f) 20% | j) No existe evidencia objetiva |
| c) 40% | g) 20% | k) No puede precisar porcentaje |
| d) 25% | h) 20% | |

$$\bar{X} = 32.7\%$$

8 RAZONES DE LOS PORCENTAJES . NECESIDADES SOBRE INVESTIGACION.

- a) Se carece de condiciones necesarias
- b) El personal no está formado para eso.
- c) Se necesitan fuertes inversiones.
- d) No existen profesionales capacitados que dirijan las investigaciones.
- e) Todos los recursos los absorbe la docencia.
- f) Existe apatía de un buen número de docentes.
- g) En forma aislada, cada docente hace investigación bibliográfica.

9 EN QUE PORCENTAJE SE HA CUMPLIDO LA FUNCION DE EXTENSION?

- | | | |
|---------|--------|-------------------------|
| a) 100% | e) 40% | i) 0% |
| b) 70% | f) 20% | j) No hay evidencia |
| c) 60% | g) 10% | k) No se puede precisar |
| d) 50% | h) 0% | |

$$\bar{X} = 38\%$$

10 ¿QUE COLABORACION EN CONCRETO ESPERA RECIBIR?

- a) Entrenar al personal de dirección de la Facultad, en aspectos planificación. Asesoramiento.
- b) Refinar los procesos administrativos, a fin de agilizarlos y hacerlos más eficientes.

- c) Plan integral de desarrollo de la Facultad coordinado con el desarrollo general universitario.
- d) Ayuda técnica sobre varios métodos planificación.
- e) Procedimientos para fijar prioridades, elaborar planes anuales de trabajo. Presupuestos.
- f) Informaciones periódicas, datos estadísticos.
- g) Estudio sobre espacios físicos.
- h) Elaboración de manuales, organización, procedimientos.

El segundo cuestionario se administró entre el 7 y 9 de agosto de 1978 y fue diseñado para cubrir el área de Administración de Personal.

La estructura y los aspectos que abarcó se presentan en seguida.

AREA: ADMINISTRACION DE PERSONAL

INSTITUCION : FACULTAD DE CIENCIAS Y HUMANIDADES
UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

FECHA: 7 - 9 de AGOSTO de 1978.

ASPECTOS:

I - Oficina o Departamento encargado de la Administración de Personal.

- 1.1 ¿Cómo está organizada?
- 1.2 ¿Cómo funciona?
- 1.3 Políticas de personal (Entiéndase: Principios o normas de conducta que orientan a los empleados en sus relaciones con la Institución)
- 1.4 ¿Estas políticas se tienen escritas?

II - CARRERA DOCENTE Y FUNCIONARIA

- 2.1 ¿Se tiene un sistema de carrera docente y/o funcionaria?. Explique.
- 2.2 Se tiene una descripción y evaluación de puestos completa y actualizada?
- 2.3 ¿Existen leyes, normas, manuales que rijan la carrera?
- 2.4 ¿Son éstas conocidas por el personal?
- 2.5 ¿Qué proceso se sigue para reclutar personal administrativo y docente?
- 2.6 ¿Qué criterios se toman en cuenta para los ascensos de personal?
- 2.7 ¿Qué criterios se toman en cuenta para la promoción de personal?

III - PERFECCIONAMIENTO Y CAPACITACION DE PERSONAL

- 3.1 ¿Hay programas vigentes de desarrollo profesional?
 - a) Cursos de actualización
 - b) Cursos de perfeccionamiento
 - c) Cursos de especialización
- 3.2 ¿Con qué frecuencia se ofrecen?
- 3.3 ¿Con qué criterio se selecciona el personal que asiste a ellos?

3.4 ¿Hay alguna política de becas?

3.5 ¿Cómo se aprovecha la nueva experiencia del becario?

IV - ADMINISTRACION DE SUELDOS Y SALARIOS

4.1 ¿Cuáles son las políticas de salarios?

4.2 ¿Cómo están estructurados los salarios?

4.3 ¿Qué pasos se siguen para la elaboración de la escala
la de salarios?

V - INCENTIVOS

5.1 ¿Existe algún programa de incentivos para todo el personal
sonal de la institución?

5.2 ¿En qué consiste?

5.3 ¿Cuáles son las bases legales?

VI - SEGURIDAD Y BIENESTAR

6.1 ¿Qué servicios de bienestar y seguridad social se
ofrecen?

6.2 ¿Existen prestaciones para casos de accidentes o enfermedades
fermedades?

6.3 ¿Otros servicios?

6.4 ¿Hay alguna unidad específica que coordine estos programas
gramas?

VII - C O N T R O L

- 7.1 ¿Qué clase de registros y procedimientos se llevan en esta Institución?
- a) Personal Docente
 - b) Administrativo
 - c) de Servicio
- 7.2 Se evalúa al personal de la Institución?
- 7.3 ¿Quién realiza la evaluación y con qué periodicidad?
- 7.4 ¿Qué sistemas se utilizan?
- 7.5 ¿Cómo se resuelven los problemas de retraso, ausentismo, y conflictos?

Esta etapa del Trabajo permitió el contacto, la familiarización y la adquisición de los conocimientos e informaciones sobre las políticas y procedimientos de Administración de Personal que se practican en la Facultad para el reclutamiento, selección, inducción, capacitación, evaluación de los empleados.

El trabajo de campo tuvo como objetivo principal el confrontar las bases teóricas de una "Administración óptima" con la realidad experimentada en la Facultad.

La información ordenada y sistematizada que aquí se presenta tiene el propósito de apartar más elementos básicos para el proyecto, -

dando a la vez, una visión global de la estructura, organización y el funcionamiento del sistema de administración de personal en esta unidad académica.

I - DEPARTAMENTO DE PERSONAL

Los datos sobre administración de personal fueron obtenidos en su mayoría en la Dirección Administrativa.

Dentro de la organización administrativa hay una sección de personal, pero en realidad, su única función es la elaboración de planillas para el pago de los empleados.

Esta sección está formada por tres personas: una Secretaria Ejecutiva y dos auxiliares debidamente entrenadas.

En el presente, uno de los auxiliares realiza el trabajo de reunir y actualizar los expedientes del personal administrativo que por diversas circunstancias han estado dispersos. El otro, codifica la información que se envía al Centro de Cómputo para que éste último le dé entrada en el registro correspondiente.

II - CARRERA DOCENTE Y FUNCIONARIA

No existen reglamentos específicos para estas carreras. No están estructuradas a pesar de que en los Estatutos Universitarios se contemplan las bases legales para tal efecto.. Véase por ejemplo, el párrafo primero del Art. 86 y y el Art. 90 de los mencionados estatutos:

"Art. 86. El personal administrativo de la Universidad comprende a sus funcionarios, empleados de confianza y empleados de oficina y de servicio, y se regirá por el Reglamento de Escalafón que al efecto dicte la Asamblea General Universitaria..."

"Art. 90. Se instituyen las carreras de profesor e investigador universitarios, para garantizar la eficiencia de la enseñanza y la investigación, establecen los medios correctos para la selección de personal, regular los ascensos, los salarios y la estabilidad en los cargos y determinar la relación de esos docentes con la Universidad".

Para llevar a la práctica estas carreras, es decir estructurarlas, y sistematizarlas indicando las asignaciones salariales, se plantea la necesidad de reestructurar la ley de salarios que por su rigidez no permite el movimiento de personal en forma continua adjudicando los ascensos automáticos.

Esta situación crea problema para la clasificación de personal que por méritos, experiencia, especialización, etc. deba reubicarse; pues, los Estatutos en el Título IV, Capítulo I, solo indica grandes categorías, por ejemplo: la de los profesores e investigadores titulares, adjunto y auxiliares, sin precisar la gama de responsabilidades el tiempo, y la calidad necesarias en el desempeño. Incluye también auxiliares de docencia e investigación y no especifica los requisitos del cargo y las responsabilidades exigidas.

De allí, pues, que queda al Decano y a los jefes de departamento decidir sobre las políticas de personal, las cuales como ya se dijo, están condicionados por la asignación presupuestaria rígida que no permite implementar adecuadamente las carreras docente y administrativa.

En algunos casos la selección de personal administrativo se recomienda al Director Administrativo quien se auxilia de otras personas para diseñar un mecanismo incluye una prueba de conocimientos generales, conocimientos específicos al cargo, habilidades, actitudes al tipo de trabajo, referencias, etc.

Este procedimiento no está reglamentado y por lo tanto no es de uso constante. Muchas veces se omite.

Es necesario agregar que en la Facultad se conoce cierto proyecto de Reglamento de la Carrera Docente que contempla la clasificación de profesor titular 1, 2, 3: profesor adjunto, auxiliar de docencia e investigación; instructores, con las mismas categorías anotadas; e indica, además, requisitos, responsabilidades y tiempo en relación a cada puesto: pero no está legalizado.

Existe, con todo eso, una situación de irregularidad en los procedimientos, motivo por el cual se utiliza más lo que está reglamentado, aunque incompleto, en los Estatutos complementando con las disposiciones que aparecen en la Ley de Salarios.

III - PERFECCIONAMIENTO Y CAPACITACION DE PERSONAL

No hay programación de cursos sitematicos de formación, de actualización o de especialización docente al nivel universitario ni tampoco para el personal administrativo, aunque en algunas oportunidades se brinda la oportunidad de participar en algunos cursos y seminarios que puedan ser de interés para los profesionales.

La misma situación se presenta con la adjudicación de becas que no obedece a un programa planificado. Atendiendo a la ubicación de los estudios las becas se dividen en externas e internas ya sea que los estudios se realicen en el extranjero o en el país respectivamente. Estas becas son también de pre-grado o post-grado según el nivel académico que se obtente. Además pueden conducir o no a la obtención de un título, es este caso de los cursos de capacitación, especialización o de investigación. Las becas son muy escasas y se otorgan preferentemente a aquellos profesionales que demuestran interés especial y relevante capacidad para realizar trabajos de Docencia, científicos o tecnológicos.

Para el financiamiento de la beca se han establecido tres formas o categorías, a saber:

- a) beca completa otorgada por la Universidad.
- b) beca completa otorgada por organismos o instituciones extrangeras por intermedio de la Universidad.
- c) beca mixta: parte la Universidad y parte otras instituciones o el mismo interesado.

Estos procedimientos están generalizados para toda la Universidad y coordinados por un organismo especial tal como se prescribe en el artículo 166, de los Estatutos:

" El Consejo de Becas y de Investigaciones Científicas adscrito a la Rectoría tendrá a su cargo todo lo concerniente a la administración de becas otorgadas por la Universidad..."

A nivel de Facultad se acostumbran dos mecanismos previos según el caso. Algunos jefes seleccionan personalmente al candidato y lo proponen al Decano para que por medio de él se hagan las gestiones oficiales ante el Consejo de Beca y ante el Ministerio de Planificación y Coordinación Económica del país.

En otros casos, el Jefe de Departamento somete para estudio y consideración del personal docente o "Comisión" que pueda funcionar, las convocatorias de becas para que allí se decida sobre los posibles becarios.

Una vez escogidos los candidatos se realizan las gestiones oficiales ya indicadas.

Cuando los candidatos han sido aprobados para las becas, el Consejo de Administración Provisional de la Universidad -que ha asumido las funciones del Consejo Superior Universitario- emite el acuerdo legal, indicando el financiamiento y algún tipo de prestaciones que se otorguen al becario.

En la Facultad de Ciencias y Humanidades se han otorgado, según los registros, 93 becas externas en el período que comprende 1964 y 1977.

Este Dato incluye profesionales de Física y Matemática, que pertenecían a la Facultad de Ciencias y Humanidades y que al ser reestructurada ésta, pasaron a ser parte de la Facultad de Ingeniería y Arquitectura.

Hasta el presente, la situación del número de becarios se muestra en el siguiente cuadro:

BECARIOS EN EL EXTRANJERO - FACULTAD DE CIENCIAS Y HUMANIDADES. PERIODO 1964-1977.

DEPARTAMENTO	CAMPO DE ESTUDIOS	TOTAL DE ESTUDIOS	GRADO OBTENIDO
SOCIOLOGIA	Sociología	7	Maestría (4)
	Historia	4	Licenciatura (3)
	Estudios Internacionales	1	Sólo Diploma (5)
PSICOLOGIA	Psiquiatría	1	Maestría (4)
	Psicología Social	1	Investigador (2)
	Psicología Ocupacional	1	Licenciatura (1)
	Psicofisiología	1	Ninguno (1)
	Psicología	4	
	CC. de la Educación	4	Maestría (3)
EDUCACION	Evaluación	1	Licenciatura (1)
	Periodismo	1	Licenciatura (1)
FILOSOFIA	Filosofía	4	Doctorado (Maestría Ninguno) (1) (1) (2)
	Biología	7	Doctor (2)
BIOLOGIA	Biología Marina	2	Maestría (6)
	Botánica	5	Licenciatura (3)
	Entomología	1	Técnico (2)
	Genética	1	Ninguno (4)
	Microbiología	1	
IDIOMAS	Linguística	1	Maestría (1)
	Linguística	1	Maestría (1)
LETRAS			
TOTAL		49	

Fuente: Comisión Permanente de Becas, Universidad de El Salvador.

La duración de los estudios varía dependiendo del grado básico y del título o diploma que se persigue. Por ejemplo: el grado de Maestría requiere entre uno a dos años después de la licenciatura. En cambio los estudios de capacitación se realizan por tres o seis meses y hasta un año y no conducen a la obtención de títulos.

Hasta el momento no se tiene el dato de cuántos becarios están prestando sus servicios en la Facultad y cuántos han cumplido el compromiso legal con la Universidad de trabajar dos años y seis meses como mínimo, después de haber sido favorecidos con una beca de estudios.

IV - ADMINISTRACION DE SUELDOS Y SALARIOS

La ejecución del presupuesto queda sujeto a la Ley Orgánica, Estatutos, Reglamentos de la Universidad y a las "Disposiciones Generales de la Ley de Salarios", que año con año se publican en el Diario Oficial.

Entre esas disposiciones generales que atañen a la Facultad, publicadas en el Diario Oficial, Tomo 257, Págs. 730 y 731 del 23 de Diciembre de 1977, se encuentran:

"La distribución de cuota y ajuste entre clases generales dentro de una misma unidad de organización serán utilizadas por el Rector o el Gerente"

"Las transferencias de asignaciones de una misma unidad (Facultad) serán autorizadas por el Consejo Superior Universitario a propuesta del Rector o de las Juntas Directivas de las Facultades."

"Las transferencias de asignaciones entre distintas unidades incluyendo economía de salarios, serán autorizadas por la Asamblea General Universitaria, previo dictamen del Gerente de la Universidad."

Esto indica que para realizar una transferencia de fondos, ceder algunas asignaciones de un Departamento a otro y otros trámites similares, deben seguirse las instancias legales indicadas. En la actualidad como no funciona el Consejo Superior ni la Asamblea Universitaria, queda a responsabilidad del Consejo de Administración Provisional de la Universidad de El Salvador (C.A.P.U.E.S), autorizar esas transferencias.

V - INCENTIVOS

No se contempla programa alguno de incentivos para el personal de la Facultad, exceptuando aquéllos que se refieren a las becas.

VI - SEGURIDAD Y BIENESTAR

Todos los empleados administrativos y docentes están afiliados al INPEP (Instituto Nacional de Pensiones para Empleados Públicos). Además gozan de seguro colectivo hasta una cantidad de cinco mil colones y existe otro seguro voluntario, opcional, que puede extenderse hasta veinte mil colones (incluye accidente, invalidez y muerte).

Para la atención de enfermedades menores se utiliza la Clínica de Bienestar Universitario. En casos de enfermedad prolongada, hospitalización e intervención quirúrgica, atendidas por clínica particular se recupera los gastos hasta el monto de lo que el empleado gana al mes.

VII - EVALUACION Y CONTROL

El control no es efectuado como un proceso sistemático ni abarca todas las acciones de personal. Se llevan algunos registros: tarjeta de asistencia, empleada en el reloj marcador, con lo cual se obtienen los datos para elaborar un informe mensual de asistencia que se entrega al Decano.

Por el momento (Agosto de 1978) se está levantando un expediente de cada empleado administrativo y se inicia un proyecto que busca estructurar:

- a) La carga de trabajo;
- b) La clasificación de cargos;
- c) Descripción de puestos;
- d) Calificación de méritos. (Véanse los modelos adjuntos).

Para esta labor la "Sección de Planeamiento y Asesoría" -en formación- estructuró una "Tarjeta Resumen de Personal (administrativo y docente) que incluirá los datos necesarios sobre personal, formación profesional, experiencia anterior, cargos desempeñados para lo cual fue necesario administrar previamente una encuesta a los trabajadores.

También se llevan archivos de los acuerdos, memorandos sobre personal (nombramientos, ascensos, destituciones, etc.) Estos registros permiten en cierta medida, un control de personal, un conocimiento de sus capacidades en el desempeño de los cargos y la ventaja de obtener datos e indicadores generales sobre las características del personal.

Además, para el ingreso de trabajo se estipulan unos trámites

que complementan esta información

Al momento de solicitar un puesto el interesado llena un formulario que registra su "currículum vitae" que abarca datos personales, datos sobre educación, experiencia docente y de investigación, experiencia profesional, conocimientos lingüísticos, distinciones, reuniones científicas atendidas, membresía en asociaciones profesionales, - cargo que solicita, especificando el área de su mayor interés.

En el acuerdo de Decanato No. 74/78, de Abril de 1978, se establece un procedimiento para efectuar nombramientos y contrataciones de personal docente de la Facultad y se indica un mecanismo para la evaluación de dicho personal. Entre los aspectos contiene la relación entre los requisitos mínimos exigidos y la tabla evaluativa para rangos para las categorías de profesor titular, el adjunto y el auxiliar. (Por favor vea el acuerdo).

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
 FACULTAD DE CIENCIAS Y HUMANIDADES
 DECANATO
 CIUDAD UNIVERSITARIA
 SAN SALVADOR, EL SALVADOR, C. A.

ACUERDO DE DECANATO N.º 74/7...

