

**UNIVERSIDAD PANAMERICANA DE GUATEMALA
PROGRAMA DE SUPERACION PROFESIONAL DEL MAGISTERIO
MINEDUC/PROASE**

B. UPAJA -- I -- 2405 c. 2 - 2004



**ESTUDIO PARA EL FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL DEL
INSTITUTO NORMAL CENTRAL PARA SEÑORITAS BELEN
PROPUESTA:
MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES**



INTEGRANTES:
Leslie Vanessa Alvarado M
Omayra Lucrecia Díaz
Gladys Aida Palma Matta
Guillermina Ponce Ruíz
Maria Luisa Salazar Grajeda
Karin Mariella Suntecún Castellanos

GUATEMALA DE LA ASUNCIÓN, DICIEMBRE 2003

AUTORIDADES DE LA UNIVERSIDAD PANAMERICANA DE GUATEMALA

RECTOR: Ing. Abel Antonio Girón Arévalo
VICERRECTORA ACADÉMICA: Licda. Alba de González
VICERRECTOR ADMINISTRATIVO: Lic. Alfonso Schilling

AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

DECANO: Lic. José Ramiro Bolaños Rivera

**COORDINADORES Y ASESORES DEL PROGRAMA DE SUPERACIÓN
PROFESIONAL DEL MAGISTERIO MINEDUC/PROASE**

COORDINADOR NACIONAL: Lic. Dinno Zaghi García

COORDINADOR(A) LOCAL: Licda. Ana María Jerez Quiroz

ASESOR(A) DE TESIS: Licda. María Antonieta Reyes de Marín



UNIVERSIDAD PANAMERICANA DE GUATEMALA
Programa de Superación Profesional del Magisterio MINEDUC/PROASE

Guatemala, 7 de agosto de 2003

Estudiantes:

Alvarado Mendoza, Leslie Vanessa
Diaz Omayra, Lucrecia
Palma Matta, Gladys Aída
Ponce Ruiz, Guillermina
Salazar Grajeda, María Luisa
Suntecún Castellanos, Karin Mariella

Franja de Cierre de Pensum de Licenciatura
Programa de Superación Profesional MINEDUC/PROASE
Universidad Panamericana de Guatemala

Estimados(as) estudiantes:

Por medio de la presente me permito informarles que el tema del trabajo de Tesis denominado: **"ESTUDIO PARA EL FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL DEL INSTITUTO NORMAL CENTRAL PARA SEÑORITAS "BELÉN". PROPUESTA DE MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES"**, ha sido aprobado, y se ha autorizado el nombramiento del (la) licenciado(a): **María Antonieta Reyes de Marín** como asesor(a), de conformidad con lo establecido en la normativa para el desarrollo de Trabajos de Graduación, y de acuerdo a la solicitud presentada.

Atentamente,



Licenciado Ramiro Bolaños
Decano de la Facultad de Ciencias de la Educación



c.c. Archivo y correlativo

"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"



UNIVERSIDAD PANAMERICANA DE GUATEMALA
Programa de Superación Profesional del Magisterio
MINEDUC/PROASE

UNIVERSIDAD PANAMERICANA DE GUATEMALA, FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN. Guatemala, quince de enero de dos mil cuatro. _____

En virtud de que la tesis: **“ESTUDIO PARA EL FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL DEL INSTITUTO NORMAL CENTRAL PARA SEÑORITAS “BELÉN”. PROPUESTA DE MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES”**, presentada por las y los estudiantes: **Alvarado Mendoza, Leslie Vanessa; Diaz Omayra, Lucrecia; Palma Matta, Gladys Aída; Ponce Ruiz, Guillermina; Salazar Grajeda, María Luisa y Suntecún Castellanos, Karin Mariella**, previo a optar al Grado Académico de Licenciatura; cumple con los requisitos técnicos y de contenido establecidos por la Universidad, se extiende el presente dictamen favorable para que se continúe con el proceso correspondiente.

Licenciada Antonieta Reyes de Marín
Asesora

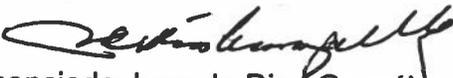
c.c. Archivo y correlativo



UNIVERSIDAD PANAMERICANA DE GUATEMALA
Programa de Superación Profesional del Magisterio
MINEDUC/PROASE

UNIVERSIDAD PANAMERICANA DE GUATEMALA, FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN. Guatemala, quince de enero de dos mil cuatro. _____

En virtud de que la tesis: **“ESTUDIO PARA EL FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL DEL INSTITUTO NORMAL CENTRAL PARA SEÑORITAS “BELÉN”. PROPUESTA DE MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES”**, presentada por las y los estudiantes: **Alvarado Mendoza, Leslie Vanessa; Diaz Omayra, Lucrecia; Palma Matta, Gladys Aída; Ponce Ruiz, Guillermina; Salazar Grajeda, María Luisa y Suntecún Castellanos, Karin Mariella**, previo a optar al Grado Académico de Licenciatura; cumple con los requisitos técnicos y de contenido establecidos por la Universidad, y con el requisito de Dictamen del Asesor(a), se extiende el presente dictamen favorable para que se continúe con el proceso correspondiente.


Licenciado Juan de Dios González
Revisor

c.c. Archivo y correlativo



UNIVERSIDAD PANAMERICANA DE GUATEMALA
Programa de Superación Profesional del Magisterio
MINEDUC/PROASE

UNIVERSIDAD PANAMERICANA DE GUATEMALA, FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN. Guatemala, quince de enero de dos mil cuatro. _____

En virtud de que la tesis: "ESTUDIO PARA EL FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL DEL INSTITUTO NORMAL CENTRAL PARA SEÑORITAS "BELÉN". PROPUESTA DE MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES", presentada por las y los estudiantes: **Alvarado Mendoza, Leslie Vanessa; Diaz Omayra, Lucrecia; Palma Matta, Gladys Aída; Ponce Ruiz, Guillermina; Salazar Grajeda, María Luisa y Suntecún Castellanos, Karin Mariella**, previo a optar al Grado Académico de Licenciatura; cumple con los requisitos técnicos y de contenido establecidos por la Universidad, y con el requisito de Dictamen del Asesor(a) y del Revisor(a), se autoriza la impresión de la tesis respectiva.




Licenciado Ramiro Bolaños

Decano de la Facultad de Ciencias de la Educación

c.c. Archivo y correlativo

ÍNDICE GENERAL

	No. de Página
INTRODUCCION	
CAPITULO I: MARCO CONTEXTUAL	1
A. DESCRIPCION DEL CONTEXTO.....	1
B. ANTECEDENTES.....	12
CAPITULO II: MARCO LEGAL	15
A. BASE DOGMATICA.....	15
B. BASE NORMATIVA.....	15
C. BASE REGLAMENTARIA.....	17
1. De orden General.....	17
2. De orden Específico Interno.....	22
CAPITULO III: MARCO TEORICO	31
A. ADMINISTRACION GENERAL	31
1. Historia de la Administración.....	31
2. Administración en la Antigüedad.....	31
3. Concepto de Administración.....	33
4. Características de la Administración.....	33
5. Principios de la Administración.....	34
6. Etapas de la Administración.....	36
7. Tipos de Administración.....	39
8. Factores de la Administración Escolar.....	41
B. EFICIENCIA Y EFICACIA EN LA ADMINISTRACION	41
1. Definición Institucional de un Centro Educativo.....	43
2. Visión.....	44
3. Misión.....	46
C. ADMINISTRACION EDUCATIVA	47
D. PERSONAL DE UN CENTRO EDUCATIVO	47
E. ESCUELAS NORMALES O INSTITUTOS DE ENSEÑANZA SECUNDARIA	48
F. REFORMA EDUCATIVA	49
1. Imagen objetivo de la Reforma Educativa.....	50
2. Políticas y estrategias de la Reforma Educativa.....	51
a. Área de transformación Curricular.....	51
3. Ejes de la Reforma Educativa.....	53

a. Ejes del Currículo	53
b. El nuevo Currículo cambia el rol Docente	54
c. ¿Qué son las competencias?.....	54
d. Competencias del Currículo	55
e. ¿Cómo se organiza el Currículo del nivel Primario?	55
G. NIVEL DE EDUCACION MEDIA.....	57
1. Ciclo de Educación Básica.....	58
2. Ciclo de Educación Diversificada	60
H. SUPERVISIÓN EDUCATIVA.....	65
1. ¿Cómo se ejerce la supervisión?	65
2. Funciones de la supervisión	66
I. COMUNICACIÓN EFECTIVA	66
CAPITULO IV: MARCO METODOLOGICO.....	71
A. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	71
1. Preguntas de Investigación	72
2. Objetivo General	72
3. Objetivos Específicos	72
B. VARIABLES	73
a. Definición Conceptual	73
b. Definición Operacional de la Variable	75
C. UNIVERSO Y MUESTRA DE ESTUDIO.....	77
1. Universo	77
2. Muestra de Estudio	77
D. METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION.....	77
E. DIAGNOSTICO INSTITUCIONAL F.O.D.A.....	78
F. DISEÑO DE RECOPIACION DE INFORMACION.....	78
CAPITULO V: RESULTADOS DE LA INVESTIGACION DE CAMPO	79
A. INFORMACION GENERAL.....	79
1. Del Personal Administrativo, Docente y Operativo.....	79
2. Del Alumnado.....	80
B. DEFINICION OPERACIONAL DE LA VARIABLE.....	81
PARTE DE PREGUNTAS	
1. Indicador: Actividad Educativa Institucional	81
a. Atención a la Demanda Educativa.....	82

b. Misión y Visión Institucional	83
c. Registro de Actividades de Atención Educativa	85
d. Información	86
e. Manual de Organización y Funciones	87
2. Indicador: Actividad Administrativa	88
a. Programación de Actividades	88
b. Comunicación	90
c. Participación	91
d. Promoción de Actividades Educativas	92
e. Organización de Actividades Educativas	93
f. Supervisión	95
g. Control y Evaluación	96
h. Información Estudiantil	97
i. Coordinación de Acciones de Salud y Ornato	99
j. Reconocimiento y Respeto al orden Jerárquico.....	100
k. Conocimiento de Controles Administrativos.....	102
l. Conocimiento de Principios Administrativos.....	103
m. Conocimiento de Funciones Administrativas.....	104
n. Información Verbal o Escrita.....	105
o. Participación en Actividades de Inducción.....	106
p. Orientación Laboral.....	107
3. Indicador: Actividad Docente.....	109
a. Metodología Adecuada.....	109
b. Planificación.....	110
C. RESULTADOS ENCONTRADOS.....	111
1. Hallazgos.....	111
2. Hallazgos Obtenidos a través del Análisis Diagnóstico Institucional F.O.D.A.....	114
CAPITULO VI: INTERPRETACION DE RESULTADOS.....	117
A. CON BASE A LA DEFINICION OPERACIONAL DE LA VARIABLE.....	117
B. INTERPRETACION DE RESULTADOS SEGÚN EL ANALISIS DEL DIAGNOSTICO INSTITUCIONAL F.O.D.A.....	124
CONCLUSIONES	125
BIBLIOGRAFIA	127
MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES DEL INSTITUTO NORMAL CENTRAL PARA SEÑORITAS BELEN.....	129
FUENTES DE CONSULTA	
ANEXOS	