Habiéndose derogado por Acuerdo del CONSEJO DE ADMINISTRACION PROVISIONAL de la Universidad de El Salvador, la COMISION DE EVALUACION Y RECLASIFICACION DE PERSONAL de la Facultad y las Comisiones de EVALUACION Y RECLASIFICACION de los Departamentos, el Decano en uso de sus facultades, ACUERDA:

- 1º Establecer el siguiente procedimiento para efectuar los nombramientos y contrataciones de personal docente, así:
 - a) Los Jefes de Departamento seleccionarán el personal, en base a las necesidades académicas y de acuerdo a las políticas establecidas por la Facultad.
 - b) La propuesta de nombramiento o contrato de docentes de cualquier clasificación, deberá ser enviada a la Secretaría de la Facultad con el Curriculum Vitae y con las respectivas fotocopias de los atestados.
 - c) El Decano juntamente con el Secretario, revisarán la documentación presentada, y si hubiese disponibilidad de plazas se harán las propuestas ante el Consejo de Administración Provisional para su nombramiento definitivo.
- 2º Encargar al Secretario de la Facultad, llevar un archivo actualizado y centralizado de los expedientes del personal docente.
- 3º Los Jefes de Departamento tendrán además las siguientes atribuciones:
 - a) Evaluar periódicamente al personal docente de acuerdo a las políticas dictadas por la Facultad.
 - b) Conocer y dictaminar sobre faltas cometidas por los miembros del personal docente.
 - c) Conocer y dictaminar sobre conflictos que puedan tener los docentes del Departamento en el dictado de las cátedras.
 - d) Seleccionar y proponer candidatos a becas al exterior.
 - e) Arcoñar medidas tendentes a la superación del personal docente.

SISTEMA DE EVALUACION PARA EL PERSONAL
DE LA FACULTAD DE CIENCIAS Y HUMANIDADES

Propósitos y Justificaciones.

Para facilitar la labor de evaluación y reclasificación del personal docente de la Facultad de Ciencias y Humanidades, y asimismo, para que este análisis sea objetivo y consistente para todos los Departamentos al momento de calificarlos, se presenta un formulario de evaluación del CURRÍCULO VITAE.

Se propone que la evaluación se efectúe, tomando en cuenta los siguientes aspectos:

1 - Preparación Académica	35%
2 - Experiencia Docente	40%
3 - Publicaciones	10%
4 - Años de graduado	10%
5 - Participación en eventos internacionales.	5%
	100%

Teniendo en consideración que para un eficiente desarrollo de su trabajo, como docente, la persona seleccionada tenga bastante dominio de la materia que desea impartir y asimismo, experiencia en transmitir dichos conocimientos, se propone que estos aspectos se consideren fundamentales en la evaluación del Curriculum Vitae.

Experiencia Docente.

Se considerará experiencia docente, toda aquella adquirida en la Universidad de El Salvador o en cualquier otra Universidad. Los años de experiencia docente se tomarán en cuenta a partir del momento en que se adquiere responsabilidad de cátedra y se tomará en cuenta como la mitad del tiempo de experiencia docente, el lapso que el candidato se haya desempeñado como Instructor.

Publicaciones.

Se tomarán en cuenta como publicaciones, aquellas resultantes de investigaciones científicas y que hayan sido aceptadas para su publicación en Revistas Científicas. En su defecto, podrán aceptarse tesis de Grado.

SISTEMA DE EVALUACION PARA ANALIZAR CURRICULUM DE LOS
PROFESORES DE CIENCIAS Y HUMANIDADES

FORMULARIO DE EVALUACION

Nombre del Profesor o Instructor _____

Nombre del Profesor Evaluador _____

F A C T O R E S	Puntaje Propuesto	Puntaje Obtenido	OBSERVACIONES
1 - Preparación Académica			
a) Con Grado de Licenciatura.	10		
b) Con estudios especializados en el Area de _____ Grado de Master o Doctor	15		
c) Otros cursos de especialización relacionado con la asignatura que imparte.	10		
S U B T O T A L	35		
2 - Experiencia Docente en la disciplina:			
a) Menos de 1 año	5		
b) 1 - 2 años	10		
c) 2 - 4 años	20		
d) 4 - 6 años	30		
e) Más de 6 años	40		
f) Experiencia en otras Areas.	10		
3 - Publicaciones (Incluye Tesis de Grado).			
a) Sobre disciplina en la cual trabaja.	10		
b) Sobre otras disciplinas.	5		
S U B T O T A L	15		

FACTORES	Puntaje Propuesto.	Puntaje Obtenido	OBSERVACIONES
4 - Tiempo de obtención de su Grado.			
a) Menor de 2	2		
b) 2 - 4 años	3		
c) 4 - 6 años	5		
d) Más de 6 años	10		
S U B - T O T A L	10		
5 - Asistencia de eventos Profesionales.			
a) Reclacionados con la disciplina en que trabaja con presentación de trabajo.	5		
b) Relacionado con el área que trabaja sin presentación de trabajo.	2		
c) Relacionado con otras áreas.	0		
S U B - T O T A L	5		
TOTAL GENERAL			

Cuadro ResumenPorcentaje

1 - Preparación Académica	35
2 - Experiencia Docente	40
3 - Publicaciones	10
4 - Tiempo de Graduado	10
5 - Asistencia a Eventos	5

RELACION ENTRE LOS REQUISITOS MINIMOS EXIGIDOS Y LA TABLA EVALUATIVA PARA ANALIZAR EL CURRICULUM VITAE DE PROFESORES DE CIENCIAS Y HUMANIDADES

A S P E C T O S	PROFESOR TITULAR		PROFESOR ADJUNTO		PROFESOR AUXILIAR	
	Máximo	Mínimo	Máximo	Mínimo	Máximo	Mínimo
1 - Preparación Académica	35	20	25	20	20	10
2 - Experiencia Docente	40	30	20	20	10	5
3 - Publicaciones	10	10	10	5	10	10
4 - Tiempo de Graduado	10	10	10	5	5	3
5 - Asistencia a Eventos	5	5	5	2	5	-
	100	75	70	52	50	28

En base al estudio anterior, se establecen los siguientes rangos:

<u>C a t e g o r í a</u>	<u>R a n g o</u>	<u>Intervalo de Clase</u>
Instructor I		-
Profesor Auxiliar	50 - 28	22
Profesor Adjunto	70 - 52	22
Profesor Titular	75 - 100	25

INFORMACION P.O.U. PAQUETICO
 CUALIFICACION DE CARGOS ADMINISTRATIVOS.
 1) Nombre del Departamento. Departamento de Planificación y Estadística
 2) Área Ejecutora. Coordinación
 3) Nombre del Proyecto
 4) Responsable del Proyecto. Ing. Lucillo.

Costo Estimado	Recursos Humanos	Recursos de Materia	Uros Recursos	Fecha de Inicio	Fecha de Terminación	Total de tiempo de Ejecución
0	0	100	0			

UBICACION GEOGRAFICA (10) Departamento de Planificación y demás Departamentos de la Facultad.	OBJETIVOS (11) Asignar al personal administrativo una clasificación efectiva que facilite la aplicación de las técnicas de administración de personal.
--	---

BREVE DESCRIPCION DEL PROYECTO (12) Asignación de un nombre específico a cada cargo administrativo que refleje la labor que el cargo realiza, determinación de la importancia de cada cargo en relación a lo demás de su especialidad mediante la asignación de una clase al cargo.	REQUERIMIENTOS DE COORDINACION (13) Las secciones del Departamento y Departamentos de la Facultad.
--	--

PROGRAMACION MENSUAL DE ACTIVIDADES PRINCIPALES

ACTIVIDADES	1er. TRIMESTRE		2do. TRIMESTRE		3er. TRIMESTRE		4o. TRIMESTRE									
	ENERO	FEB.	MAR.	ABR.	MAY.	JUN.	JUL.	AGO.	SEPT.	OCT.	NOV.	DIC.	ENERO	FEB.	MAR.	
1- Administración de Cuestionarios de Descripción de Cargos Administrativos.																
2- Determinación de series de cargos																
3- Determinación de clases de cargos																
4- Elaboración del Manual de Clases de Cargos.																
5- Asignación de la clase de cargo a cada cargo administrativo.																
6- Elaboración del listado de personal con teniendo su clasificación																
7- Present. del proyecto y programa de implementación																

I N F O R M A C I O N P O R P E R O D Y E C T O

Departamento de Planificación y Asesoría
 Coordinación del Departamento

1) Nombre del Departamento. Coordinación del Departamento
 2) Área Ejecutora Ing. Durillo
 3) Nombre del Proyecto Tos de trabajo del personal admnistrativo.
 4) Responsable del Proyecto Ing. Durillo

Costo Estimado	Recursos Humanos	Recursos de Materia	Otros recursos	Fecha de Inicio	Fecha de Terminación	Total de tiempo de Ejecución
₡	₡	₡	₡			

UBICACION GEOGRAFICA
 (10) Departamentos de la Facultad

OBJETIVOS Describir, la naturaleza, características, atribuciones y requisitos de los cargos administrativos de la Facultad de Ciencias y Humanidades, con el objetivo de aplicar las técnicas de administración de personal en este importante sector.

BREVE DESCRIPCION DEL PROYECTO
 (12) Administración de Cuestionario de análisis de cargos y elaboración de Descripciones de Cargos

REQUERIMIENTOS DE COORDINACION
 (13) Con las secciones del Departamento, con el objetivo de analizar y participar en el desarrollo de las diferentes actividades con los Departamentos de la Facultad.

PROGRAMACIÓN MENSUAL DE ACTIVIDADES PRINCIPALES

ACTIVIDADES	PROGRAMACIÓN MENSUAL DE ACTIVIDADES PRINCIPALES													
	1er. TRIMESTRE ENERO	FEB.	MAR	2o. TRIMESTRE ABR.	MAY.	JUN.	3er. TRIMESTRE JUL.	AGO.	SEPT.	4o. TRIMESTRE OCT.	NOV.	DIC.	19 ENERO FEB. MAR.	
1- Administración de Cuestionarios														
2- Análisis de la información														
3- Concentración de resultado														
4- Preparación del manual														
5- Implementación														

INFORMACION POI PROYECTO
 Calificación de Jiritos
 Ing. Murillo

Planificación y Asesoría
 Coordinación

1) Nombre del Departamento. _____
 2) Área Ejecutora _____
 3) Nombre del Proyecto _____
 4) Responsable del Proyecto _____

Costo Estimado	Recursos Humanos	Recursos de Materiales	Otros Ingresos	Fecha de Inicio	Fecha de Terminación	Total de tiempo de Ejecución
₡	₡	₡	₡			

UBICACION GEOGRAFICA

(10) _____

OBJETIVOS

(11) Buscar un fundamento racional para la promoción del personal de la Facultad.

BREVE DESCRIPCION DEL PROYECTO

(12) Desarrollar un sistema de puntuación por medio de la ponderación de criterios o factores de evaluación.

REQUERIMIENTOS DE COORDINACION

(13) Las secciones del Departamento y demás Departamentos de la Facultad.

PROGRAMACIÓN MENSUAL DE ACTIVIDADES PRINCIPALES

ACTIVIDADES	1er. TRIMESTRE				2do. TRIMESTRE			3er. TRIMESTRE			4to. TRIMESTRE				
	ENERO	FEB.	MAR.	ABR.	MAY.	JUN.	JUL.	AGO.	SEPT.	OCT.	NOV.	DIC.	ENERO	FEB.	MAR.
1- Elaboración de boleta															
2- Administración de boleta															
3- Análisis de la información															
4- Preparación de Informe															

El sector administrativo está en proceso de tecnificación y actualización; todavía no hay seguridad en el tipo de funciones que cada dependencia debe realizar y cómo debe realizarlas. Se tiende a ignorar la responsabilidad que tiene cada una de ellas en el funcionamiento de la Facultad como un "todo coherente e integrado".

El compromiso de todos y cada uno hacia el logro de los objetivos de la Facultad y de la Universidad no se puede fomentar en la desarmonía de funciones y procedimientos evidenciados.

El sector administrativo no puede sentar bases firmes para complementar eficientemente las labores académicas, y el sector docente, por su parte, no ha orientado al sector administrativo en el sentido de capacitarlo y tecnificarlo para que la organización de todos los servicios de apoyo sean ágiles y satisfactorios.

Una de las tareas que se deberá emprender tal vez a mediano plazo, es la unificación de procedimientos administrativos. Esta labor necesita del concurso de todos los funcionarios, habilmente dirigidos por los técnicos que designen los altos ejecutivos de la Facultad.

Cuadro de indicadores en el sector Administrativo

Se evidencia en la Facultad:

Descoordinación entre las distintas oficinas y departamentos docentes en lo concerniente a administración de personal.

Ausencia de manuales de organización y funciones que permitan unificar criterios en cuanto a la aplicación de políticas administrativo-docentes.

La falta de proyectos que operativicen la formación, capacitación y actualización del personal docente y administrativo.

Ausencia de procedimientos claros y generalizados en cuanto al reclutamiento, selección y clasificación del personal docente para la Facultad; y de una descripción detallada de los puestos que sirva de base para estructurar las carreras docente y funcionaria.

Que falta definir, reglamentar e implementar la carrera de investigador universitario.

Que es necesario definir en el Reglamento Interno los fines, objetivos y metas de la Facultad en íntima consonancia con los de la Universidad y atendiendo las demandas del desarrollo económico, social y cultural del país.

También, describir dentro de ese Reglamento Interno, las actividades y responsabilidades de cada dependencia o sector en función de los fines educativos propuestos y no sólo en sus prácticas administrativas "per se".

Entre otras se incluirán:

Decanato, Junta de Profesores, Consejo Técnico, Jefatura de Departamento, Dirección Administrativa, Administración Académica, Unidad de Planeamiento, Administración de Personal, Unidad de Investigación, etc.

- Carencia de una reglamentación sobre el escalafón docente con todas las categorías indicadas en los Estatutos, con los correspondientes requisitos y responsabilidades, tiempo para cambio de categoría, asignación salarial, indemnización por retiro, etc.
- La necesidad de programas de bienestar y seguridad social para que el docente trabaje con confianza y optimismo.
- Ausencia de un programa de incentivos laborales y profesionales que propendan a mantener una moral alta en el trabajo.

Debido a la gran incidencia que tienen esos factores de la administración educativa en la efectividad de las labores

académicas (planeamiento, organización, implementación y desarrollo de la Docencia, Investigación y Extensión Universitaria) es aconsejable:

- a) Organizar un registro completo de datos relacionados con el personal y con el quehacer administrativo que sea útil para el planeamiento y desarrollo de la Facultad para la formulación de políticas de personal, elaboración de presupuesto e implementación de proyectos orientados a cumplir con los fines de la Universidad.
- b) Elaborar el plan anual de trabajo en el cual se especifiquen y cronogramen las actividades de docencia, investigación y extensión por Departamento, especialidad y asignaturas, para dar cumplimiento al artículo 88 de los Estatutos de la Universidad.
- c) Operativizar los objetivos y metas de la Universidad en los planes anuales y proyectos de la Facultad de tal manera que permitan:
 - 1- Evaluar periódicamente los resultados obtenidos
 - 2- Apreciar objetivamente el desempeño de cada docente e investigador
 - 3- Re-orientar y mejorar las funciones académicas

- 4- Clasificar o reubicar al personal con base a un procedimiento técnico de calificación de méritos.
- d) Actualizar las escalas de salarios e introducir modificaciones -Ley de Salarios, por ejemplo- que garanticen el ascenso automático de acuerdo a las políticas de promoción contempladas en los reglamentos que se adopten.
- e) Incorporar en lo posible a un 90% de docentes a tiempo completo para que se pueda implementar satisfactoriamente el artículo 4 de la Ley Orgánica de la Universidad de El Salvador:

"... realizar investigaciones científicas, filosóficas, artísticas y técnicas de carácter universal y sobre la realidad centroamericana y salvadoreña en particular".

Cuadro de necesidades pedagógicas

Los elementos detectados (ver "cuadro de comparación de porcentajes" en el anexo) con un bajo grado de logro, aplicación o utilización (50%) y que requieren mayor atención, son los siguientes:

I.- Fines de la Universidad

- 1.1 Elevar el nivel espiritual del hombre salvadoreño
- 1.4 Fomentar el ideal de unidad de los pueblos centroamericanos
- 1.5 Promover la investigación científica y técnica
- 1.6 Contribuir a la resolución de los problemas nacionales.

II.- Planes y Programas de Estudio

- 2.1 Autonomía y libertad que facilitan al alumno para aprender
- 2.3 El tiempo que dedican a la práctica
- 2.5 Contacto con la realidad nacional que se propicia.

III.- Metodología

- 3.1 Condiciones para el "aprender haciendo"
- 3.3 Relación de las experiencias docentes con la comunidad
- 3.4 Participación del alumno en el desarrollo de la clase.

IV.- Recursos Didácticos

- 4.1 Utilización de medios audiovisuales
- 4.2 Porcentaje de estudiantes que tiene experiencias de aprendizaje con esos medios.

4.7 Utilización de micrófono, grabaciones

4.8 Utilización de slides, películas, T.V.

4.9 Utilización de la experiencia real, directa.

V.- Evaluación del Aprendizaje

5.4 Proporción en que se utiliza para diagnosticar el progreso de los alumnos y dar a cada uno la ayuda que necesita.

5.7 Uso de las demostraciones prácticas.

Los datos no mostraron diferencias significativas en la práctica de las funciones académicas de los dos sectores:

Ciencias Naturales y Ciencias Sociales excepto en los items 4.2, 4.8 y 5.7 cuyos resultados fueron favorablemente superiores en el área de las Ciencias Naturales donde se usan más las demostraciones prácticas y los recursos audiovisuales.

FORMULACION DE POLITICAS

Política se deberá entender como la declaración de principios, propósitos, ideales. Un curso de acción determinado para alcanzar objetivos, fines y metas.

Las políticas "son guías amplias, inclusivas, elásticas, dinámicas y requieren interpretación para usarse. Una política define el área en la cual deben tomarse las decisiones, pero no dan la decisión... Indican la dirección y las áreas que deben seguirse" 24/

En la práctica es muy común que se confunda con una regla, una práctica o con una decisión, pero es muy diferente, pues, la regla es rígida no permite interpretación.

La amplitud de las políticas comprende la flexibilidad dentro de las grandes líneas indicadas.

A medida que las condiciones que dieron origen a determinadas políticas cambian, deberán cambiarse éstas últimas para ajustarse a la nueva situación.

Las políticas, pues, son indicativas de la acción de grupo e informan de lo que debe lograrse en las áreas generales

en las cuales tiene lugar la actividad. "Fomentan el desarrollo de un buen criterio y el ejercicio de la autoridad de acuerdo a las limitaciones prescritas"^{25/}

Las políticas se hacen anticuadas y, para mantener su efectividad, deben ser reevaluadas periódicamente, reacomodadas y vueltas a enunciar, de acuerdo a las oportunidades y condiciones que existan.

Ante la imposibilidad de precisar las situaciones futuras, se hace difícil también señalar los tipos de cambios que --afectarán a las políticas; en todo caso serán los altos funcionarios, los especialistas y el equipo técnico que dirija el programa quienes tomen las decisiones pertinentes cuando la oportunidad se presente.

Los cuadros de necesidades administrativo-pedagógicas motivan las siguientes políticas:

- 1- Verificar innovaciones en la estructura académica de la Facultad, buscar aplicaciones tecnológicas acordes con las necesidades del desarrollo del país. En tal caso, la planificación y programación de las actividades deberá hacerse en armonía con la planificación global del desarrollo.

- 2- La teoría que fundamenta los programas pedagógicos de capacitación en servicio, será aquella que conciba al hombre como gestor de cambios que tiendan a elevar los niveles de vida y de cultura del pueblo salvadoreño.
- 3- Derivar de ese marco de referencia las técnicas, los métodos de enseñanza, los fines y valores -guía para la - capacitación técnico pedagógica.
- 4- Incorporar a la Facultad junto con toda la Universidad, en búsqueda de soluciones a los problemas de la realidad nacional, del continente y de la humanidad.

Las nuevas orientaciones implican redefinir el perfil del docente de Ciencias y Humanidades considerándolo como gestor de avance y transformación social, tomando en cuenta el acceso que tiene a la ciencia y a la técnica como condición favorable para hacer investigación y contribuir al claro -- planteamiento de los problemas nacionales diagnosticando las urgencias en los rubros de su conocimiento: estudios demográficos; ecología; nivel y tipo de aspiraciones del hombre salvadoreño; educación y desarrollo social; aplicación de los "mass media" y sus efectos en el comportamiento humano, expectativas y motivaciones laborales, etc. etc.

Este propósito hace válida la operacionalización de los fines de la Universidad, de manera que sirvan de orientación para planificar, organizar y realizar las labores académicas.

Cobra fuerza la necesidad de una capacitación pedagógica que se encamine a substituir el modelo tradicional por un modelo transformado que conlleve cambios en el sistema curricular, en los subsistemas administrativos y de enseñanza- aprendizaje; pues es reconocido que los maestros que están inmersos en modelos tradicionales muy poco aportan para el desarrollo económico, social, político y cultural de los países. Por otra parte, la legislación universitaria, como se ha demostrado, contiene toda la reglamentación básica no solo para implementar "la formación científica y pedagógica del profesorado" (Estatutos, Art. 101) sino que concibe además los lineamientos de una organización administrativa al indicar que esa formación pedagógica "se hará bajo la dirección y coordinación de un solo organismo especializado (Art. 102 de los Estatutos).

Se sienta; pues, la siguiente premisa:

- 10) La operativización de los fines y objetivos de la Universidad sólo puede ser posible dentro de un nuevo contexto teórico, que conlleva:

- a) La vinculación de la teoría con la práctica, sistematizándola en los planes y programas de estudio;
- b) La actualización, re-elaboración de la metodología actual de tendencia tradicional, en otra funcional transformada y efectiva.
(favor ver los cuadros explicativos).
- c) Realizar cambios en los usos actuales de los recursos de enseñanza, por otros en los cuales sea predominante la experiencia directa, la investigación participativa, el redescubrimiento, acordes al nuevo modelo propuesto dentro del cual la principal fuente de materiales de enseñanza, lo constituye la misma vida y la gama de problemas nacionales que necesitan ser resueltos. Sin desdeñar, por supuesto, la utilidad que los recursos audiovisuales podrán prestar dentro de ese proceso;
- d) Introducción de indicadores, criterios, parámetros, instrumentos y técnicas de evaluación adecuados a los fines que se persiguen y a la metodología adoptada.

COMPARACION DE SISTEMAS CURRICULARES

COMPONENTES	MODELO TRADICIONAL	MODELO QUE SE PROPONE
Marco de Referencia	<p>No toma en consideración las características fundamentales de la realidad nacional.</p> <p>Conoce y define parcialmente la problemática objeto de la profesión.</p>	<p>Se fundamenta en las características físicas, biológicas, sociales y culturales del país enfocándolas globalmente.</p> <p>Define claramente la problemática objeto de la profesión.</p>
Objetivos	<p>Generalmente no están explícitos, en la mayoría de los casos son muy generales abiertos a muchas interpretaciones y no están basados en la realidad del país.</p>	<p>Son explícitos y operativos. Determinan la estructura, selección de contenidos y la metodología necesaria para alcanzarlos.</p> <p>Distingue los cognoscitivos, afectivos y psicomotores situándolos en la realidad de la sociedad y la profesión.</p>
	<p>Se copia generalmente del pensum de carreras similares sin verificarlo en la práctica.</p> <p>Las asignaturas se ordenan clasificándolas arbitrariamente en teóricas o prácticas, en básicas o aplicadas</p>	<p>Se agrupa en unidades de integración que tienen su origen en problemas concretos de la sociedad y de la práctica profesional</p>

COMPONENTES

MODELO TRADICIONAL

Los elementos de la estructura se denominan cátedras, asignaturas o materias. Aisladas y rígidas en el tiempo.

Las materias o cursos se agrupan con poca o ninguna relación entre sí.

Estructura

El ordenamiento de los cursos se hace partiendo de la concepción que la teoría es más importante y que debe anteceder a la práctica

Predomina la clase magistral, expositiva, o lección en la que el profesor por medio de la exposición "da" conocimientos a los estudiantes.

El estudiante se inactiva, se fomenta el conformismo, el individualismo, la sumisión.

Las actividades se desarrollan intramuros, enclaustradas.

MODELO INNOVADO

Se planean unidades de integración o módulos. Organiza su contenido en base a problemas propios de la profesión.

La estructura no es rígida

Las unidades llevan paralelamente la teoría y la práctica siguiendo el sentido lógico de lo simple a lo complejo, de lo general a lo particular e interrelacionando adecuadamente la inducción y la deducción

El aprendizaje se busca en el lugar de trabajo, desde el inicio se confrontan problemas concretos en el ambiente donde ocurren, considerando las implicaciones histórico-bio-psíquico y socio-cultural.

Fomenta la participación activa y consciente; promueve la integración de docencia e investigación y servicio.

COMPONENTES

MODELO TRADICIONAL

MODELO INNOVADO

Evaluación

Se concentra en el área cognoscitiva averiguando lo que el estudiante ha memorizado.

Comprende los dominios cognoscitivos, afectivos y psicomotores y la eficacia de las experiencias de aprendizaje en la trans-formación de la realidad.

Fuente: Seminario de Estudio y Renovación de Carreras Humanísticas, Centro Universitario de Occidente, Quezaltenango, Guatemala, C.A. 18-21 Julio, 1973, 7 págs.

SINTESIS SOBRE EL MODELO CURRICULAR INNOVADO

Marco de referencia teórica:

La "Nueva" Filosofía de la Educación (descrita en las siguientes páginas).

Objetivo:

Impulsar la operativización de los fines de la Universidad por medio de los profesionales que participen en los programas de Capacitación Técnico- Pedagógica.

Contenido: De la especialidad:

Las áreas de la naturaleza, la sociedad y el trabajo, sistematizados en problemas concretos del país y de la práctica de cada profesión en particular.

- Técnico - Pedagógicos:

Análisis y estructuración de planos y programas, implementación didáctico-metodológica, uso de los recursos de enseñanza, tecnología educativa (directa-indirecta).

Estructura:

Módulos o Unidades de integración.

Metodología:

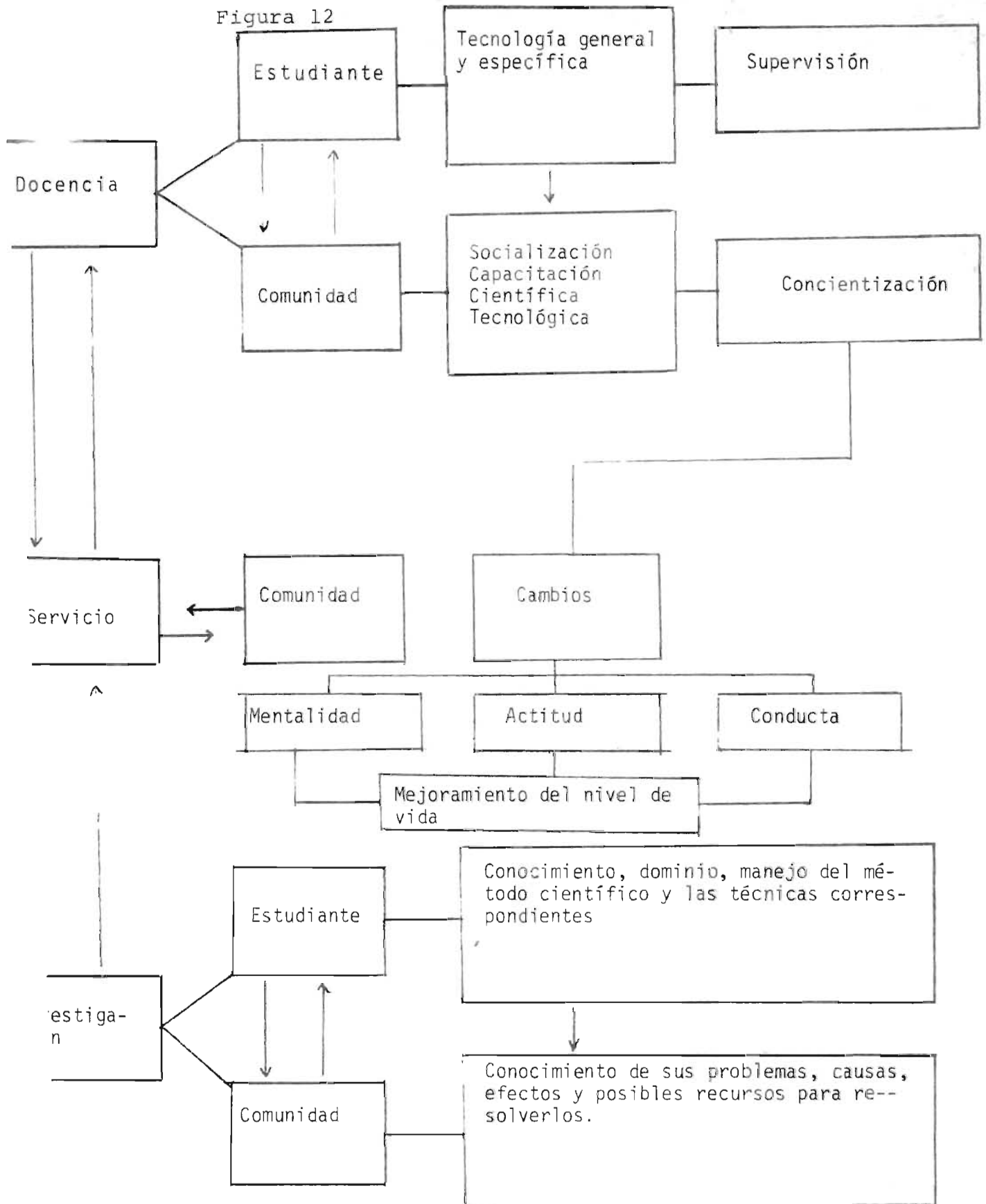
Estudio y trabajo promoviendo la participación activa y consciente, integrando docencia, investigación y servicio.

Evaluación:

Comprenderá los dominios cognoscitivos, afectivos y psicomotores para:

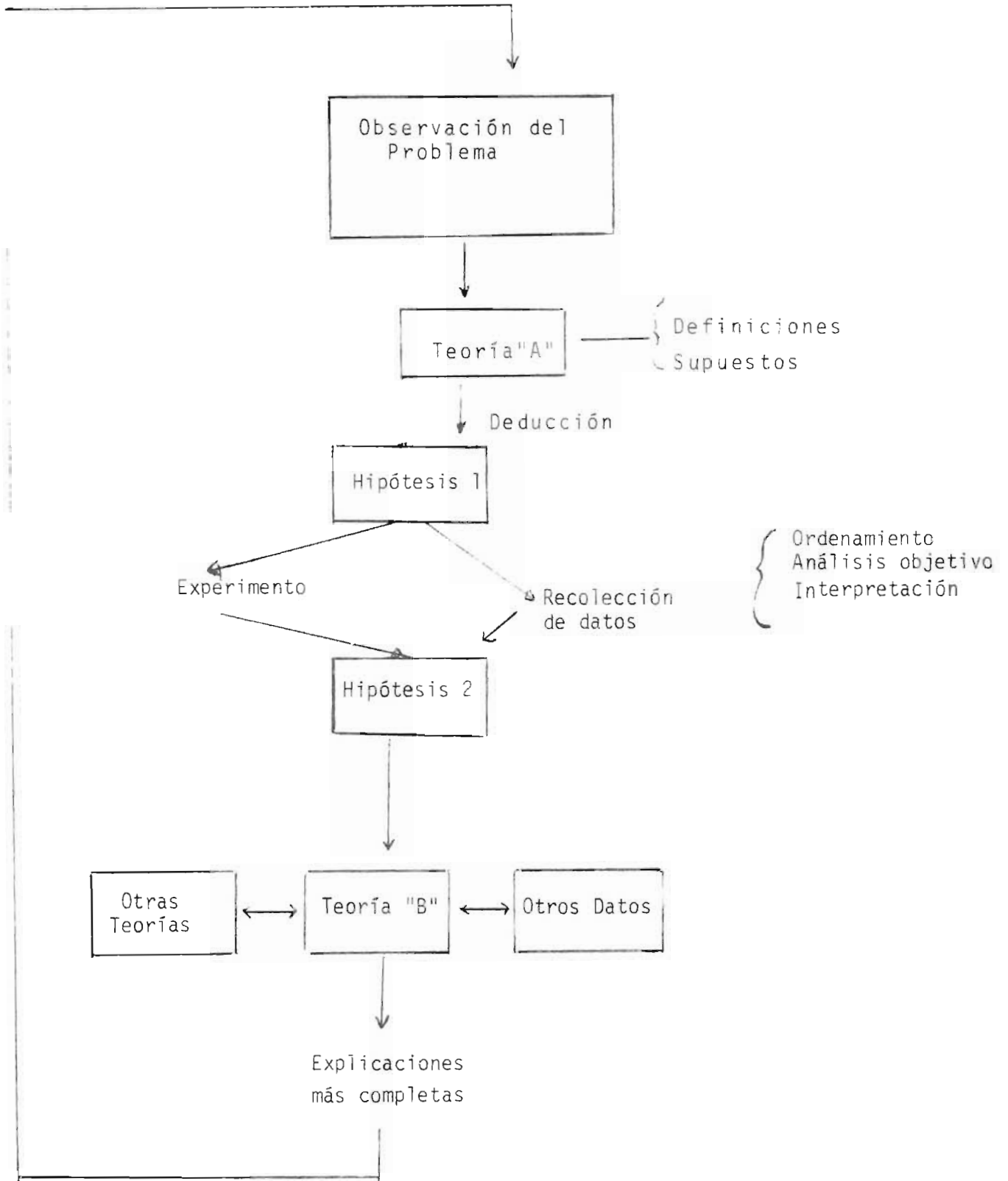
- a) Verificar el cumplimiento de los objetivos
- b) Diagnosticar el progreso de los alumnos y dar a cada uno la ayuda que necesite.
- c) Determinar la eficacia del aprendizaje en la transformación gradual de la realidad.

Figura 12



Fuente: Seminario de Estudio y Renovación de Carreras Humanísticas, Centro Universitario de Occidente, Quezaltenango, Guatemala, 18 - 21 Julio, 1973 . Pág. 4
 Profesor Víctor Manuel Valverde

EL METODO CIENTIFICO
(Diagrama)



concepción; en vez de mero conocimiento e interpretación de la realidad, será "Praxis, reflexión y acción del hombre sobre el mundo para transformarlo" 27/

Así, pues, la metodología que se propone busca integrar a la Universidad y a la Facultad en la problemática urgida por el desarrollo. Se trata además, de definir el compromiso que a la Educación Superior le toca desempeñar en esta difícil tarea.

La educación superior se ha condicionado a necesidades de las naciones más avanzadas que han sabido influir con sus modelos académicos a los países subdesarrollados caracterizados por un sector rural pobre que envuelve a la mayoría; un sector modernizado que beneficia a una pequeña proporción de la población; tremenda escasez de personas técnicamente calificadas para los tres sectores de la economía: primario, secundario y terciario; excedente de no calificados que buscan empleo en vano; desbalance en la explotación de recursos naturales -con el consecuente desequilibrio ecológico-; y en la distribución equitativa de los bienes y finalmente un sistema educativo con estructura piramidal que vuelve privilegiados a los que adquieren educación superior.

Agreguemos a esto que los recursos humanos calificados siguen profesiones liberales por lo general, y éstas no se integran a

un plan de desarrollo nacional; por lo que (aunque el acceso a la Universidad sea mayor), no contribuye mucho en el desarrollo socio-cultural.

Por eso se pregunta pues: ¿hasta que grado la Educación Superior ha respondido a las necesidades de desarrollo del país, con equidad para los distintos grupos sociales?

Para responder a este planteamiento se necesita especificar las siguientes cuestiones?

- 1- Hasta que punto el producto de la Educación Superior satisface en términos cuantitativos, las necesidades de empleo en la economía?
- 2- En que dimensión se han distribuido equitativamente las oportunidades de Educación Superior en todo el país?
- 3- En qué grado el tipo de educación que se ofrece ha llenado en términos cualitativos las exigencias del mercado laboral?
- 4- Hasta que punto compensan los costos de la educación superior, la eficiencia de los "productos" para el desarrollo del país? *

Esta problemática la plantea UNESCO en los libros Higher Education and Employment: The Sudan; y Higher Educación and the Labour Market in Zambia, 1976. Institute of International Planning (ambos en Inglés).