ÍNDICE DE CUADROS

CUADRO No.1 Acuerdos Decretos y Resoluciones Legales con los que se rigen los Establecimientos Educativos	24
CUADRO No.2 Distribución de la oferta de las especialidades del magisterio en Escuelas e Institutos Normales oficiales por departamento	49
CUADRO No.3 Perfiles de la Educación Básica.	59
CUADRO No.4 Cuadro Comparativo del Pensum de Estudio Ciclo Básico.....	60
CUADRO No.5 Perfil del Egreso al Ciclo Diversificado.....	61
CUADRO No.6 Cuadro Comparativo del Pensum de Estudio de la Carrera de Magisterio	63
CUADRO No.7 Análisis de la definición conceptual de la Variable.....	74
CUADRO No. 8 Definición Operacional de la Variable.	75
CUADRO No.9 Personal Administrativo, Técnico Administrativo, Docente y Operativo.....	80
CUADRO No.10 Alumnado Ciclo Básico.....	80
CUADRO No.11 Alumnado Ciclo Diversificado.....	81
CUADRO No.12 Solicitud de Ingreso para realizar sus estudios en el Instituto Normal Central para Señoritas Belén.	82
CUADRO No.13 Misión y Visión Institucional.	84
CUADRO No.14 Registro de Actividades de atención Educativa.....	85
CUADRO No.15 Información de Actividades Educativas.....	86
CUADRO No.16 Manual de Organización y Funciones.	87
CUADRO No.17 Programación de Actividades.....	89
CUADRO No.18 Acciones de comunicación y asistencia Técnica y Administrativa.....	90

CUADRO No.19 Promoción de Actividades Educativas.	91
CUADRO No.20 Promoción de Actividades Educativas y de Organización.	92
CUADRO No.21 Organización de Actividades Educativas.	94
CUADRO No.22 Asistencia y Puntualidad.	95
CUADRO No.23 Evaluación del Desempeño Laboral.....	96
CUADRO No.24 Asignación de Funciones y entrega de Reglamento.	98
CUADRO No.25 Acciones de Salud y Ornato.	99
CUADRO No.26 Reconocimiento de Niveles Jerárquicos.	101
CUADRO No.27 Conocimientos de Controles Administrativos.	102
CUADRO No.28 Conocimiento de los Principios Administrativos.	103
CUADRO No.29 Funciones de un Administrador Educativo.	104
CUADRO No.30 Comunicación Verbal o Escrita para dar a conocer asuntos importantes de la Institución.	105
CUADRO No.31 Actividades de Inducción.	106
CUADRO No.32 Orientación, Inducción, Asignación de Funciones y responsabilidades de acuerdo al puesto.....	108
CUADRO No.33 Utilización de Metodología Adecuada.	109
CUADRO No.34 Planificación atendiendo los Objetivos de cada Unidad de Aprendizaje.....	110

ÍNDICE DE GRAFICAS

GRÁFICA No.1 Solicitud de ingreso para realizar estudios en el Instituto Belén.....	83
GRÁFICA No.2 Conocimiento de la Misión y Visión Institucional.....	84
GRÁFICA No.3 Registro de Actividades Educativas.....	85
GRÁFICA No.4 Información sobre Actividades de Atención Educativa.....	86
GRÁFICA No.5 Existencia de Manual y Organización de Funciones.	87
GRÁFICA No.6 Programación de Actividades relacionadas con el trabajo.	89
GRÁFICA No.7 Coordinación de comunicación y asistencia.	90
GRÁFICA No.8 Actividades Educativas como Talleres, Seminarios, Capacitaciones y otros.....	91
GRÁFICA No.9 Actividades Educativas y de Organización.....	93
GRÁFICA No.10 Organización de Actividades Educativas con el Personal Docente y Administrativo.....	94
GRÁFICA No.11 Supervisión de Asistencia y Puntualidad.....	95
GRÁFICA No.12 Evaluación del desempeño laboral al Personal del Instituto Belén.....	97
GRÁFICA No.13 Entrega de Reglamento e información de la Misión y Visión del Instituto Belén al Alumnado.....	98
GRÁFICA No.14 Salud y Ornato.....	100
GRÁFICA No.15 Niveles Jerárquicos.....	101
GRÁFICA No.16 Controles Administrativos utilizados en el Instituto Belén.....	102
GRÁFICA No.17 Principios Administrativos.....	103
GRÁFICA No.18 Funciones Administrativas.....	104

GRÁFICA No.19 Comunicación Verbal o Escrita.....	105
GRÁFICA No.20 Inducción de Personal de nuevo ingreso.....	107
GRÁFICA No.21 Conocimiento de Funciones y Responsabilidades.	108
GRÁFICA No.22 Metodología adecuada.	110
GRÁFICA No.23 Objetivos de cada Unidad de Aprendizaje.....	111

INTRODUCCION

Para el presente estudio, el equipo de investigación parte de su experiencia como Docentes del Instituto Normal Central para Señoritas Belén, viendo la desorganización administrativa, la falta de inducción al personal de nuevo ingreso y el desconocimiento de las atribuciones que le corresponden a cada uno de los entes de la institución.

Se propuso realizar un estudio para el fortalecimiento de la Institución que contenga soluciones para favorecer el desarrollo de las actividades que realiza el Personal Administrativo, Técnico Administrativo, Docente y Operativo del centro educativo en mención, tomando en cuenta que el Instituto Normal Central para Señoritas Belén no cuenta con procedimientos ni instrumentos de aplicación para la dinámica administrativa adecuados.

Dadas las nuevas tendencias nacionales e internacionales en educación y la importancia principal de fortalecer las instituciones educativas y la escasez o ausencia de estudios que determinen la necesidad del fortalecimiento del Instituto Normal Central para Señoritas Belén se hace necesario conocer sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, con el fin de desarrollar políticas y estrategias de trabajo bien definidas y claras.

De acuerdo a José Aguilar y Alberto Block (1979:55) ° El primer paso para una buena administración lo constituye una adecuada planeación, operante y efectiva, para eso deberá partirse de un conocimiento suficiente, claro y sistematizado de la realidad externa e interna de la Institución ° a) Externa para reconocer cuales son los problemas y necesidades a satisfacer, los recursos disponibles y características del medio que pueden favorecer la acción o entorpecerla y frustrarla. b) Interna para conocer con que cuenta la institución para llevar a cabo sus tareas, ¿Qué problemas se quieren

solucionar?, ¿Cuáles son las principales ventajas de la institución, susceptibles de aprovecharse?.