Objetivos del modelo propuesto

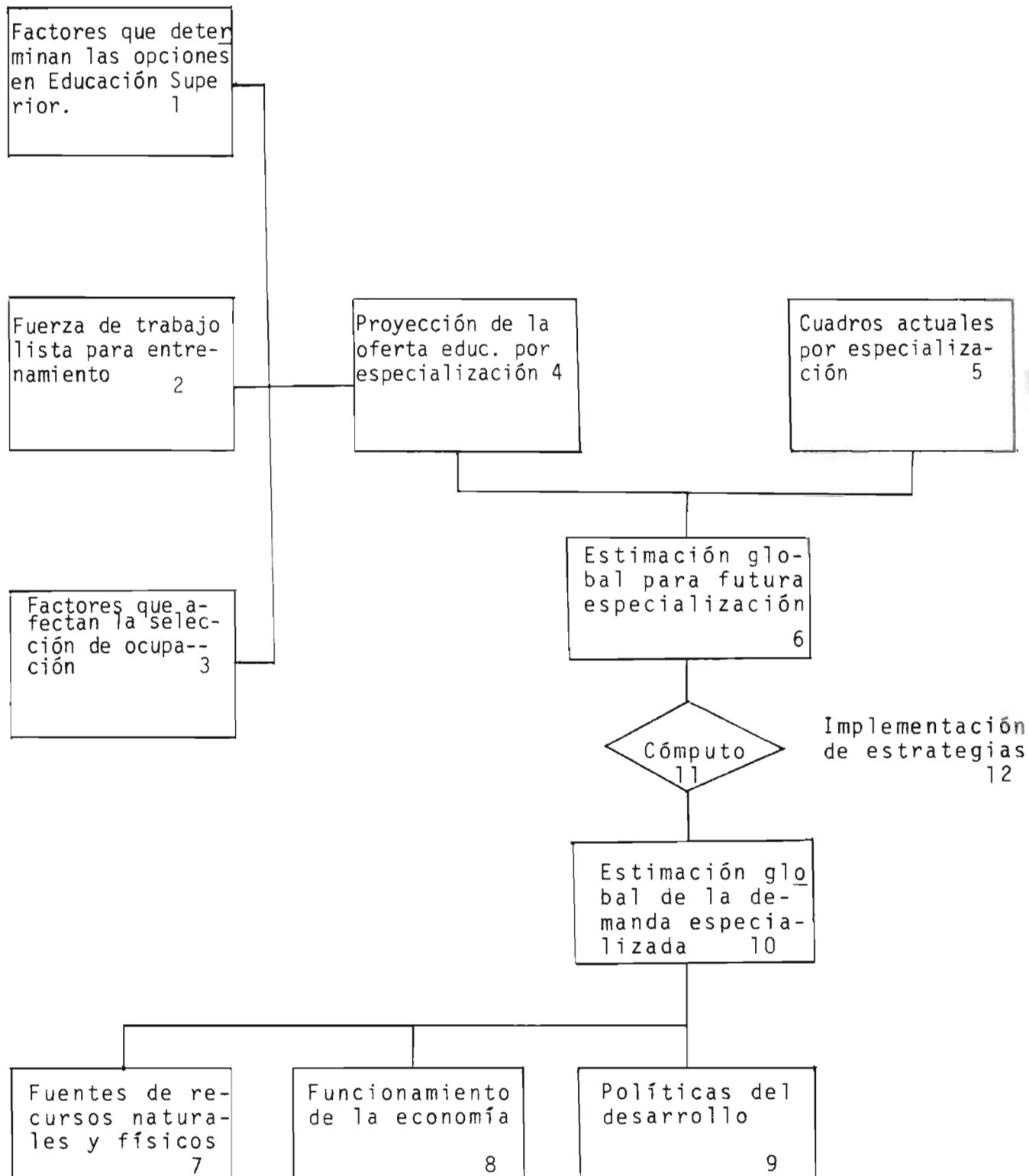
- 1- Identificar los factores económico-sociales que inciden en el desarrollo de la educación en general y de la educación superior en particular.
- 2- Identificar el rol de la educación superior en la estrategia del desarrollo del país con especial atención a satisfacer las necesidades de fuerza de trabajo y lograr la equidad social.
- 3- Identificar las incongruencias entre objetivos y logros en términos cuantitativos y cualitativos.
- 4- Identificar las principales variables que deben considerarse en la formulación de una estrategia balanceada para el desarrollo de la educación superior, con referencia especial a las expectativas individuales, las necesidades del mercado de trabajo y características de los grupos sociales.
- 5- Identificar los factores que interfieren con la implementación de esa estrategia y proponer los mecanismos que minimicen sus efectos.
- 6- Establecer un sistema de información útil para los que formulan las políticas nacionales, administradores, estudiantes, graduados, patronos.

Las tareas prioritarias de dicho estudio serán:

- 1- Análisis del contexto socio-económico del país, del proceso de desarrollo de la educación general y de la educación superior en particular.
- 2- Análisis de la demanda de la economía en cantidad y tipos de habilidad por especialidad.
- 3- Análisis de las expectativas de los estudiantes según los diferentes tipos de educación superior y las razones de las preferencias para determinadas carreras y campos de estudio, acceso a los servicios de orientación y los efectos en las aspiraciones estudiantiles y determinar los posibles incentivos que podrían alentar a los estudiantes a seguir carreras útiles para el desarrollo del país.
- 4- Análisis de las expectativas de los empleadores en relación a los requerimientos de trabajo, prácticas de reclutamiento y promoción, descripción de cargos y escala de salarios.
- 5- Análisis de las expectativas de los graduados ya empleados, sus opiniones sobre la educación superior y el mercado laboral.
- 6- Establecer los mecanismos de interacción efectiva entre la educación superior y el mercado laboral que permitirá un ajuste continuo en la formación de los cuadros técnicos.

MODELO DEL PROCESO DE PLANEAMIENTO EDUCATIVO
PARA SATISFACER LAS NECESIDADES DE EMPLEO.

Fuente: Higher Education and the Labour
Market in Zambia. I.I.E.P.
UNESCO, 1976. Pág. 16



REFERENCIAS DEL MODELO ^{28/}

- 1- Factores determinantes de la elección y especialización en Educación Superior: interés, aptitud, etc.
- 2- Fuerza de trabajo disponible para el entrenamiento.
- 3- Factores que afectan la elección de ocupación: empleo, orientación, competencia laboral, ubicación de la industria, estructura salarial, etc.
- 4- Estimados para la oferta futura según especialidades.
- 5- Cuadros presentes según especialización.
- 6- Estimación global de los cuadros futuros según especialidad.
- 7- Fuentes de recursos naturales, físicas y financieras.
- 8- Funcionamiento de la economía: rol del sector rural, empleo, salarios, producción industrial por regiones.
- 9- Políticas del desarrollo: crecimiento, regional y equidad social, desarrollo rural, industrialización, etc.
- 10- Estimación total de la demanda futura por especialidad.
- 11- Procesamiento por computadora.
- 12- Implementación de estrategias:
 - Parámetros:
Absorción, relación profesor-alumno, tamaño de la clase, etc.

- Expansión y control de instituciones existentes:
Establecimiento de instituciones nuevas, desarrollo educativo por región, alternativas educativas.
- Contenido y métodos de enseñanza
- Factores que afectan la elección de carrera: orientación, campo de trabajo, etc.

Resumen del contenido de la nueva metodología

El objetivo del modelo es desarrollar un sistema de educación superior que enfrente las necesidades del mercado de trabajo y las necesidades culturales del país.

En el proceso de ese desarrollo, se deberá prestar atención a las expectativas de los estudiantes, de los graduados, de los empresarios (posibles empleadores) y demás grupos sociales.

Entre los rubros básicos que habrá que considerar para formular las políticas futuras del desarrollo socio-económico del país están: las fuentes de empleo y las políticas salariales, funcionamiento de la economía, el rol de los diferentes sectores industriales, las fuentes de recursos existentes, el sistema de educación y la estructura ocupacional, etc.

CLASIFICACION DE LAS EMPRESAS SEGUN SECTOR DE
ACTIVIDAD ECONOMICA (C I I U) *

I- SECTOR PRIMARIO

Extractivas	Agricultura, caza, silvicultura y pesca Minería, canteras Extracción de madera
-------------	--

II- SECUNDARIO

	1- Electricidad, agua, gas
	2- Manufactureras: fabricación de productos químicos derivados del petróleo, carbón, caucho.
2.1 Industriales	- Productos minerales no metálicos - Industrias metálicas básicas, maquinaria y equipo. - Alimentos, bebidas, tabaco - Textiles, vestido, industrias de cuero - Industria de madera, papel y sus productos - Imprentas y editoriales
	3- Construcción
2.2 Comerciales	Comercio, mayor y menor Restaurantes, hoteles
2.3 Financieras	Seguros, inmuebles, servicios a empresas

III- TERCIARIO: Servicios

Personales	Comunales Sociales Personales	Administración pública y defensa Saneamiento Diversión Servicios personales, hogareños Organizaciones internacionales
Auxiliares a la industria y comercio		Transporte, almacenamiento Comunicaciones

* Clasificación industrial internacional (O.I.T)

ALGUNOS INDICADORES ECONOMICOS A CONSIDERAR

SECTOR	INGRESO POR HABITANTE	INGRESO POR PERSONA OCUPADA	% DE INGRESO GENERADO	% POBLACION ACTIVA
Agricultura				
Manufactura				
Minería				
Construcción				
Comercio				
Transporte				
Otros	*			

* Estimar las reservas de recursos naturales

- Tendencias en la evolución económico-social del país
- Crecimiento de los sectores económicos
- Grado de explotación de los recursos naturales
- Nivel de ingreso y ahorro en los grupos sociales por región, sexo y edad.
- Colocación, utilización de capital
- Crecimiento de la población y sus implicaciones en la política educativa, según niveles y modalidades.

COMPORTAMIENTO GENERAL DE LA OFERTA-DEMANDA

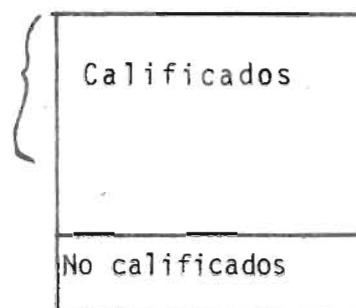
OFERTA

DEMANDA

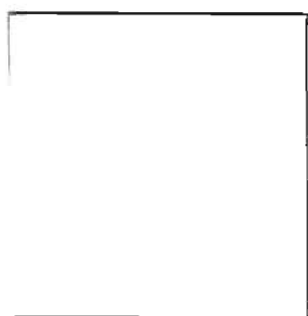


} desempleo

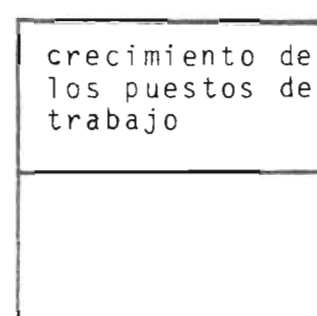
Demanda insatisfecha



Crecimiento de la fuerza de trabajo



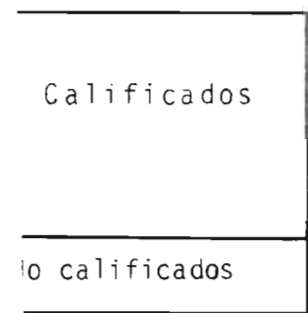
} desempleo



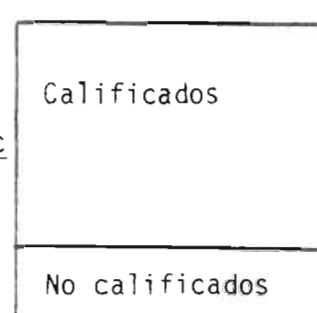
OFERTA

SOLUCION:

DEMANDA



Equilibrar oferta y demanda, el ritmo de crecimiento de la producción, el crecimiento de la población y planificar el uso correcto de la máquina para evitar el -desempleo.



Fuente: Apuntes de la asignatura Planeamiento de la Educación. Programa de Maestría en Administración de la Educación. Prof. Dra. Ruth Verdejo de Northland. VIII/78. Folleto mimeografiado "Planificación de Recursos Humanos y Educación" Pág. 3, 4 y 5. Antonio Cabral Andrade, especialista de O.I.T.

PREVISION DE CONDICIONES FAVORABLES PARA EL FUNCIONAMIENT-
TO DEL SISTEMA CURRICULAR INNOVADO

El sistema curricular de capacitación deberá incorporar los aspectos legales necesarios que le permitan asegurar su funcionamiento: créditos acumulativos, ascensos, promociones, incentivos profesionales, responsabilidades de los participantes, formas de evaluación, etc.

Si no cuenta con las bases legales difícilmente podrá mantener su consistencia y continuidad generando la desintegración, la cual aparecerá a medida que cada sub sistema (evaluación, organización legal, aprendizaje, etc.) pierda interacción funcional por descuido o imprevisión en la autorregulación de todo el sistema.

Aunque es muy difícil lograr las condiciones óptimas para el funcionamiento, se debe vigilar que las variaciones que se produzcan (fallas significativas) no comprometan la organización general hasta desintegrarlo; Ejemplo: Incumplimiento en las etapas calendarizadas para el desarrollo del currículo, aparecimiento de otros objetivos distintos a los programas, retardo en el apoyo administrativo, material, financiero, etc.

Será necesario que el Organismo Coordinador Especializado establezca claramente las líneas de mando, naturaleza de las funciones y diferenciación de responsabilidades, los canales de comunicación adoptados y los usos y alcances de la autoridad.

Además de los aspectos organizativos señalados, deberá:

- 1- Describir el tipo de apoyo continuo que se dará a las distintas unidades de aprendizaje.
 - a- Seminarios de refuerzo;
 - b- Asesoría sistemática;
 - c- Entrega de libros de texto o de consulta;
 - d- Entrega de unidades de auto-aprendizaje programado;
 - e- Documentos informativos, reportes científicos, monografías, revistas, etc.

- 2- Especificar el tiempo que la capacitación absorberá en el "despegue", indicando alternativas de reajuste y continuidad del programa.

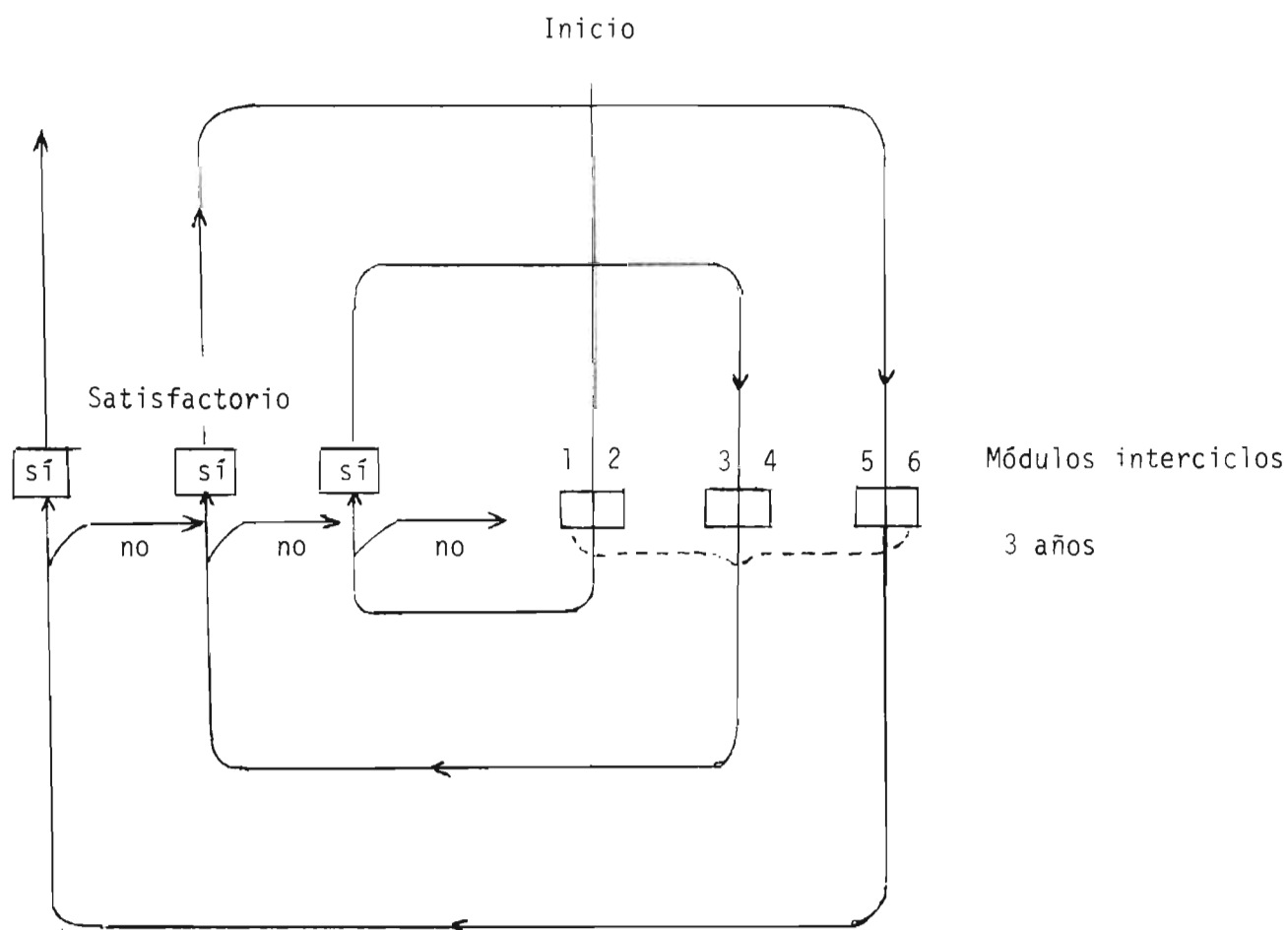
- 3- Controlar posibles riesgos:
 - a- Discontinuidad en apoyo técnico-financiero;
 - b- Interrupciones involuntarias no programadas
 - c- Recelo o resistencias hacia el programa.

4- Mantener una adecuada promoción y difusión del programa por medio de:

- a- Disertaciones, mesas redondas, simposios;
- b- Conferencias de prensa, noticias periodísticas;
- c- Reportajes radiales y televisados;
- d- Divulgación de informes, boletines, etc.

ESQUEMA DEL PROCESO DE CAPACITACION

FIGURA 16



EXPLICACION DEL DISEÑO

La primera etapa la del "despegue" se extenderá a tres años. Comprenderá un total de 6 módulos de 20 horas cada uno; haciendo un total básico de 120 horas.

En el primer año se desarrollarán dos módulos; en el segundo cuatro y en el tercero seis.

Las alternativas de implementación se sugiere tratarlas de la manera siguiente:

Alternativas metodológicas:

- a) Enseñanza directa participativa a través de módulos y seminarios (ver modelo anexo)
- b) Enseñanza programada, estudio dirigido y práctica supervisada;
- c) Después de los seis módulos básicos interciclo, se podría continuar con cursos de auto-formación o auto-aprendizaje reforzándolos con congresos profesionales y seminarios.

Condiciones de Factibilidad

- 1o. Legal.- Contenida en el título IV, capítulos II, III y IV; título VII capítulos II, III, y IV y título VIII de los Estatutos de la Universidad de El Salvador.

2o. Económica: Con el financiamiento actual y utilizando el equipo y recursos materiales y humanos existentes.

Alternativas: 1- Aprovechar los profesionales con grado académico de maestría y doctorado quienes por un año recibirían entrenamiento especial paralelo al programa de maestría, auspiciado por O.E.A. y Universidad.

Después de un año, el Departamento de Ciencias de la Educación asumirá toda la responsabilidad del Programa.

2- Solicitando cooperación técnica a instituciones internacionales, por ejemplo: Banco Interamericano de Desarrollo (BID) o Proyecto de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) (Ver formatos especiales en la sección Anexos).

3o. De Participación: Según lo detectado en la encuesta, un 87 % de los docentes de la muestra manifestó buena disposición y deseo de participar en este tipo de programas (ver cuadro de comparación de porcentajes en el Anexo).

4o. De Tiempo: Actualmente la Ley de Salarios requiere 40 horas de trabajo semanal para los docentes, las cuales podrían distribuirse así:

10 horas semanales para capacitación pedagógica
 30 horas semanales para aplicaciones particularizadas en las especialidades correspondientes.

Por ahora la carga mayor promedio es de dos asignaturas por docente igual a 10 horas clase, esto da disponibilidad de 30 horas, de las cuales se emplearían 10 para el Programa, dejando margen para el planeamiento e implementación de actividades

1a. semana	2a. semana	
10 hrs. Capacitación	10 hrs. Pedagógica	Total 20 horas
30 hrs. Docencia Aplicación	30 hrs. Planificación Innovada	Total 60 horas en dos semanas cada interciclo

El proyecto, pues, reúne las condiciones teóricas de factibilidad. Ojalá se implemente y se operativice para bien del desarrollo científico-técnico, social y cultural del país y de la región Latinamericana.

A N E X O S

- I.- CUADRO DE COMPARACION DE PORCENTAJES
- II.- CUADRO DE COMPARACION DE PUNTAJES "Z"
- III.- NORMAS PARA LA FORMULACION DE MANUALES DE ORGANIZACION Y FUNCIONES
- IV.- MODELO DE UN SISTEMA MODULAR
- V.- GUIA PARA LA PRESENTACION DE SOLICITUD DE COOPERACION TECNICA (BID)
- VI.- FORMATO DE MUESTRA (SOLICITUD DE AYUDA TECNICA) PROGRAMA DE LAS NACIONES UNIDAS PARA EL DESARROLLO (PNUD).

FRECUENCIAS COMPRENDIDAS ENTRE 50% Y MAS

CUADRO DE COMPARACION DE PORCENTAJES.

PARTE I. FINES DE LA UNIVERSIDAD.

- 1.1 El fin fundamental de la Universidad es elevar el nivel espiritual del hombre salvadoreño, promoviendo la conservación, fomento y difusión de la cultura.
 - a) VALIDEZ.....
 - b) LOGRO.....

% GLO-BAL	CIENCIAS NATURALES=20				TOTAL PAR-CIAL	CIENCIAS SOCIALES=66				% PAR-CIAL	
	0%	25%	50%	75%		100%	0%	25%	50%		75%
83	-	3	7	7	3	3	9	15	22	17	82
37	-	12	8	-	-	4	38	19	4	1	36

- 1. Como Institución Superior corresponde a la Universidad: LOGRO.

63	-	6	9	5	-	70
54	-	6	5	9	-	70
24	8	5	5	2	-	35
46	4	10	4	2	-	30
31	6	10	3	-	1	20

-	26	24	10	6	61
2	31	18	9	6	50
33	19	8	3	3	21
9	23	17	12	5	52
28	15	12	7	4	35

- 1.2 Formar profesionales capacitados moral e intelectualmente
- 1.3 Promover cursos, cursillos, etc. de extensión universitaria
- 1.4 Fomentar en los educandos el ideal de unidad de los pueblos centroamericanos
- 1.5 Promover la investigación científica y técnica
- 1.6 Contribuir a la resolución de los problemas nacionales

PLANES Y PROGRAMAS DE ESTUDIO.

- 2.1 Están concebidos para dar al alumno mayor autonomía y libertad para aprender
- 2.2 El tiempo que se dedica a la Teoría es un
- 2.3 El tiempo que se dedica a la aplicación práctica es de un
- 2.4 Los programas se orientan a satisfacer las necesidades de los estudiantes
- 2.5 Contacto con la realidad nacional que se propicia

43	2	9	7	2	-	45
95	-	-	8	10	2	100
30	-	11	9	-	4-	45
43	-	12	4	4	-	40
24	3	14	2	-	1	15

5	33	18	9	1	42
-	4	16	37	9	94
6	43	16	1	-	26
8	29	21	6	2	44
13	35	10	6	2	27

PARTE III. METODOLOGIA

- 3.1 El "aprender haciendo" se aplica en la siguiente proporción
- 3.2 El profesor participa en la clase un
- 3.3 Las experiencias docentes se relacionan con la comunidad
- 3.4 El alumno participa en el desarrollo de la clase en un

% GLO BAL	CIENCIAS NATURALES=20				TOTAL PAR CIAL		CIENCIAS SOCIALES=66				% PAR CIAL	
	0%	25%	50%	75%	100%	0%	25%	50%	75%	100%		
34	-	15	4	1	-	25	8	34	17	-	7	36
96	-	-	5	9	6	100	-	3	12	31	20	95
22	2	13	4	1	-	25	17	35	10	3	1	21
15	6	11	3	-	-	15	12	44	7	3	-	15

En el desarrollo de los cursos se aplican los métodos, en la siguiente proporción:

- 3.5 Métodos de enseñanza socializada (el alumno estudia, realiza tareas, elabora trabajos en grupo con otros alumnos)
- 3.6 Métodos de enseñanza individualizada (el alumno estudia solo, a su propio ritmo y capacidad)
- 3.7 Métodos de enseñanza simultánea, colectiva
- 3.8 En el proceso de enseñanza la clase magistral (clase expositiva) se emplea en un

58	1	7	9	3	-	60	1	27	28	10	-	58
57	1	6	8	5	-	65	6	24	21	14	1	54
62	3	8	6	3	-	45	6	16	30	8	6	67
91	-	1	7	9	3	95	1	6	11	33	15	89

PARTE IV- RECURSOS DIDACTICOS

- 4.1 En su Unidad Académica los Medios Audiovisuales se usan un
- 4.2 Porcentaje de docentes que usan adecuadamente esos recursos
- 4.3 Porcentaje de estudiantes que tienen experiencias de aprendizaje con esos medios
- 4.4 Interés que se observa en los docentes por emplear esos recursos en la enseñanza

38	-	4	7	9	-	80	13	36	10	6	1	26
35	-	6	10	3	1	70	12	38	9	7	-	24
40	-	6	5	9	-	70	16	30	10	8	2	30
59	-	4	4	12	-	80	9	22	21	13	1	53

Marque el porcentaje de utilización de los siguientes elementos:

- 4.5 Pizarrón y yeso
- 4.6 Materiales impresos
- 4.7 Microfono, discos, cassettes
- 4.8 Slides, películas, T.V.
- 4.9 Experiencia real, directa
- 4.0 Laboratorio, talleres, modelos

99	-	-	5	13	2	100	-	1	11	24	30	98
62	-	12	6	2	-	40	-	21	21	17	7	68
34	7	7	3	1	2	30	21	22	10	7	6	35
29	1	6	10	3	-	65	20	34	9	2	1	18
40	3	6	9	2	-	55	12	31	14	7	2	35
70	-	1	16	1	2	95	7	18	20	13	8	62

FRECUENCIAS ENTRE > 50

PARTE V. EVALUACION

La evaluación se realiza por los siguientes motivos:

- 5.1 Medir conocimientos adquiridos en la asignatura
- 5.2 Decidir quien aprueba o reprueba el curso
- 5.3 Verificar hasta que grado se cumplen los objetivos
- 5.4 Diagnosticar el progreso de los alumnos para dar a cada uno la ayuda que necesita

Indique el porcentaje de uso en las siguientes formas de exámenes:

- 5.5 Exámenes escritos
- 5.6 Exámenes orales
- 5.7 Demostraciones prácticas

De acuerdo a su experiencia docente, usted recomendaría que esos programas se implementen de la manera siguiente:

- 6.1 Planes y programas de estudio
- 6.2 Metodología de la enseñanza
- 6.3 Uso de Tecnología Educativa
- 6.4 Técnicas de Evaluación
- 6.5 Técnicas de Investigación social
- 6.6 Proyectos de extensión social
- 6.7 Orientación Educativa
- 6.8 Mayor conocimiento de su propia especialidad

- En el supuesto que no mediare fuerza mayor, contando con la autorización legal y los estímulos positivos por parte de la Universidad; estaría usted dispuesto a participar en estos Estudios Superiores

% GLO BAL	C.C. N. N.				C.C. S.S.				% PAR CIAL	
	0%	25%	50%	75%	0%	25%	50%	75%		
	100%				100%					
88	-	2	5	11	2	7	9	30	19	88
57	5	5	6	3	1	12	12	16	11	59
75	-	5	5	8	2	6	21	18	11	76
34	4	8	5	3	-	15	8	7	5	30

91	-	2	7	5	6	6	12	22	26	91
10	14	6	-	-	-	37	8	1	-	14
36	-	8	11	1	-	17	12	6	1	29

87	-	-	9	5	6	1	15	19	21	83
96	-	-	8	8	4	-	13	22	28	95
89	-	2	6	10	2	1	19	25	15	89
84	-	3	1	12	4	1	10	22	23	83
93	-	1	3	7	9	1	4	19	33	92
84	-	3	4	9	4	1	10	12	29	83
92	-	2	5	7	6	-	5	14	28	92
91	-	2	1	9	8	1	5	10	36	91

87% sí	NO = 2 10%	SI 18	90%
17% no		SI 57	86%

NO=9
14 %

COMPARACION DE PUNTAJES "Z" BASADO EN EL MAYOR NUMERO DE FRECUENCIAS ACUMULADAS

PONDERANDO LOS ITEMS CON "> 50" ó "< 50"

PARTE I - FINES DE LA UNIVERSIDAD

1. El fin fundamental de la Universidad es elevar el nivel espiritual del hombre salvadoreño.

Validez -----
Logro -----

COMO INSTITUCION SUPERIOR,
CORRESPONDE A LA UNIVERSIDAD:

LOGRO:

- 1.2 Formar profesionales capacitados moral e intelectualmente
- 1.3 Promover cursos, cursillos, etc. de extensión universitaria
- 1.4 Fomentar en los educandos el ideal de unidad de los pueblos centroamericanos
- 1.5 Promover la investigación científica y técnica
- 1.6 Contribuir a la resolución de los problemas nacionales

CC. MN.	CC. SS.		Comparación de Puntajes "Z"	
	Total	Total	Z_c	Diferencia Signif.
> 50%	10	39	0.5214	
< 50%	12	42	0.2372	

CC. MN.	CC. SS.		Comparación de Puntajes "Z"	
	Total	Total	Z_c	Diferencia Signif.
< 50%	6	26	0.5538	no
> 50%	9	15	1.4180	no
< 50%	13	52	0.8934	no
< 50%	14	32	1.3410	no
< 50%	16	43	1.2909	no

CUADRO DE PUNTAJES "Z"

CC. NN.	CC. SS.		Comparación de Puntajes "Z"	
	TOTAL	66	Z _C	Diferenc. Signific.
20	TOTAL			
50%	f _a	>		

PARTE II - PLANES Y PROGRAMAS DE ESTUDIO

LOGRO :

- 2.1 Están concebidos para dar al alumno -- mayor autonomía y libertad para aprender
- 2.2 El tiempo que se dedica a la teoría es
- 2.3 El tiempo que se dedica a la aplicación práctica es
- 2.4 Los programas se orientan a satisfacer las necesidades de los estudiantes
- 2.5 Contacto con la realidad nacional que se propicia

< 50%	11	38	0.1745	no
<50%	12	46	0.6028	no
<50%	11	49	1.150	no
<50%	12	37	0.2345	no
<50%	17	48	0.8930	no

CUADRO DE PUNTAJES "Z"

CC. NN.	CC. SS.		Comparación de Puntajes "Z"
	Total	66	
Total 20			Diferencia Significativa
< 50%	f _a	Z _c	

PARTE III - METODOLOGIA

- 3.1 El "aprender haciendo se aplica en la siguiente proporción
- 3.2 El profesor participa en la clase un
- 3.3 Las experiencias docentes se relacionan con la comunidad
- 3.4 El alumno participa en el desarrollo de la clase un

< 50%	15	42	0.7682	no
> 50%	15	51	0.2010	no
< 50%	15	52	0.2030	no
< 50%	17	56	0	no

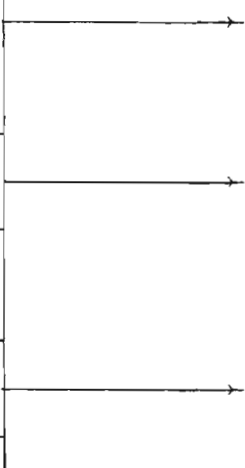
EN EL DESARROLLO DE LOS CURSOS SE APLICAN LOS METODOS, EN LA SIGUIENTE PROPORCION:

- 3.5 Métodos de enseñanza socializada (el alumno estudia, realiza tareas, elabora trabajos en grupo con otros alumnos)
- 3.6 Métodos de enseñanza individualizada (el alumno estudia solo, a su propio ritmo y capacidad)
- 3.7 Métodos de enseñanza simultánea, colectiva
- 3.8 En el proceso de enseñanza la clase magistral - se emplea en un

< 50%	8	28	0.1174	no
< 50%	7	30	0.5956	no
< 50%	11	22	1.3010	no
> 50%	12	48	0.7922	no

CUADRO DE PUNTAJES "Z"

CC. NN.		CC. SS.		Comparación de Puntajes "Z"	
Total	20	Total	66		
< 50%	f _a	<	f _a	Z _c	Diferencia Significativa
>		>			



< 50%	6	50	2.9628	sf
-------	---	----	--------	----

PARTE IV - RECURSOS DIDACTICOS

4. 2 Porcentaje de docentes que usan adecuadamente esos recursos

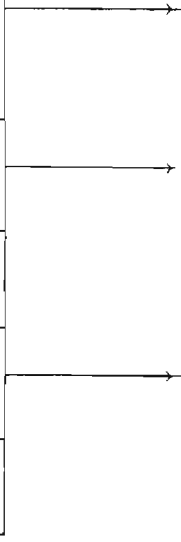
MARQUE EL PORCENTAJE DE UTILIZACION DE LOS SIGUIENTES ELEMENTOS:

- 4.5 Pizarrón y yeso
- 4.7 Microfono, discos, cassetes, slides, películas, T.V.
- 4.8 Slides, películas, T. V.
- 4.9 Experiencia real, directa

> 50%	15	54	0.4857	no
< 50%	14	43	0.8011	no
< 50%	7	54	0.9520	no
< 50%	9	43	1.1772	no

CUADROS DE PUNTAJES "Z"

CC. NN		CC. SS		Comparación de	
Total 20		Total 66		Puntajes	
< 50%	f _a	<	f _a	Z _c	Diferenc. Signific.



50% >	13		49	0.3600	no
50% <	10		27	0.5223	no
50% >	10		29	0.3567	no
50% <	12		46	0.6028	no

50% >	11		48	1.0856	no
50% <	20		57	0.5265	no
50% <	8		47	1.8750	sí

PARTE V. EVALUACION

La evaluación se realiza por los siguientes motivos:

- 5.1 Medir conocimientos adquiridos en la asignatura
- 5.2 Decidir quien aprueba o reprueba el curso
- 5.3 Verificar hasta que grado se cumplen los objetivos
- 5.4 Diagnosticar el progreso de los alumnos para dar a cada uno la ayuda que necesita.....

Indique el porcentaje de uso en las siguientes formas de exámenes:

- 5.5 Exámenes escritos
- 5.6 Exámenes orales
- 5.7 Demostraciones prácticas.....

CUADROS DE PUNTAJES "Z"

CC. NN		CC. SS.		Comparación de Porcentajes	
Total	20	Total	66	Z_c	Diferenc. Signific.
< 50%	f_a	<	f_a		
> 50%		>			

PARTE VI - CONCLUSIONES

Ud. recomienda que los programas de asistencia se implementen de la siguiente manera:

6.1	Planes y programas de estudio	11	40	0.2116	no
6.2	Metodología de la enseñanza	12	50	0.9870	no
6.3	Uso de Tecnología Educativa	12	40	0.0590	no
6.4	Técnicas de Evaluación	16	45	0.8174	no
6.5	Técnicas de investigación	16	52	0.0716	no
6.6	Proyectos de extensión social	13	41	0.1803	no
6.7	Orientación Educativa	13	47	0.3690	no
6.8	Mayor conocimiento de su propia especialidad.	17	50	0.6798	no

NORMAS PARA LA FORMULACION DE MANUALES DE
ORGANIZACION Y FUNCIONES

Maestría en Administración de la Educación
Cátedra: Técnicas Especializadas de Dirección
profesora: Dra. Ruth Verdejo de Northland
Dpto. Educación. Universidad de El Salvador, Agost.78.

1.- GENERALIDADES SOBRE MANUALES DE ORGANIZACION Y FUNCIONES

1.1 Definición

Son documentos de instrucción e información que indican en forma completa y concreta la estructura organizativa, las relaciones que a cada unidad de cargo corresponde dentro de la Organización, la naturaleza de la función o funciones a llevarse a cabo, la especificación de la autoridad y responsabilidad inherente a cada cargo, las relaciones entre los cargos con funciones diferentes, los canales de comunicación y coordinación entre los diferentes funcionarios que actúan en cada nivel.

1.2 Objetivos del Manual de Organización y Funciones

(1) Describir las funciones de la Organización hasta el nivel de puesto, lo que facilitará el cumplimiento de normas legales sobre el asunto.

-2-

- Formulación de Programas de Análisis y Simplificación de los Procedimientos que se emplean en las entidades, para la tramitación de los asuntos de su competencia.
- Redacción y Publicación de Manuales de Procedimientos que progresivamente deberán ser completados.
- Ejecución del Sistema Nacional de Clasificación de Cargos.

- (2) Formalizar el conocimiento por el personal, de sus funciones y responsabilidades definidas, su ubicación orgánica, la marcación de la autoridad dentro de límites precisos y las líneas de dependencia y coordinación establecidas.
- (3) Racionalizar los procedimientos administrativos, agilizando y simplificando los trámites, para la obtención de un despliegue lógico, dinámico y armónico de las actividades y operaciones administrativas.

1.3 Normas Generales

- (1) Los Manuales de Organización y Funciones complementan los Reglamentos de Organización y Funciones, que sólo describen la organización hasta el nivel de División o Unidad equivalente.

- (2) Los Manuales de Organización y Funciones, se establecen por separado para cada una de las dependencias de una entidad.
- (3) Como procedimiento, se formulará separadamente por cada dependencia interna, considerada en el rubro de "Organización y Funciones y por consolidación se conformará el Manual del Organismos respectivo.
- (4) La responsabilidad por la Formulación de Manuales de Organización y Funciones es de la Oficina de Organización y Métodos, en caso de no existir O y M, es del Director General, Director, Jefe de División o Unidad equivalente dentro del ámbito que a cada uno compete. En casos de Institutos y Empresas Públicas descentralizadas, la responsabilidad recae en las autoridades máximas.