Para el efecto, un estudio para el fortalecimiento institucional, contribuirá al desarrollo del centro educativo en mención lo que redundará a favor de su comunidad educativa y de la educación guatemalteca.

El Instituto Normal Central para Señoritas Belén, como centro educativo, Monumento Histórico y Monumento de la Cultura Nacional, ha alcanzado un renombre por sus aportes a la educación nacional, a lo largo de su historia; renombre que debe mantenerse en todos los períodos pasados, presente y futuro y para esto se hace necesario desarrollar y determinar las posibilidades de un fortalecimiento institucional que conlleve a la formulación de su visión y misión, así como replantear sus programas de apoyo (base legal, técnica, administrativa, docente y operativa) para el desarrollo de su programa básico (académico). En la actualidad y de acuerdo a lo indicado en la parte final de la descripción del contexto, el centro educativo atraviesa por una serie de dificultades de tipo organizacional.

Por lo tanto, mediante el diagnóstico institucional, se conocen sus fortalezas y debilidades que podrían ser amenazas y tratar de dar soluciones para que las oportunidades sean mayores, transformándolas en fortalezas de las mismas para el logro de una eficiente y eficaz administración.

Los resultados del presente estudio se presentan en capítulos de la forma siguiente:
En el Capítulo I Marco Contextual, que contiene la descripción del contexto, mediante el cual se visualiza al Instituto Normal Central para Señoritas como Monumento Histórico y Monumento de la Cultura Nacional, prestigio alcanzado a través de su historia y de su labor a favor de la educación Guatemalteca, donde prestaron sus servicios diferentes Directoras que aportaron a la Institución logros administrativos que dieron un funcionamiento efectivo a la labor administrativa, docente y operativa, teniendo como resultado el egreso de alumnas con una formación de calidad. Así

mismo en este capítulo se presentan los antecedentes que ubican las necesidades del estudio; la justificación; la importancia de la investigación y así mismo la temporalidad y espacio donde se realizan.

En cuanto al Marco Teórico Capítulo II, permite conocer las diferentes teorías relacionadas con la Administración, haciendo énfasis en la importancia que tiene el saber encaminar una institución a través de prever, organizar, dirigir, coordinar, orientar y evaluar, sabiendo que son los elementos administrativos con que cuenta un buen administrador para realizar una acción administrativa de manera ordenada y eficaz.

Se puede observar en el Capítulo III Marco Metodológico en donde se describe, el Planteamiento del Problema; las preguntas de investigación, los objetivos, variables, el universo y muestra de estudio, así como la descripción de los instrumentos utilizados.

En el Capítulo IV Resultados de la Investigación de campo realizados a través de boletas de encuesta a Directora, Personal Técnico Administrativo, Docente, Operativo y Alumnado, se presenta en este capítulo la información en forma estadística general, sobre la población del establecimiento educativo con base a la definición operacional de la variable según los indicadores de Actividad Institucional, Actividad Administrativa, y Actividad Docente.

Por otra parte los Resultados Encontrados a través del Diagnostico Institucional F.O.D.A. Capítulo V donde se pudo determinar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que posee la institución.

El equipo de Investigación llega a la interpretación de Resultados donde detecta la falta de Organización, de visión y de misión perdiéndose la estabilidad institucional, los valores, las aspiraciones y metas de la institución.

Para superar las limitaciones encontradas en el presente estudio, se aportan estrategias para fortalecer la institución, tomando en cuenta la filosofía de la Reforma Educativa, la

Transformación Curricular y Profesionalizaron del recurso Humano, como oportunidades que contextualizarán las nuevas políticas y estrategias que el Ministerio de Educación requiere de cada institución educativa para reencarnar al centro educativo en mención al tomarse a la efectividad en el desarrollo de las actividades institucionales, definiendo los principios administrativos, el reconocimiento de los niveles jerárquicos, determinar y medir la efectividad de las actividades institucionales. Para el efecto el grupo de investigación presenta la propuesta para el fortalecimiento Institucional del Instituto Normal Central para Señoritas Belén siendo esta un Manual de Organización y funciones.

La efectividad del Manual de Organización y Funciones que se presenta, dependerá en todo caso, la importancia y grado de significación que reciba del apropiamiento por parte del recurso humano e inclusive de sus autoridades. Inmediatamente después del capítulo V, se presentan las conclusiones generales del estudio, la Propuesta, la bibliografía y los anexos.

CAPITULO I: MARCO CONTEXTUAL

A. DESCRIPCIÓN DEL CONTEXTO

La presente investigación se realiza en el contexto del histórico Instituto Normal Central para Señoritas Belén, ubicado en la 11 avenida 12-20 de la Zona 1 de la Ciudad de Guatemala. Por el renombre que ha alcanzado a lo largo de la historia, el equipo investigador se permite en este espacio, trasladar, por su importancia para el presente estudio, las limitaciones y logros alcanzados en los diferentes períodos que han marcado el destino educativo del Establecimiento en mención.

En la nueva Guatemala de La Asunción, el edificio fue construido por los Betlemitas. Congregación fundada por el hermano Pedro de Betancourt y Fray Rodrigo de la Cruz. (Seminario 6to Magisterio 1974:11)

Según el manuscrito más antiguo que se conoce la fundación de Belén de acuerdo a Fray Adrián de San José, principió a funcionar en dicho convento, con la primera escuela Betlemita, entonces "Convento Matriz Betlemítico", y luego de él dependían las escuelas públicas. A estas escuelas asistían españoles y ladinos, a los indígenas, se les vedaba ese derecho.