1.4. Esquema del contenido del Manual de Organización

El Manual de Organización y Funciones de cada dependencia deberá contener los siguientes rubros básicos:

- (1) Misión: Describir concretamente el propósito de la Dependencia, vale decir, el conjunto de actividades lógicamente ordenadas para un fin específico asignado por delegación.

- (2) Base Legal. Indicar el dispositivo legal de creación y documentos complementarios que amparan la existencia del organismo o su dependencia. En caso de no existir, indicar que no se tiene.
- (3) Funciones Generales. Enumerar todas aquéllas funciones que debe cumplir el organismo al que se refiere el Manual, como un todo indisoluble.
- (4) Organización Formal. Enumerar las unidades estructurales que lo conforman en orden decreciente, del de mayor jerarquía hasta el último escalón estructural. La denominación de las dependencias de categoría inferior a División (Organismo Ejecutivo) o Unidad (Organismo de Asesoramiento), es la sección y grupo respectivamente.
- (5) Funciones y Responsabilidades generales de cada Unidad Estructural. Describir las funciones de cada Unidad Estructural en el orden establecido. Estas funciones es forma de enumeración utilizando el verbo en infinitivo. (Ej. hacer- recibir-disponer-escribir).

- (6) Cuadro Orgánico. Enumerar bajo este rubro, los cargos que conforman las Unidades estructurales mencionadas en el rubro de "Organización Formal" con indicación de "Título de cargo y Número de cargo".
- (7) Funciones específicas de cada cargo. Describir las funciones de cada cargo mencionado en el cuadro Orgánico y en el orden establecido. La descripción de funciones tiene las siguientes partes:
- a. Título del cargo
 - b. Dependencia a la cual pertenece
 - c. Línea de autoridad
 - Dependiente de: Nombre del cargo del Jefe inmediato Superior.
 - Supervisa a: Títulos de los cargos a quienes supervisa y controla.
 - d. Responsabilidades. Tareas del cargo, siguiendo el orden lógico del proceso o por orden de importancia de las tareas, o por el mayor tiempo que demande su realización, incluyendo las periódicas o eventuales.
 - e. Línea de Coordinación y Comunicación
 - Coordinación interna/medios(*) : Nombre de los Organismos o Unidades Externas al Ministerio con que coordina y/o se comunica para realizar sus funciones.
- (*) Medios: Establecer el mecanismo de coordinación, con especificación clara de los canales de comunicación formal e informal que se utilicen para tal efecto.

f. Fecha

g. Autorización: firma del Jefe inmediato superior,
Director General, Director o Jefe de Oficina.

- (8) Índice: Es la primera parte del Manual y deberá ir después de la introducción, clasificado en dos formas:
- a. Por numeración correlativa del Asunto o Capítulos indicados por su correspondiente número de página. (ver numeral 3.3 (6)).
 - b. Por materias en orden alfabético, cruzado con la numeración y con el número de páginas correspondientes (ver numeral 3.3 (6)).

Se recomienda que cada ítem del Manual se inicie en una nueva página, con el fin de facilitar su reemplazo, cuando se hagan las modificaciones pertinente.

- (9) Introducción . En este rubro se consignan las generalidades del Manual y comprende las siguientes partes:
- a. Finalidad del Manual. Se describe el objetivo del Manual.
 - b. Alcance. Aquí se debe poner la jurisdicción orgánica que cubre las disposiciones del Manual.
 - c. Contenido. Se describe brevemente todo lo que se desarrolla en el Manual, como síntesis de su contenido.

2.- Etapas en la preparación de los Manuales de Organización y Funciones.

Para elaborar el Manual de Organización y Funciones de cualquier Organismo del Ministerio u Organismo Público Descentralizado, se deben seguir las siguientes fases:

2.1 Planeamiento. Planear el trabajo a realizar, lo cual incluye:

- 1- Determinación de responsabilidad en la preparación del Manual.
- 2- Conocimiento pleno de la finalidad de un Manual de Organización y Funciones.
- 3- Determinación de los usuarios del Manual.
- 4- Conocimiento pleno de las pautas sobre formatos y estilo de lenguaje.

2.2 Recopilar la información

2.3 Estudiar y analizar la información

2.4 Redactar el Anteproyecto del Manual

2.5 Revisar y aprobar

2.6 Reproducir

2.7 Distribuir

2.8 Evaluar

2.9 Actualizar el Manual

3.- Recomendaciones Especiales para los Procedimientos

3.1 Del Contenido

- (1) Al efectuar la asignación de tareas para cada unidad y cargo, se diferenciará claramente de las funciones de Dirección, Ejecución, Asesoría y de apoyo.
- (2) Deberá establecerse la delegación de funciones convenientemente conjugada con la división de trabajo en determinados cargos y delimitando con claridad la amplitud del control.
- (3) Deberá dejarse perfectamente bien establecidas las líneas de autoridad, responsabilidad, coordinación y comunicación.
- (4) El gráfico de Organización y Organigrama, debe elaborarse en base a las pautas de la Dirección de Organización y Métodos, según las Técnicas de Organigramas (estudiadas en la Asignatura de Tecnología Administrativa).

3.2 Del proceso

- (1) Leer detenidamente las pautas elaboradas, con el fin de instruir en forma clara y precisa a los empleados de todo organismo.

- (2) Utilizar cuestionarios de Descripción de Cargos con los rubros considerados en el numeral 1.4 (7) y distribuirlos entre todo el personal por intercambio del Jefe inmediato, con las indicaciones del caso para llenarlo. Esta actividad debe hacerse en coordinación estrecha con las autoridades competentes de la organización.

- (3) Encargar a las personas que conozcan de Organización y/o Administración, para que recopilen, revisen de eliminar las contradicciones, duplicaciones y/o ambigüedades y se compatibiliza con lo especificado en los documentos legales vigentes.

- (4) Discutir la información así obtenida, con los Jefes respectivos, a fin de corregir posibles errores. Puede también discutirse con alguno de los futuros usuarios del Manual.

- (5) Formular el Anteproyecto del Manual, el que se remite con el Vo.Bo./ (Aprobación Interna) del Director General de la dependencia, a la Dirección de Organización y Métodos. La redacción del Manual debe ser simple, inequívoca.
- (6) La Dirección de Organización y Métodos sugerirá al Director General correspondiente las modificaciones necesarias, si el caso así lo requiere.
- (7) El Director General de la Oficina, remitirá al Director Superior, el proyecto de Manual de Organización y Funciones (Anteproyectos consolidados por la Dirección de Organización y Métodos) para los trámites de aprobación final.
- (8) Aprobado el Manual, es de responsabilidad del Director General, Director o Jefe de División y Jefe inmediato de las respectivas dependencias, quienes velarán que todo el personal tenga y conozca perfectamente el Manual en general y sus propias funciones en particular.

3.3 De la forma:

- (1) El Manual deberá ser impreso en hojas reglamentarias y encuadernado de tal modo que permite la sustitución

de las hojas que se modifiquen dentro del proceso permanente de su actualización.

- (2) El tamaño de las letras debe facilitar su lectura.
- (3) Cada unidad estructural constituirá un capítulo.
- (4) Cada capítulo deberá llevar la siguiente información en una hoja previa y especial:
 - a) Una numeración correlativa, correspondiente a cada capítulo o asunto.
 - b) El asunto o capítulo de que se trate.
 - c) La palabra "CONCERNIENTE AL", donde se especificará los puestos o personas a quienes concierne el asunto.
 - d) La unidad o cargo (según sea el caso) encargado de supervisarlos, irá a continuación de la palabra "SUPERVISADO POR".
 - e) La palabra "SUPERVISA A", donde se especificará la unidad o cargo a quienes supervisa (quién o quienes dependen de él).
 - f) La palabra "CONFECCIONADO POR", en donde se indicará la Unidad que confeccionó el Manual.

g) La palabra "AUTORIZADO POR", donde se especificará el dispositivo legal que aprobó: Ley, Decreto Supremo, Decreto Ministerial, Directoral, etc. y la autoridad que autorizó dicha información.

h) La fecha de autorización.

Ejemplo:

Numeral:	1
Asunto:	Dirección de Organización y Métodos
Concierne al:	Director de la Oficina
Supervisado por:	Director General de la Oficina Sectorial de Planificación.
Supervisa A:	Jefes de Unidades, Analistas, Secretaria Administrativa.
Confeccionado por:	Organización y Métodos
Autorizado por:	(Resolución Ministerial, Directoral, etc.).

(5) La numeración de las páginas se hará en orden correlativo, con el fin de no discontinuar la numeración de páginas cuando éstas sean sustituidas.

- a) Debe considerarse también el número de páginas que contiene cada capítulo o asunto.
- b) El objeto de esta numeración por capítulos o asuntos y por páginas, es con el fin de establecer un índice práctico que facilite el uso del Manual.

(6) El índice (según numeral 1.4.8).

Ejemplo del índice por numeración correlativa del Asunto o capítulo.

<u>NUMERAL</u>	<u>ASUNTO</u>	<u>PAGINA</u>
1	Introducción	1
1.1	Finalidad	2
1.2	Alcance	2
1.3	Contenido	3
2	Dirección	4
2.1	Misión	5
2.2	Base legal	5
2.3	Función General	6

El ejemplo de índice por material en el orden alfabético cruzado con la numeración.

<u>ASUNTO</u>	<u>NUMERAL</u>	<u>PAGINA</u>
Control, Funciones y Res. del Director	2.6.8	8
Funciones generales de la Dirección	2.8	6
Fundamento Legal de la Dirección (Base Legal), etc.	2.9	5

(7) Características. El color y el grabado se considerarán según las pautas que dé oportunamente la oficina competente.

4.- De la Evaluación

La Evaluación de un Manual de Organización y Funciones consiste, básicamente, en analizar comparativamente las funciones que una unidad o cargo debe cumplir de acuerdo a los objetivos que están descritos en el Manual, con las que en la práctica se estén cumpliendo. Es un proceso permanente de revisión y redistribución de funciones y actividades, con el fin de obtener la mayor eficiencia de la organización, tanto desde un punto de vista individual como del sistema organizativo en su totalidad.

Así una División de Estadística, por ejemplo, no sólo debe ser eficiente desde el punto de vista de sus funciones específicos, sino que tales deben ser las que realmente necesite o requiere la organización total de la que la División forma parte.

CONCEPTO

El Manual de Organización y Funciones es un medio para obtener una distribución funcional racional, por lo que debe revisarse permanentemente y actualizarse de acuerdo a las necesidades cambiantes de la organización, sin que esto signifique cambios en lo esencial de la organización.

Esta revisión y actualización deberá ser efectuada por cada unidad estructural y cada dependencia en particular. Igualmente, la Dirección de Organización y Métodos asesorará a la Alta Dirección en revisiones y actualizaciones generales, en concordancia con la Ley Orgánica de cada dependencia (Ministerio, etc.).

5 . De la Aprobación

Los Manuales de Organización y Funciones, serán aprobados por Resoluciones de las autoridades competentes.

Ciudad Universitaria, Agosto 1978.

A N E X O I V

MODELO DEL SISTEMA MODULAR

ENFOQUE MODULAR DE LA ENSEÑANZA- APRENDIZAJE*

MODULO. Es una experiencia educacional integrada alrededor de un t3pico adecuado, con proyecciones a los problemas de la vida real, trasciende las especializaciones de una misma ciencia y compromete contenidos de ciencias diferentes.

I.- PRINCIPIOS ORIENTADORES

- 1- Compromiso personal (internalizaci3n). Avance de los alumnos a su propio ritmo, siendo su habilidad y la cantidad de trabajo que realicen lo que determina el grado de avance. Se respeta, por lo tanto, la velocidad de aprendizaje de cada uno.

- 2- Organizaci3n. Introducci3n gradual de contenidos y ejercitaci3n sistem3tica. Aprendizaje hasta conseguir dominio.

Cada uno de los objetivos que se persiguen en el proceso de enseanza deber3 ser logrado por todos y cada uno de los alumnos regulando el tiempo de aprendizaje.

* Extracto basado en los siguientes documentos:

- Enfoque modular de la Enseanza-Aprendizaje, Selecciones No.2, Departamento de Ciencias de la Educaci3n. Universidad de El Salvador. IV/78. P3gs 23.

- Revista de Tecnolog3a Educativa. Vol.3, No.2, 1977. P3gs. 165-171, Centro de Perfeccionamiento, Experimentaci3n e Investigaciones Pedag3gicas CPEIP. Casilla 16162, Correo 9, Santiago, Chile.

4- Refuerzo inmediato y constante.
Cualquier respuesta dada por los alumnos durante el proceso de enseñanza-aprendizaje debe ser confirmado inmediatamente. Además al conocer de antemano los objetivos de la enseñanza, constituye un poderoso refuerzo y aumenta la motivación por aprender.

5- Aprender de los propios errores
Esto quiere decir que el error se contempla dentro del proceso de aprendizaje y por tanto éste no es castigado; sino que por el contrario, sus causas son analizadas y aclaradas de inmediato constituyendo un refuerzo más del aprendizaje del alumno.

Se debe tener presente que un objetivo se logra en la medida que el alumno muestra por lo menos, los cambios de conducta esperados.

II- ACTIVIDADES DE ORGANIZACION

a) Diagnosticar. Utilizar las técnicas e instrumentos que permitan reunir el mayor número de indicadores para conocer las necesidades, intereses, experiencias de los alumnos y el nivel de conocimientos que tengan sobre el área de estudio.

- b) Recopilar. Todo el material disponible con base a:
- El objetivo terminal bien definido
 - Las oportunidades de participación activa y consciente
 - La proyección hacia los problemas reales
 - La flexibilidad de las etapas.
- c) Formular. Operacionalmente, el objetivo de más alto nivel y los objetivos derivados con las conductas previas subordinados al objetivo final.
- d) Diseñar. Las diversas actividades de los alumnos adecuando objetivos, contenidos y procedimientos.
- e) Elaborar. Las instrucciones precisas para que el alumno cumpla las actividades y las etapas.
- f) Indicar. Las actividades de evaluación. Preparar los instrumentos, técnicas, procedimientos, guías de observación, práctica supervisada, etc.

III-PRESENTACION DEL MODULO (versión del maestro)

- 1- Diagnóstico (Pruebas, tests, etc) Análisis y comentario de los resultados; aspecto que refuerza el proceso de aprendizaje (consulta y adopción de estrategias).

2- Introducción. Información básica, actualizada y de importancia sobre el tema central.

3- Presentación escrita del objetivo terminal

Determinar:

- a) Los cambios que se persiguen en términos de conducta observable.
- b) Las situaciones de aprendizaje y
- c) El patrón de rendimiento esperado.

4- Especificación de objetivos intermedios

- a) Tareas particularizadas
- b) Actividades y experiencias del alumno.

Análisis de las actividades del alumno

- a) Pautas de observación, listas de cotejo
- b) Reportes, pruebas parciales
- c) Informes, entrevistas, discusiones, otras.

5- Evaluación. Precisar los límites de la capacitación describiendo situaciones y tareas en función de las necesidades sociales e individuales.

IV.- PRESENTACION DEL MODULO (versión del alumno)

- 1- Diagnóstico. Sirve para autoconocimiento y orientación y conocimiento de la situación inicial.

- 2- Introducción. Visión de conjunto sobre el tema, posibles objetivos terminales y las tareas necesarias para lograrlas.

- 3- Materiales requeridos.
 - a) Lista de materiales para el trabajo de campo
 - b) Textos, cuestionarios a contestar, problemas que debe resolver; experiencias que debe realizar; guías de observación; planes a seguir, etc.

- 4- Lista de actividades.

Incluyendo:

 - a) Instrucciones precisas
 - b) Pautas de chequeo
 - c) Tiempo a invertir en cada actividad

- 5- Sistema de evaluación

Claro, preciso y objetivo que permita el autocontrol y verificación del rendimiento a medida que se logra el aprendizaje. Detalle global y parcial de los conocimientos, destrezas, actitudes y productos requeridos.

El desarrollo de los módulos irán indicando las modificaciones y restauraciones que deban hacerse. En eso radica su flexibilidad.

V- FUNCIONAMIENTO MODELO DE UN SISTEMA MODULAR

Objetivos del Curso:

Dada información referente a conceptos, principios y técnicas sobre curriculum, el alumno sea capaz de:

- a) Diferenciar e identificar dichos conceptos y técnica en un test sumativo, resolviendo correctamente al menos el 80 % de dichas preguntas; y
- b) Diseñar y construir un material de enseñanza modular sobre un tema del Programa de Ciencias Naturales para el Area Básica.

Contenido

Consta de dos grandes unidades:

- 1- Una conceptual y/o técnica sobre curriculum;
- 2- Sobre tecnología aplicada al proceso de enseñanza- aprendizaje adoptado.

Cada sub-unidad consta de:

- A- Libro de trabajo con:
 - Los objetivos formulados operacionalmente
 - Información y preguntas o ejercicios
 - Las respuestas a los ejercicios teóricos
 - Pautas para la práctica supervisada, observación del trabajo de campo, calendario, cronograma, otros.

- B- Un test de salida objetivo, válido, estructurado de acuerdo a los mismos objetivos que posee el libro de trabajo.

METODO USADO

Con fines de mayor explicación se destacan 3 aspectos:

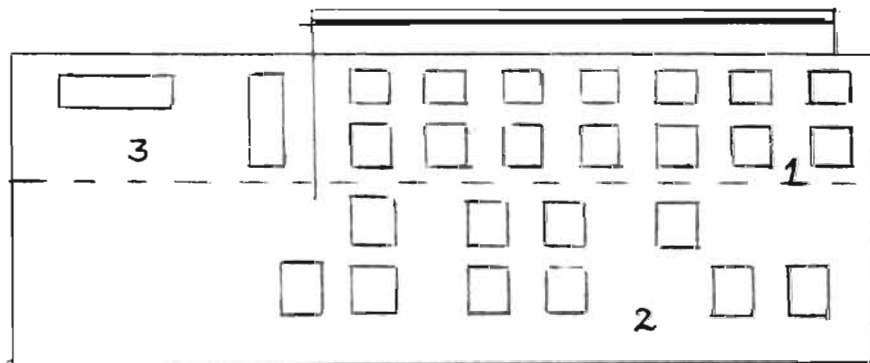
- A- Administración de la sala de clases
 B- Administración del material, y
 C- Control del progreso de los alumnos.

LA SALA DE CLASES

Administrada por un Profesor y un Auxiliar de docencia.

Se atienden grupos de 4 ó 5 alumnos, resolviendo el libro de trabajo, dando asesoría, consultas, administrando test, elaborando trabajos, preparando materiales, etc.

ESQUEMA DE ESTRUCTURA DE LA SALA DE CLASES



- 1- Sector de Test
 2- Sector de trabajo de grupos
 3- Sector de material

LA EVALUACION

Durante el curso es básicamente formativa tanto de los materiales usados como de los alumnos.

Ello queda asegurado porque:

- 1o) Al término de cada módulo los alumnos deben entregar un informe sobre el libro de trabajo y el test de salida en base a una pauta común para todos los módulos.

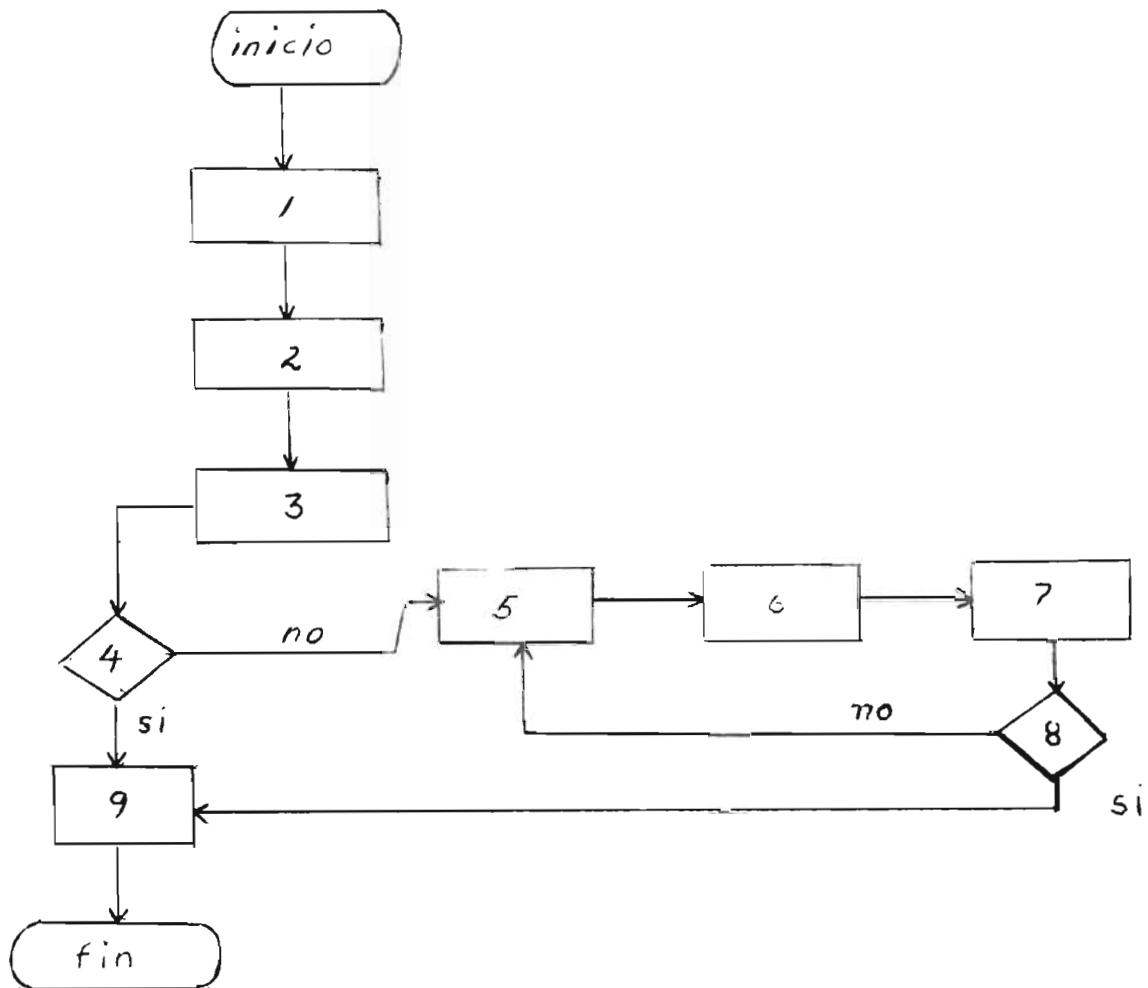
- 2o) En cada test de salida no se otorga calificación, sino que se determina qué objetivos han sido logrados por el alumno. Si todos los sectores que conforman el test están correctamente respondidos en el mínimo exigido, el alumno es aprobado; en caso contrario se le indica:
 - a- Cuáles son sus fallas
 - b-Cuál es el objetivo no alcanzado
 - c- Qué debe hacer para remediar dicha falla.

Una vez "remediado" su déficit el alumno debe pedir la reposición que básicamente consiste en una comprobación del logro de los objetivos.

Si el alumno demuestra el logro, se considera aprobado.

Si no aprueba el módulo se le da otro tratamiento y vuelve a repetirse el ciclo hasta que los objetivos sean aprobados.

FLUJOGRAMA



- 1- Recibo libro de trabajo
- 2- Resuelve libro de trabajo
- 3- Pide y da su test de salida
- 4- Aprobó todos los objetivos (sectores) del test de salida?
- 5- Se le indicarán sus fallas y objetivos que debe preparar y cómo hacerlo.
- 6- Prepara los objetivos reprobados
- 7- Pide y da control de sus objetivos reprobados
- 8- Aprobó todos los objetivos?
- 9- El módulo ha sido aprobado.

BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO

Guía para la Presentación de Solicitud de Cooperación
Técnica

La presente guía tiene por objeto el orientar a las instituciones de los países miembros del Banco en cuanto a la preparación de solicitudes de cooperación técnica.

Nuestra Representación en el país está siempre a la disposición para dar aclaraciones acerca de las políticas y procedimientos que rigen las actividades de cooperación técnica del Banco y para otorgar asistencia en la elaboración de solicitudes específicas.

Es la siguiente la información mínima que debe incluir una solicitud de cooperación técnica:

1. Institución solicitante

- 1.1. Nombre y dirección completos.
- 1.2. Antecedentes legales (personalidad jurídica; instrumento legal de creación; vinculaciones de naturaleza jurídica).
- 1.3. Objeto, funciones y estructura (breve descripción; en lo que a estructura se refiere, indicar la organización básica y, cuando se aplique, las principales vinculaciones administrativas dentro del poder público).

2. Institución ejecutora

Las mismas informaciones pedidas en cuanto a la institución solicitante (Punto 1), en el caso de que ésta sea distinta de la que ejecutará

el proyecto para el cual se pide la cooperación técnica del Banco.

3. El Proyecto

- 3.1. Título y objetivos del proyecto.
- 3.2. Relación con otros proyectos que la institución realiza, o ha realizado recientemente, en el mismo sector o campo de actividad.
- 3.3. Justificación del proyecto a la luz de los planes de desarrollo del país (nacionales, o sectoriales, o subregionales) e indicación de su prioridad dentro del esfuerzo nacional de desarrollo (acompañar declaración de la prioridad, si fuere del caso, firmada por la autoridad competente).
- 3.4. Descripción detallada del proyecto (actividades a ser llevadas a cabo, etapas de cada actividad, calendario tentativo de ejecución, personal profesional necesario, por especialización).
- 3.5. Aspectos o etapas del proyecto para cuya ejecución se pretende la cooperación del Banco (explicar por qué se considera necesaria la cooperación).
- 3.6. Presupuesto tentativo del proyecto, en términos de US\$.
- 3.7. Parte del costo total que sería financiada por el Banco.
- 3.8. Contribución de contrapartida en efectivo.
- 3.9. Otros aportes de contrapartida (número y especialización de funcionarios de nivel profesional que serían puestos a disposición del proyecto; servicios secretariales y otros de apoyo; espacio; transporte interno, etc.).

4. Cooperación externa anterior

Antecedentes sobre otra cooperación externa, técnica o financiera, recibida recientemente por el país para fines correlacionados con el proyecto que se presenta a la consideración del Banco (incluir tanto la cooperación recibida de organismos internacionales y regionales, como la consecuente de acuerdos bilaterales).

5. Solicitudes presentadas por organismos de carácter multilateral

Estas solicitudes deberán contener, hechas las adaptaciones pertinentes, la misma información que arriba se indica. Deberán incluir, asimismo, constancia de que el proyecto que motiva la solicitud al Banco merece la prioridad por parte de los países a ser beneficiados.

6. Información complementaria

Los datos detallados en esta guía son los que el Banco considera esenciales para un examen preliminar de una solicitud de cooperación técnica. En el caso de que necesite datos complementarios, el Banco se comunicará oportunamente con el solicitante.

FORMATO DE MUESTRA

PROGRAMA DE LAS NACIONES UNIDAS PARA EL DESARROLLO

Proyecto del Gobierno

.....
(país)

DOCUMENTO DEL PROYECTO

Título:

Número:

Duración:

Función Primaria: A/

Función Secundaria:

Sector: (Clasif. Gob.) _____ (Clasif. y código PNUD) _____

Sub-sector: (Clasif. Gob.) _____ (Clasif. y código PNUD) _____

Organismo Gubernamental de Ejecución:

Organismo de Ejecución:

Fecha estimada de iniciación: (mes, año)

Insumos de Gobierno _____ (en especie) Insumos del PNUD: _____
(moneda local) (EEUU. dólares)
(moneda local) (en efectivo)

Participación de Costos
del Gobierno:
(si hay) _____
(EEUU. dólares u otra moneda
de libre conversión)

Firmado: _____ Fecha: _____
en nombre del Gobierno

_____ Fecha: _____
en nombre del Organismo de
Ejecución

_____ Fecha: _____
en nombre del Programa de las
Naciones Unidas para el Desarrollo

A/ Si la función primaria es apoyo directo y además el proyecto está orientado hacia la inversión, la anotación debiera leerse como: Apoyo Directo (0-I).

TITULO : IDENTIFICACION Y PREPARACION DE PROYECTOS

El Documento del Proyecto

3437
Pagina 6

PARTE I. CONTEXTO LEGAL

1. En esta parte, el diseñador deberá insertar los siguientes párrafos estándares, completados apropiadamente, si el Gobierno y el PNUD han firmado el nuevo Acuerdo Básico consolidado:

"Este Documento del Proyecto debe ser el instrumento al que se hace referencia en el Artículo I, párrafo 1, del Acuerdo de Asistencia entre el Gobierno de (país) y el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, firmado por las partes el (fecha)".

"El Organismo Gubernamental de Ejecución debe, para los propósitos del Acuerdo Básico, entenderse como el Organismo Gubernamental de Cooperación descrito en tal Acuerdo".

2. Si el Gobierno y el PNUD no han firmado el nuevo Acuerdo Básico consolidado, a diferencia del punto anterior, el diseñador debe insertar el siguiente párrafo estándar, completado apropiadamente:

"Este Documento del Proyecto será el instrumento (allí referido como al Plan de Operación) contemplado en el Artículo I, párrafo 2, del Acuerdo suscrito entre el Gobierno de (país) y el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo referente a la asistencia proporcionada por el sector Fondo Especial del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, firmado por las partes el (fecha)".

En este caso, el diseñador debe incorporar como un anexo al proyecto, el documento que establece las condiciones adicionales que norman la asistencia del PNUD al proyecto. En las Directrices de Formulación de Proyectos, G3400-2, se dan textos estándares del anexo, los cuales son diferentes para los diversos organismos.

PARTE II. A. OBJETIVOS DE DESARROLLO

1. En esta sección, el diseñador debe indicar el objetivo de desarrollo sectorial o multisectorial a nivel macro, tomando en consideración que el proyecto es

El Documento dd Proyecto

3437
Pagina 7

solamente uno de los medios necesarios para su obtención, e indicar si el objetivo está comprendido entre los objetivos de desarrollo incluidos en el Programa Nacional aprobado por el Consejo de Administración.

2. El planteamiento puede ser cuantitativo o cualitativo o una combinación de ambos, pero:

- (a) debe ser explícito y preciso; y
- (b) debe describir las condiciones que constituirían el logro del objetivo de desarrollo, en lo posible en términos que permitan su verificación.

3. Si se espera que el proyecto contribuya a la obtención de más de un objetivo de desarrollo, debe indicarse el orden de importancia de estos objetivos de desarrollo en relación al proyecto.

PARTE 11. B. OBJETIVOS INMEDIATOS

1. En esta sección, el diseñador debe indicar el objetivo que se espera que el proyecto por sí solo obtenga.

2. El planteamiento de un objetivo inmediato puede ser cualitativo o cuantitativo o una combinación de ambos, pero:

- (a) debe ser explícito y preciso; y
- (b) debe describir los resultados que constituirían el cumplimiento del objetivo inmediato, en términos que permitan su verificación.

3. Si se espera que el proyecto obtenga más de un objetivo inmediato, debe indicarse el orden de importancia de estos objetivos.

El Documento del Proyecto

3437
Pagina 8

PARTE II. C. CONSIDERACIONES ESPECIALES

1. Adicionalmente a la prosecución de sus objetivos, el proyecto puede estar relacionado con una o más metas económicas o sociales que hayan sido establecidas, sobre una base global, por las autoridades que administran el PNUD y para cuya promoción se requiere que el PNUD tome las acciones necesarias. Actualmente estas metas incluyen:

- (a) la integración de grupos particulares de la población (viz., mujer), al proceso de desarrollo;
- (b) la preservación o mejoramiento de las condiciones ambientales;
- (c) la promoción de la cooperación técnica entre países en desarrollo.

2. Por consiguiente, en esta sección, el diseñador debe identificar, donde exista un acuerdo con los deseos del Gobierno, las metas adicionales que se espera que el proyecto pueda contribuir a servir y a proveer una descripción del cómo y a través de qué medidas específicas esas metas podrían proseguirse. Si alguna de estas metas están directamente reflejadas en los objetivos del proyecto, no deben repetirse en esta sección.

PARTE II. D. ANTECEDENTES Y JUSTIFICACION

1. En esta sección, el diseñador debe proveer una descripción de los antecedentes del proyecto, y luego - como la justificación del proyecto - una explicación de por qué el proyecto se necesita y un análisis de cómo se espera que el proyecto haga una efectiva contribución al objetivo de desarrollo pertinente.

El Documento del Proyecto

3437
Página 9

2. La información contenida en los antecedentes debe:

- (a) identificar los factores claves - los recursos, los problemas y las oportunidades - que afecten al logro del objetivo de desarrollo más amplio con que se relaciona el proyecto;
- (b) describir la estrategia o enfoque empleado por el Gobierno para alcanzar el objetivo de desarrollo con que se relaciona el proyecto;
- (c) indicar cómo se determinó la necesidad de este proyecto;
- (d) llamar la atención a cualquier circunstancia especial relacionada al proyecto.

3. El planteamiento de la justificación debe explicar (a) por qué este proyecto es necesario y (b) cómo - y en el contexto de que programa más amplio de acciones interdependientes coordinadas - el logro de los objetivos inmediatos del proyecto pueda, con razonable seguridad, esperarse que contribuya satisfactoriamente a ayudar a alcanzar el objetivo de desarrollo relacionado al proyecto. Específicamente, debe

- (a) explicar la pertinencia y oportunidad que tendrán los resultados que se obtendrán del proyecto previamente a la consecución del objetivo de desarrollo relacionado al mismo;
- (b) explicar cómo se utilizarán inmediatamente los resultados del proyecto, y qué organismo en el país, actual o potencial, será el responsable de su utilización;
- (c) identificar los elementos del programa más amplio de acciones interdependientes coordinadas - medidas políticas y financieras, otros proyectos, etc. - que tendrán relación con la efectiva utilización de los resultados del proyecto;

El Documento del Proyecto

3437

Página 10

- (d) en relación a estos elementos, explicar si se están llevando a cabo y en qué medida, o si existen planes definitivos para abordarlos, y qué autoridades son o serían responsables de ellos; y
- (e) en este contexto, identificar cuáles de estos elementos están actualmente recibiendo o presumiblemente recibirán, aportes de capital exterior o cooperación técnica o ambos.

PARTE II. E. RESULTADOS

1. En esta sección, el diseñador deberá identificar y describir los resultados que las actividades del proyecto deberán producir para cumplir sus objetivos inmediatos.
2. En esta sección deben identificarse y describirse los informes técnicos o sustantivos que constituirán resultados de las actividades del proyecto, y no en la sección del Documento del Proyecto que trata sobre informes sobre la marcha del proyecto.
3. La descripción deberá especificar, en la forma más precisa posible y en términos verificables, los tipos y alcances de los resultados que se espera producir, especificando también las fechas en que se producirán.

PARTE II. F. ACTIVIDADES

En esta sección, el diseñador deberá identificar las actividades del proyecto, específicamente aquellas que serán llevadas a cabo por el personal del proyecto, en tal forma que se satisfagan los resultados requeridos. Para cada actividad deben identificarse sus componentes de trabajo, i.e. las sub-actividades.

PARTE II. G. INSUMOS

En esta sección, el diseñador deberá indicar los insumos requeridos para poder llevar a cabo las actividades del proyecto: primeramente los insumos que deberá proporcionar el Gobierno y a continuación los insumos que deberá proporcionar el PNUD/Organismo de Ejecución.

TITULO : IDENTIFICACION Y PREPARACION DE PROYECTOSEl Documento del Proyecto3437
Página 11PARTE II. H. PREPARACION DEL PLAN DE TRABAJO

1. En esta sección, el diseñador deberá indicar, en un diagrama de barras que cubra la duración del proyecto, las fechas límites para los resultados, y la iniciación y término de cada actividad o sub-actividad, como lo requiera el caso, para que sea posible obtener de esta información una idea del tiempo requerido para llevar a cabo cada actividad (y sus sub-actividades) y la relación y coordinación proyectada entre los diferentes resultados y actividades.

2. Se deberá insertar el siguiente párrafo estándar en esta sección del documento del proyecto:

"El jefe del personal internacional asignado al proyecto 4/, en consulta con el jefe del personal nacional 5/, preparará un Plan de Trabajo detallado para la ejecución del proyecto. Esto se hará al comienzo del proyecto y será puesto al día periódicamente. El Plan de Trabajo acordado será adjuntado al Documento del Proyecto como Anexo I y será considerado como parte de ese documento." 6/

4/ Sustituya otros títulos apropiados como sea necesario: e.g., Gerente del Proyecto, Asesor Técnico Principal, Coordinador del Proyecto, Experto Jefe, el experto internacional, jefe del grupo subcontratista, etc. Si el proyecto no va a tener personal internacional, el texto deberá ser enmendado para indicar quién preparará el Plan de Trabajo.

5/ Sustituya el título del jefe, como sea apropiado: e.g., Director del Proyecto, Director Nacional, etc. Si el proyecto no va a tener personal nacional, la frase completa "en consulta con el jefe del personal nacional" deberá ser reemplazado por "el Organismo Gubernamental de Ejecución".

6/ En el caso que se haya contratado a un sub-contratista y que el Plan de Trabajo detallado sea incorporado en el texto del acuerdo del sub-contratista, la última frase deberá ser enmendada convenientemente para reflejar este hecho.