Es importante indicar que, como institución educativa, a lo largo de su historia ha tenido varios nombres, los que se detallan a continuación:

Primero: se denominó "Escuela Betlemita"	1789
Segundo: "Escuela de niños Belén"	1834
Tercero: "Colegio Belén"	1859

Cuarto:	"Colegio Nacional Belén"	1875
Quinto:	"Escuela Normal Central para Señorita Belén"	1889
Sexto:	"Escuela Normal Central para Señoritas Belén"	1961

Institución que abre sus puertas a la educación desde 1789 y en 1834 con el régimen del General Rafael Carrera, se funda la "Escuela de Niños Belén", e inicia sus actividades educativas con un maestro de la Escuela Lancasteriana. (Carlos Escobar: 1985)

En ésta época, la religión católica ejerció gran influencia en la cultura, la moral y literatura de los pueblos. El gobierno y el arzobispo de turno, trajeron a Guatemala, educadoras extranjeras para satisfacer la necesidad de un buen colegio para niñas, que albergara a las hijas de familias acaudaladas, como también, a niñas pobres. Para el efecto en 1859, seleccionaron a las hermanas de Nuestra Señora de Namur, Bélgica, para atender este centro educativo. "La Gaceta de Guatemala", periódico de ese entonces, dio a conocer la venida de las monjas, la organización e inscripción del colegio y la admisión de alumnas internas o pensionistas, medio pensionistas y externas, quienes pagaban 125 o 150 pesos (moneda de la época). Como requisito de ingreso, las alumnas debían haber cumplido los siete años y no ser mayores de 15.

El ciclo escolar iniciaba el 9 de diciembre y finalizaba el 30 de octubre, en horario de 8:00 a 17:00 horas. La disciplina era rígida, pero a la vez las religiosas eran cariñosas con las niñas. Desde ese entonces, los padres de familia eran informados de las calificaciones de sus hijas por medio de los boletines que se entregaban a cada tres meses. Las estudiantes externas se dividían en dos grupos o clases: las que pagaban 4 pesos anuales y las becadas, por ser de escasos recursos económicos y debían estar separadas. (Seminario opcit)

La ubicación del colegio era en la esquina de las capuchinas, pero la intención desde el principio, fue que funcionara en el exconvento de Belén, el que con la desaparición de la orden Betlemita masculina, había pasado al arzobispado. Por lo tanto, el ayuntamiento trasladó la "Escuela de niños Belén", de primeras letras, a una casa particular y reparó el edificio para que el colegio atendido por las religiosas, fuera trasladado; a los 3 meses estuvo preparado el inmueble y formalmente se ubicaron las maestras belgas con sus alumnas. De manera que las labores educativas en las instalaciones actuales iniciaron el 10 de febrero de 1860.

Las asignaturas que se recibían en aquel entonces eran: religión, lengua patria, declamación, elementos de literatura y lógica, lectura, estilo epistolar, caligrafía, cálculo mental, escritura, teneduría de libros (hoy contabilidad), correspondencia comercial, geografía, historia, clases de manualidades de toda índole, corte y confección (vestidos y camisas). Asimismo, se impartían clases optativas como: dibujo, música vocal e instrumental, inglés y alemán, cursos que se pagaban adicionalmente. En esos años, el colegio contaba con 40 pensionistas internas, 26 externas que pagaban sus cuotas ya mencionadas y 77 alumnas becadas que recibían gratuitamente la instrucción. Los juicios eran favorables sobre el colegio y sus maestras, la cantidad de alumnas y la ubicación del edificio a la orilla de la ciudad, requería de alumbrado y vigilancia de los serenos (seguridad) lo que les fue concedido por la Municipalidad.

En el Colegio Belén, estaba lo más selecto de la sociedad de aquel tiempo, algunas madres estaban inconformes con que sus hijas estuviéran en el mismo edificio recibiendo clases con las alumnas pobres, por lo que iniciaron gestiones para separar a las alumnas ricas, del colegio de los pobres.

En 1865, falleció el Señor Presidente Vitalicio de Guatemala Rafael Carrera, uno de los benefactores del Colegio y a los 2 años, también falleció el Arzobispo Francisco de Paula García Pelaez, fundador y protector del mismo; el prestigio de Belén siempre fue notorio, tanto que el Secretario del Ayuntamiento informa en "La Gaceta de Guatemala", que Belén, está a la cabeza de los colegios femeninos existentes. Muchas fueron las alumnas destacadas del colegio y como la fama crecía, también el número de religiosas, para desarrollar la labor educativa.

Con la revolución de 1871, hubo cambios sustanciales en el país. El Colegio siguió funcionando 4 años más, porque las monjas no fueron retiradas como las demás religiosas y religiosos en Guatemala, según acuerdo gubernativo 9 de febrero de 1874, quizá por temor de ser objeto de crítica por los centroamericanos que tenían a sus hijas ahí inscritas.

Sin embargo, llegó el momento en que las hermanas de Nuestra Señora de Namur partieron a Bélgica y el Gobierno tomó posesión del edificio (exconvento de Belén) con todos los enseres que en él había e instaló el recién fundado colegio de niñas que había empezado sus labores en el Edificio de la Concepción, el que fue fundado a través del Decreto 133, del 20 de enero de 1875 y contrataron los servicios de maestras europeas que trajeron innovaciones a la Educación Guatemalteca entre ellas: La Señorita Otta James en 1876, quien fue la primera Directora, luego la Doctora en Ciencias y Letras Sthelin quien asume la Dirección.

El decreto No. 288 de noviembre 23 de 1882 ley orgánica y reglamentaria de la Instrucción Pública, señala la formación del normalismo y magisterio femenino en Guatemala. El artículo 98 fija las asignaturas para la instrucción secundaria en los institutos nacionales, pudiéndose optar al título Graduado en Ciencias y Letras, el artículo 164 establece el plan de estudios de 3 años para

la instrucción normal y el Artículo 175, la creación de una Escuela Primaria para que las alumnas de Magisterio hagan su práctica (Escuelas de Aplicación), además en el artículo 179, se establece los exámenes: privado y público para optar al título de maestro de instrucción pública.

Al llegar al poder el Dr. y General José María Reina Barrios en 1889, emite el acuerdo que transformó el Colegio en "Escuela Normal Central para Señoritas Belén", asimismo, por acuerdo gubernativo se nombre a la ilustre Maestra Matilde Belauer, como Directora, quien desarrolló una eficiente labor educativa y a quien se debe la fundación de la primera biblioteca del Instituto, así como el primer Kindergarden que funcionó atendido por alumnas del último grado de magisterio.

En octubre de 1891, se graduaron las primeras promociones, 12 maestras: 7 internas y 5 externas, además 3 graduadas en ciencias y letras.

Las instalaciones destinadas al Instituto Belén, eran inmensas daba cabida a un número considerable de alumnas internas y externas. En diciembre de 1896, el Gobierno acordó establecer el segundo Kindergarden, servido por las profesoras de la escuela de aplicación que ya existía en el Instituto que sirvió para que las alumnas normalistas de tercero y cuarto magisterio, realizaran prácticas. En 1902, el número de alumnas inscritas, había aumentado a cuatrocientas.

En la vida Belemita, en los años de 1932 a 1944, se le llamó "Período de las Espinoza", porque la Dirección y subdirección respectivamente, estaban atendidas por dos hermanas de apellido Espinoza, personas allegadas al Presidente Jorge Ubico.

Con la revolución política y cultural de 1944, llega a la Dirección la Doctora María Solá de Sellarés, promotora de la "Escuela Activa o Funcional Europea" (Pedagogía moderna de esos días), con ella, se inicia la transformación de una Dirección tirana, a una democrática.

En esta época, se introdujeron actividades que revolucionaron el sistema educativo, entre ellos: El autogobierno Escolar, promoviéndolo no solo en la capital, sino en los departamentos de Chiquimula, Jalapa, Cobán y otros. Práctica que se realizó con el personal y el alumnado, mediante conferencias y con los grupos de Teatro, Danza y Títeres, dando a conocer la formación recibida en el establecimiento; toda ocasión era aprovechada para impartir cátedra de civismo, fomentando valores cívicos, sociales y morales. Además fue aquí, donde nació el Teatro de Arte Universitario T.A.U., con grandes personalidades que más tarde, dieron lustre y fama al teatro guatemalteco.

Se transmitieron programas culturales en la Radio Nacional TGW, a quien se le denomina "la Voz de Guatemala". Se inauguró la clínica dental, con la ayuda de la Facultad de Odontología de la Universidad de San Carlos de Guatemala; la organización del claustro de Belén, se destacaba porque era un equipo de trabajo y aprendizaje. Al inicio de cada ciclo escolar, los docentes presentaban su plan de trabajo con propósitos, fines y objetivos, incentivando al alumnado al uso adecuado de su tiempo, de su creatividad, amor por el estudio y a la sana recreación.

En el período de 1950 a 1954, se llevaron a cabo los Círculos de actividades teóricas prácticas como científicos y culturales, de arte, lengua y literatura, asistencia social y actividades sociales, deportivas y de salud en proyección a la comunidad. Desde 1950, se procedió a elaborar un Plan General de Organización del Trabajo Educativo de la Institución. Dicho plan, se dividió en

áreas como: Legislación para el personal administrativo y su relación con la docencia y el estudiantado, Legislación y organización del personal docente, asimismo, organización y normas de funcionamiento de una Junta Directiva del personal docente, técnico y administrativo. Se reorganizó la biblioteca, dando espacio para la exposición de pinturas de artistas guatemaltecos, quienes las daban en calidad de préstamo. Se creó la plaza de Orientación Educacional, para atención del alumnado. (Escobar opcit)

De 1955 a 1960, hubo en el país cierto estancamiento y mucha violencia. Se continuó con el estilo de administración anterior. En este período se realizó un concurso para elaborar y establecer el "escudo" de Belén.

Con la Administración de 1960 a 1963, se creó el Departamento de Ayudas audiovisuales, por disposición del Ministerio de Educación, se suprimieron las subdirecciones de establecimientos educativos oficiales. Durante 1961, se legaliza el nombre del establecimiento por acuerdo ministerial No. 3 denominándose "Instituto Normal Central para Señoritas Belén".

En mayo de 1968, por Acuerdo Ministerial No. 727, es declarado el edificio del Instituto Belén como "Monumento Histórico", quedando bajo la protección del Estado, de acuerdo a la legislación vigente. En 1963 se instituye el homenaje a las maestras egresadas del Instituto, dicho homenaje se realiza cada 20 de enero, fecha de aniversario del establecimiento. Según algunos maestros y teatristas entrevistados indican que en esa época se prohibió la lectura de varios autores Nacionales tales como: Manuel Galich, Miguel Angel Asturias, Hugo Carillo y Manuel José Arce. Es importante mencionar que en 1970, se inauguran los laboratorios de Biología, Física y Química, mediante un donativo del Gobierno de la República de Alemania, el costo de los laboratorios e instrumentos fue de Q.15,000.00. El 17 de abril de 1974, fue declarado el Instituto Belén como "Monumento de la Cultura nacional".

En el período comprendido de 1974-1976, se promueve: la libertad de cátedra, la filosofía administrativa de puertas abiertas (consistía en recibir en la dirección a maestros, alumnos y padres de familia, con quienes se practicaba una comunicación efectiva), Buena comunicación entre la jornada vespertina (Formación Secretarial) y Nocturna (Instituto Arriaza Mata), actualización del inventario (beneficia a cada estructura del establecimiento con su espacio físico y recursos que los conformaban).