TITULO : IDENTIFICACION Y PREPARACION DE PROYECTOS

El Documento del Proyecto

3437

Página 12

PARTE II. I. PREPARACION DEL MARCO PARA LA EFECTIVA PARTICIPACION DEL PERSONAL NACIONAL E INTERNACIONAL EN EL PROYECTO

Con excepción de aquellos casos en los cuales el personal de un proyecto consiste sólo de personal nacional o sólo de personal internacional, el diseñador deberá insertar el siguiente párrafo estándar:

"Las actividades necesarias para producir los resultados indicados y lograr el objetivo inmediato del proyecto serán llevadas a cabo conjuntamente por el personal nacional e internacional asignado a él. Los papeles respectivos del personal nacional e internacional serán determinados por sus jefes, por acuerdo mutuo, al comienzo del proyecto, y estarán estipulados en un Marco para la Efectiva Participación del Personal Nacional e Internacional en el Proyecto. El Marco, que se adjuntará al Documento del Proyecto como un anexo, será revisado periódicamente. Los papeles respectivos del personal nacional e internacional estarán de acuerdo con el concepto establecido y propósitos específicos de la cooperación técnica".

PARTE II. J. COMUNICACION PARA EL APOYO DEL DESARROLLO

1. El diseñador, en esta sección, deberá dar una indicación general, donde sea pertinente, de las acciones de comunicación para el apoyo del desarrollo que deberán llevarse a cabo como parte de y/o en relación al proyecto, ya sea para a) estimular la participación positiva de grupos específicos de gente en el proyecto, o b) asegurar que el proyecto haga una contribución efectiva al objetivo de desarrollo al cual está relacionado y a la consecución de otras metas pertinentes que caben dentro de la categoría de "Consideraciones Especiales" (ver Parte II. C.), o c) servir ambos propósitos. La información proporcionada deberá identificar brevemente qué deberá ser comunicado (contenido general), a qué grupos, para qué propósitos, a través de qué medios, cuándo, y por quién. Deberá indicar también qué trabajo deberá realizar el proyecto mismo sobre investigación de audiencia y sobre ejecución y planificación de comunicación y, qué deberán efectuar los organismos /partes fuera del proyecto.

2. Si algunas de tales acciones serían llevadas a cabo por el proyecto mismo, se debería hacer una provisión apropiada en las secciones del Documento del Proyecto que tienen relación con resultados, actividades, insumos, presupuestos, Plan de Trabajo y Marco para la Efectiva Participación del Personal. Sin embargo, solo se elaboraría un plan detallado de comunicación cuando el Plan de Trabajo exista (ver 3404 abajo) y estaría reflejado en el mismo. No obstante, cuando sea considerado necesario podrá prepararse un anexo titulado "Plan de Comunicación para el Apoyo del Desarrollo" y adjuntado al Documento de Proyecto. Se requeriría tal anexo especialmente cuando las acciones de comunicación deberán ser tomadas (además) por los organismos/partes fuera del proyecto.

PARTE II. K. MARCO INSTITUCIONAL

1. En esta sección, el diseñador deberá exponer el marco institucional del proyecto en el país interesado, y explicar brevemente cómo está constituido para lograr la ejecución exitosa del proyecto.

2. La información contenida en esta sección deberá especificamente:

- a) proveer un resumen de la información pertinente sobre la ubicación física, propósitos, programas, recursos físicos, financieros y humanos, organización y manejo del Organismo Gubernamental de Ejecución, como también sobre su papel dentro del sistema total del Gobierno (o nacional);
- b) identificar y describir otros organismos, organizaciones o proyectos que tendrían un rol indirecto en la ejecución del proyecto y explicar la naturaleza y significado de sus relaciones con el mismo;
- c) dar la ubicación de la sede del proyecto y, donde sea pertinente, una descripción del área geográfica del proyecto 7/, estableciendo las razones de su selección;

7/ El material gráfico pertinente (e.g. mapas, cartas), deberá adjuntarse al Documento de Proyecto como Anexos.

El Documento del Proyecto

3437

Página 14

- d) explicar los arreglos que se harán para lograr coordinación necesaria entre todos los organismos/proyectos/áreas pertinentes en lo que se refiere al proyecto; y
- e) proveer, cuando se contempla el establecimiento de una entidad de coordinación para el proyecto, los detalles acerca de su ubicación, estructura, número de miembros, funciones y modalidades de operación y otros aspectos pertinentes.

PARTE II. L. OBLIGACIONES PREVIAS Y PRE-REQUISITOS

1. En esta sección, el diseñador deberá describir las diferentes acciones que son obligaciones previas y aquellas que son pre-requisitos para que la ejecución del proyecto sea realizada de acuerdo al plan. La descripción deberá especificar las acciones- y sólo aquellas acciones- que debería llevar a cabo el Gobierno por una parte, y el Organismo de Ejecución por otra parte, antes de iniciar las actividades del proyecto, e indicar las fechas para las cuales éstas deberían tener que ser completadas.

2. Normalmente la descripción constaría de dos partes. La primera, titulada "Obligaciones Previas", deberá enumerar aquellas acciones cuyo cumplimiento es una condición para la asistencia del PNUD al proyecto. La segunda, titulada "Pre-requisitos" deberá enumerar aquellas acciones cuyo cumplimiento sea necesario para la ejecución eficiente y efectiva del proyecto, pero no son una condición para la asistencia del PNUD.

3. Por parte del Gobierno, la descripción de las obligaciones previas y/o pre-requisitos deberá cubrir especialmente: 3/

- a) acciones legislativas u otras relacionadas con el establecimiento del marco institucional del proyecto;

3/ Estos y otros ítems pertinentes pueden ser ya sea obligaciones previas o pre-requisitos, dependiendo del caso.

TÍTULO IDENTIFICACION Y PREPARACION DE PROYECTOS

El Documento del Proyecto

3437

Página 15

- b) acciones presupuestarias u otras relacionadas con la movilización y entrega de los insumos del gobierno en las cantidades y calidades requeridas oportunamente;
 - c) seleccionar, preparar y disponer del personal nacional que requiere de educación avanzada o capacitación a través de becas antes de llevar a cabo otras actividades del proyecto.
 - d) provisión de repas, documentos, estadísticas y otra información requerida para el proyecto.
4. Por parte del Organismo de Ejecución, la descripción deberá cubrir especialmente: ^{3/}
- a) medidas anticipadas relacionadas con la movilización de insumos del PNUD/Organismo, en las cantidades y calidades requeridas, que deben ser procuradas directamente por el PNUD/Organismo y provistas al proyecto oportunamente;
 - b) arreglos para obtener los servicios de subcontratistas donde éstos estén contemplados; y
 - c) arreglos para la vinculación de instituciones, donde se requiera.
5. Si se estipulan algunas obligaciones previas, el diseñador deberá insertar el siguiente párrafo estándar inmediatamente después de la enumeración de las obligaciones previas:

"El Documento de Proyecto será firmado por el Representante Residente en nombre del PNUD, y la asistencia del PNUD al proyecto será otorgada sólo si las obligaciones previas estipuladas han sido cumplidas a la satisfacción del PNUD".

^{3/} Estos y otros ítema pertinentes pueden ser ya sea obligaciones previas o pre-requisitos, dependiendo del caso.

TÍTULO : IDENTIFICACIÓN Y PREPARACIÓN DE PROYECTOSEl Documento del Proyecto

3437

Página 16.

6. Si se enumeran algunos pre-requisitos, el diseñador deberá insertar el siguiente párrafo estándar después de la lista:

"El Documento de Proyecto será firmado por el Representante Residente en nombre del PNUD, y la asistencia del PNUD será otorgada, siempre que se hayan cumplido los pre-requisitos enumerados o se prevea su cumplimiento. Cuando no se materialice uno o más de los pre-requisitos anticipadamente, el PNUD, puede, a su discreción, suspender o terminar su asistencia."

PARTE II. M. ASISTENCIA FUTURA DEL PNUD

1. En esta sección, el diseñador deberá indicar la naturaleza y el alcance de la asistencia del PNUD, que se anticipa será necesaria al terminar el proyecto como fue diseñado. 10/
2. Esta instrucción tiene las siguientes implicaciones:
 - a) Cuando se anticipa que se requerirá la asistencia del PNUD después del logro del objetivo inmediato del proyecto actual, la indicación de asistencia futura del PNUD deberá estar relacionada con un nuevo proyecto para lograr un nuevo objetivo inmediato o un nuevo nivel del objetivo existente.
 - b) Cuando un proyecto nuevo está estrechamente relacionado con el proyecto actual y está dirigido a lograr un nuevo nivel del objetivo (e.g. un estudio de factibilidad detallado, como consecuencia de una investigación de recursos llevada a cabo con anterioridad, o un nivel más alto de capacidad institucional para una institución establecida por un proyecto anterior), se puede identificar al nuevo proyecto como la fase siguiente (e.g., Fase II) del proyecto actual, siempre que los objetivos generales de desarrollo de ambos sean iguales.

10/ Si se requiere de asistencia adicional del PNUD para lograr el objetivo inmediato del proyecto de la manera fijada, esto será considerado como una revisión para asistencia adicional del PNUD. Tal asistencia adicional no puede, por definición, ser anticipada en el momento de la formulación del proyecto.

TÍTULO : IDENTIFICACION Y PREPARACION DE PROYECTOS

El Documento del Proyecto

3437

Página 17

PARTE III. CALENDARIO DE VIGILANCIA, EVALUACION E INFORMES

PARTE III. A. REVISIONES DEPARTAMENTALES DE VIGILANCIA; REVISIONES TECNICAS

1. En esta sección, el diseñador deberá insertar, si así se requiere, el siguiente párrafo estándar sobre el tema de las revisiones periódicas:

"El proyecto estará sujeto a revisiones periódicas de acuerdo con las políticas y los procedimientos establecidos por el PNUD para la vigilancia de la ejecución de los proyectos y programas."

2. El diseñador también deberá indicar si el Organismo de Ejecución o el organismo independiente efectuará algunas revisiones técnicas especiales.

PARTE III. B. EVALUACION

1. En esta sección, el diseñador deberá insertar, si así se requiere, el siguiente párrafo estándar sobre el tema de evaluación:

"El proyecto estará sujeto a evaluación, de acuerdo con las políticas y los procedimientos establecidos para este objeto por el PNUD. La organización, términos de referencia y oportunidad será decidido en consulta entre el Gobierno, el PNUD y el Organismo de Ejecución pertinente."

2. Si se anticipa que se llevará a cabo una evaluación en una etapa específica durante la ejecución del proyecto, el diseñador deberá proporcionar la fecha aproximada de la evaluación de acuerdo con el párrafo estándar.

TÍTULO : IDENTIFICACION Y PREPARACION DE PROYECTOSEl Documento del Proyecto3437
Página 18PARTE III. C. INFORMES SOBRE LA MARCHA E INFORMES FINALES.

En esta sección, el diseñador deberá identificar los diversos informes sobre la marcha e informes finales del proyecto que se prepararán, indicando qué partes los prepararán, y establecer el plan o calendario para la emisión de los informes. 11/ La información dada deberá estar orientada por las políticas y los procedimientos del PNUD con respecto a informes. 12/

PARTE IV. PRESUPUESTOS

En esta parte, el diseñador deberá presentar los presupuestos del PNUD y del Gobierno de acuerdo con las instrucciones del capítulo 4100 de este Manual.

11/ Los informes técnicos que son parte de los resultados no serán identificados en esta sección, sino en la sección relacionada con resultados.

12/ Ver 3700, Informes de Proyectos que se requieren durante el Ciclo del Proyecto.

BIBLIOGRAFIA UTILIZADA

- 1- Unión Panamericana - Secretaría General de la O.E.A. Washington, D.C. 20006.- Revista Interamericana de Desarrollo Educativo, No. 75 - 77, Artículo: En torno a la Educación Permanente, 1977. Pág. 5.
- 2- _____ OP. Cit. Pág. 14
- 3- _____ OP. Cit. Pág. 13
- 4- Shane, Harold G., El Significado Educativo del futuro, Editorial Guadalupe, Buenos Aires, 1977. Páginas 35-36.
- 5- Unión Panamericana - Secretaría General de la O.E.A., Washington, D.C. 20006.- Orientaciones Programáticas 1980-1981 del Programa Regional de Desarrollo Educativo, 1977, Pág. 32.
- 6- _____ Corrientes de la Educación Superior en América, Washington, D.C. 1966, 373 - S- 7375, Pág. 7.
- 7- _____ OP. Cit. Pág. 31
- 8- _____ OP. Cit. Pág. 32
- 9- Escamilla, Manuel Luis.- La Reforma Educativa Salvadoreña, Ministerio de Educación, Dirección de Publicaciones, San Salvador, 1975. Pág. 100.
- 10- Ministerio de Educación.- Memoria de Labores 1975-1976, Dirección de Publicaciones, San Salvador, El Salvador, C.A. Pág. 21.
- 11- Mayorga Quiroz, Román.- La Universidad para el cambio social. UCA Editores. San Salvador, El Salvador, C.A. 1976. Pág. 10.
- 12- Escamilla, Manuel Luis, OP.Cit. Pág. 109.

- 13- _____ OP. Cit. Pág. 108
- 14- Sontag, Heinz Rudolf- et al., Universidad y Dependencia, Edit. Siglo XXI, México , D.F. 1976, Pág. 135
- 15- _____ OP. Cit. Pág. 133
- 16- Universidad de El Salvador. Ley Orgánica de la Universidad de El Salvador, Edit. Universitaria, San Salvador, El Salvador, C.A. 1972. Pág. 1, 2.
- 17- _____ Estatutos de la Universidad de El Salvador, San Salvador, El Salvador, C.A. 1973. Páginas 49, 50 y 51.
- 18- Castro Camilo, Técnicas de Administración Escolar Moderna, Apuntes de clase, Curdo de Post-Grado Maestría en Administración de la Educación. Dpto. de Educación, Universidad de El Salvador, Febrero 1978.
- 19- Faure, Edgar y otros, Aprender a ser, Alianza Universidad, UNESCO, 7, Place de Fontenoy 75700, París 1975, Pág. 202.
- 20- Ettinger, Karl, E. Glosario Administrativo, Edit. Herrero Hermanos, México, D.F. Pág. 61.
- 21- Stanfford, Beer, Ciencia de la Dirección, Editorial El Ateneo, Buenos Aires, Argentina 1974, Pág. 94.
- 22- Serna Hernán Javier, Administración General, el Proceso Administrativo, Folleto mimeografiado Pág. 1, enero 1978. Programa de Maestría en Admón de la Educación. Dpto. de Educación Universidad de El Salvador.
- 23- Tellez, Tellez, Ana Leonor, El Administrador Educativo, Pág. 3. Enero 1978, Programa de Maestría en Administración de la Educación. Dpto. de Educación, Universidad de El Salvador.

- 24- Terry George, Principios de Administración, Compañía Editorial Continental, S.A. México D.F./72. Pág. 254.
- 25- _____ OP. Cit. Pág. 257
- 26- Kelly, Joe, Relaciones Humanas en la Empresa, Editorial Ateneo, Buenos Aires, 1975. Páginas 26- 28
- 27- Freire Paulo, Educación como práctica de la Libertad, Editorial Siglo XXI, México 12, D.F. 1973. Pág. 7.
- 28- UNESCO, I.I.E.P., Higher Education and the Labour Market in Zambia, University of Zambia- IIEP. París 1976, Pág. 17.

OTRAS FUENTES CONSULTADAS

- 1- Avendaño Ortiz, Amilcar. Bases administrativas de recursos humanos para formulación del reglamento de la carrera docente de la Universidad de El Salvador. Febrero, 1978.
- 2- Best, John W. Como investigar en educación, ediciones Morata, Madrid, 1961.
- 3- BID.- Guía para la presentación de solicitud de Cooperación Técnica, San Salvador, El Salvador, C.A. 1978.
- 4- Burk, Ignacio, et al. La Nueva pedagogía, Editorial Salvat, Barcelona, 1975.
- 5- Campbell, Donald y Julian Stanley. Diseños experimentales y cuasi experimentales, Amorrortu, Buenos Aires, 1973.
- 6- Castro, Luis. Diseño experimental sin estadística, Limusa, México, D.F. 1975.
- 7- CONOC, Seminario de Estudio y renovación de carreras humanísticas, Centro Universitario Occidente, Universidad de San Carlos, Guatemala, Julio-1973.
- 8- Downie N.M. y R.W. Heath. Métodos estadísticos aplicados Harper-Row Publishers Inc. México, 1973.
- 9- Ettinger, Karl. Administración de Personal, Herrero Hermanos, S.A. México, D.F. 1977.
- 10- Filho, Lorenzo. Organización y Administración Escolar. Buenos Aires, Kapeluz, 1965
- 11- Fuentes, Fernando. Proyección de las necesidades de recursos humanos para el desarrollo económico. (Tesis Administración de Empresas, Universidad de El Salvador, 1971).
- 12- Lafourcade, Pedro D. Modelo tentativo de diseño, implementación y evaluación curricular. Proyecto O.E.A., Ministerio de Educación Pública. Costa Rica, C.A. 1977.

- 13- Mata, Héctor. La Selección de personal en la empresa privada salvadoreña. Tesis Administración de Empresas, Universidad de El Salvador, 1975.
- 14- Mc Gregor, Douglas. El aspecto humano en la empresa. Editorial Diana, México, D.F. 1971.
- 15- Meza, Iván y Enrique Pascual. Tecnología Educativa. Vol.3, No.2, 1977. Artículo "Experimentación curricular de un sistema modular en docencia universitaria. Universidad Católica, Santiago, Chile.
- 16- Pardinas, Felipe. Metodología y Técnicas de Investigación en Ciencias Sociales. Editorial S. XXI, México D.F. 1974.
- 17- Plutenik Robert. Fundamentos de investigación experimental. Harper Row Latinoamericana. México, D.F. 1975.
- 18- PNUD. Guía para solicitar ayuda técnica, programa de las Naciones Unidas para el desarrollo. San Salvador, El Salvador C.A. 1978.
- 19- Reyes Ponce, Agustín. Administración de Personal, Relaciones Humanas. Editorial Limusa, S.A. México D.F. 1974.
- 20- Silverman, Robert. Enseñanza Programada, cómo hacer un programa. Editorial Pax, México D.F., 1972.
- 21- Tickton, Sidney. La Educación en la era tecnológica. Bowker Editores, Buenos Aires, 1974.
- 22- UNAM. Manual de didáctica de las ciencias histórico-sociales. Centro de Didáctica, México, D.F. 1972.
- 23- UNESCO. Higher Education and employment: The Sudan, International Institute for Educational Planning. París, 1976.
- 24- UNESCO. Higher Education and the Labour Market in Zambia, UNESCO, University of Zambia. I.I.E.P. París, 1976.