Se modificaron las actividades académicas de las alumnas practicantes; teniendo la oportunidad de efectuar la práctica docente por la mañana, en las escuelas asignadas para el efecto y por la tarde, cursos regulares para completar su formación, dando como resultado una organización eficiente del ejercicio docente de las graduandas, así como el fomento de la eficacia y responsabilidad de las practicantes. Se logró la partida presupuestaria para la cátedra de arte académico y danza, dando como resultado que el instituto se diera a conocer dentro del ámbito cultural y artístico. Se inicia la práctica del método co-participativo con técnicas grupales, para mejorar el rendimiento de la enseñanza y aprendizaje. Se mejora la cobertura educativa, según demanda reportada.

Se decretó Año centenario de los Institutos Normal Central para Señoritas Belén, Escuela Normal Central para Varones y Conservatorio Nacional de Música. Según comentarios de docentes que trabajaron en 1975, en el Instituto Belén, las acciones administrativas fueron de mucha disciplina.

De 1976 a 1979, se amplió el área del establecimiento con la construcción de tres aulas más. El trabajo administrativo en este período fue rutinario.

En el período de 1979 a 1991, se dio mucha importancia a los cambios administrativos para poder enfrentar y adaptarse al desarrollo tecnológico y se

da solución a todos aquellos inconvenientes que limitan la preparación académica en el Instituto Normal Central para Señoritas Belén, sobresale lo siguiente: reestructuración del pensum de estudio de quinto y sexto grado de la carrera de magisterio; elaboración de reglamentos específicos para los diferentes servicios del plantel (laboratorios de Física, Química, Biología, Ciencias Naturales y Clínica dental); organización y reclasificación de la biblioteca, reuniones de formación de áreas de estudio y trabajo con el personal docente y técnico administrativo, para aunar criterios docentes en el mejoramiento y funcionalidad de los servicios de las didácticas especiales, Organización Escolar y Artes Plásticas.

Se retomó la estudiantina, el grupo de teatro, banda escolar, marimba y el comité de deportes; se montaron exposiciones de trabajos de Educación para el Hogar y Artes Plásticas; se incrementa el número de personal administrativo, docente y de servicio, implementación de examen de admisión de cuarto grado magisterio para diagnosticar la vocación de maestras, integración del personal docente por áreas de trabajo, comunicación efectiva entre Dirección, subdirección, Personal Docente, técnico y operativo; se establece un número de estudiantes adecuado pedagógicamente para cada sección (35 a 40 estudiantes); se da atención a estudiantes repitentes; se elabora el perfil de la maestra egresada de Belén; Se elabora el reglamento de disciplina estudiantil, para el personal docente, operativo y administrativo, se nombra por primera vez interinamente una coordinadora pedagógica con el objeto de planificar, la labor docente por área; Retiro de la jornada vespertina (Escuela de Formación Secretarial) a su sede, construida por el Ministerio de Educación, donde se encuentra actualmente.

Durante el período 1992 a 1999 hay cambios administrativos, asume la dirección nuevo personal. Aquí, se da el retiro voluntario, con el cual se retiró gran parte del personal docente que laboró por largo tiempo en Belén,

incluyendo la Directora Subdirectora y la Coordinadora Pedagógica. Con este proceso muchas normas (reglamentos internos y otros) previamente establecidos para el orden y buen desarrollo de las diferentes actividades, desaparecieron, lo cual dio lugar al desequilibrio en el desarrollo de las diferentes actividades en los diferentes niveles jerárquicos del Instituto Belén, pese a esto y de acuerdo a entrevistas hechas a personal que laboró en el Instituto en este período, los resultados que se registran son los siguientes: Coordinación de actividades docentes; elaboración de programas y guías curriculares y otros materiales para la labor educativa; capacitación a los docentes de las diferentes áreas; se promueve el periodismo escolar; autorización del Ministerio de Educación, para el proyecto experimental de 3 años sobre las evaluaciones de recuperación, gestionado por la Presidenta del Claustro en el año de 1996 Profesora Carmen Adilia Salazar Pérez, con éste, las evaluaciones de la primera recuperación se realizaron en el mes de octubre, con una fase de retroalimentación previa al examen. Por sus alcances positivos, el Ministerio de Educación acordó validarlo por tiempo indefinido; Nombramiento de una persona especializada, para atender actividades culturales y sociales, patrocinado por el Instituto Nacional de la Juventud (INAJU); se dieron cursos de ajedrez a las alumnas; se logró que el pago de inscripción del alumnado se efectúe a través del sistema bancario, por iniciativa de la tesorera del comité de finanzas Profa. Ericka Morataya de Amézquita; mediante un proceso democrático se eligió la Junta Directiva de Padres de Familia, lográndose una mejor dinámica para los trámites de gestión ante las Autoridades del Ministerio de Educación y de la Presidencia, para satisfacer las necesidades emergentes del personal docente, administrativo y de infraestructura, latentes en el establecimiento; mejoramiento de los servicios sanitarios, para el uso de las alumnas y para uso exclusivo del personal docente; se hizo autogestión con personas altruistas, para continuar con becas para apoyar a las alumnas de escasos recursos; se planteó la necesidad de revisar el reglamento del establecimiento, ya que no estaba

debidamente legalizado, entregándose fotocopias borrosas, pero el claustro no colaboró en este proceso; se solicitó restauración del salón de actos; se inauguró el laboratorio de Artes Plásticas.

Se logró un acuerdo con la Universidad Francisco Marroquín, para la preparación preuniversitaria de alumnas de sexto magisterio, en forma adhonoren y en fin de semana. Se creó nuevo ambiente físico para la enfermería dando así una mejor atención al alumnado; promoción de seminario y diplomados en reingeniería educativa para las estudiantes becadas y para los docentes que tuviesen interés en mejorar su calidad educativa.

De acuerdo a lo observado por el equipo de investigación, a partir del año 2000 a la fecha, se han realizado dos cambios en la dirección y los problemas administrativos se han agudizado, así como la falta de control en todas las áreas, toda aquella mística de trabajo de las décadas 70, 80 y parte del 90, en donde se practicaba la formación de áreas de estudio y trabajo con el personal docente y técnico administrativo, para aunar criterios docentes, en el mejoramiento y funcionalidad de los servicios del plantel, en la actualidad, se carece de esta práctica.

A partir del retiro voluntario ya mencionado a la fecha, en el Instituto Normal Central para Señoritas Belén, no se cuenta con procedimientos ni instrumentos de aplicación adecuados para la dinámica administrativa y mecanismos de control, para el orden y reglamentación de las actividades por área de trabajo. Asimismo, se encuentra vacante el puesto de subdirección desde el año 2000.

El equipo del presente estudio, de acuerdo a investigaciones bibliográficas, entrevistas, observaciones y a su experiencia de trabajo en dicho establecimiento, se ha permitido describir parte de la historia del prestigiado

centro educativo que por el renombre alcanzado, es importante conocer su recorrido a favor de la educación guatemalteca, con el propósito de rescatar todas aquellas prácticas armoniosas y lograr su fortalecimiento institucional en pro de su comunidad educativa, lo que redundará en beneficio de la educación de Guatemala.

B. ANTECEDENTES

De acuerdo a investigaciones realizadas, es importante señalar que no se han realizado a la fecha estudios para el fortalecimiento institucional del centro educativo en mención. Sin embargo cabe mencionar el estudio realizado por Carlos Escobar (1985:35-47) en el que hace referencia a la importancia administrativa del período 1974-1976, período en el que sobresalió la libertad de cátedra, permitiendo la creatividad, capacidad y preparación de los docentes; la práctica de la filosofía de puertas abiertas; la buena comunicación entre las jornadas de trabajo y otras.

Como se indica en la descripción del contexto, a partir del retiro voluntario a la fecha, no se cuenta con procedimientos ni instrumentos de aplicación adecuados para la dinámica administrativa. Por lo que carece de mecanismos de control que permitan la eficiencia y eficacia en las distintas actividades que se realizan; no se tiene establecida la visión y misión institucional, lo que no permite tener claridad en las metas institucionales, dando lugar a un desorden institucional. De acuerdo a Ervin Ávila (2000:30) "la preparación técnico administrativa de los Directores escolares, es sumamente necesaria para la correcta dirección de las distintas actividades planificadas en los establecimientos educativos, con lo que se beneficia el proceso de enseñanza y aprendizaje". De acuerdo a Ávila, y con base a Inmaculada Egido (2000:28-29) es importante indicar que "los establecimientos escolares deben tener la

suficiente capacidad para decidir y desarrollar iniciativas propias con relación a su modelo de organización, de desarrollo y de evaluación de los procesos de enseñanza y aprendizaje, así como de la gestión de los recursos humanos y materiales, necesarios para el logro de sus metas". Para el efecto, es importante urgente y necesario que el modelo de organización del centro educativo, se tenga bien definido, además un programa de planificación de trabajo en equipo por parte de la administración y docentes, de lo contrario, habrá una limitada posibilidad de participación de la comunidad educativa y no se alcanzarán las metas, por carecer de una clara definición de su liderazgo institucional.

Se debe tener en cuenta las peculiaridades de las escuelas respecto de otras organizaciones sociales, en relación con el liderazgo "es oportuno recordar que las escuelas difieren de muchas otras organizaciones en que el líder, de manera prácticamente inevitable, surge de los rangos inferiores. En cambio, muy pocos capitanes de industria, empiezan su carrera desde abajo, de un modo similar. Ciertamente esto permite que el Director pretenda un liderazgo que sería imposible en otros tipos de organización" (Ball, 1989:27)

Por otra parte, en un centro educativo, no debe darse la fragmentación en grupos de interés, en donde cada uno de los cuales, persiga sus propias metas y trate de ganar ventaja sobre los otros. En las escuelas o institutos, las personas y grupos actúan para defender sus intereses, lo que hace entrar en conflictos con otras personas o grupos de intereses contrapuestos; cada uno utiliza sus recursos de poder e influencia para mantener o alcanzar el dominio de la organización. Por consiguiente, la toma de decisiones, no es un proceso racional abstracto, sino conlleva muchas relaciones informales y formales, siendo los momentos oficiales de toma de decisiones, donde es importante que el Director, como cabeza de la Institución sepa manejar estos procesos y de participación a toda la comunidad educativa. En ese sentido, es importante

también, mencionar que todos los miembros de la comunidad educativa: administración, docentes, operativos, alumnado y padres de familia, estén abiertos al cambio para las mejoras institucionales; se deben pensar institucional y no de manera personal o grupal (Egido 38, ibidem).

CAPITULO II: MARCO LEGAL

El Instituto Normal Central para Señoritas Belén como establecimiento público, está regulado por leyes, decretos legislativos, reglamentos, acuerdos y resoluciones ministeriales contempladas dentro de la Legislación Educativa vigente del Ministerio de Educación. A continuación se mencionan en el orden siguiente.

A. BASE DOGMATICA.

Contenida en la Constitución Política de la República de Guatemala, decretada por Asamblea Nacional Constituyente, el 31 de mayo de 1985 en su sección cuarta referente a Educación, en los artículos del 71 al 81 inclusive se establecen los principios, creencias y derechos individuales y sociales dentro de los que se observan la Educación, que se le otorga al pueblo beneficiario de la misma.

B. BASE NORMATIVA.

1. Se establece a través de La Ley de Educación Nacional según el Decreto Legislativo No. 12-91 que entra en vigencia el 12 de enero de 1991 emanado del Congreso de la República de Guatemala, con la cual el Instituto Normal Central para Señoritas Belén norma sus principios y fines. Establece la forma de planeamiento, evaluación, conoce las garantías personales tales como derechos y obligaciones de los miembros de la comunidad educativa.

2. Asimismo el Decreto Legislativo 1748 de la Ley de Servicio Civil, para normar todo lo relacionado con su personal administrativo, técnico

administrativo y Docente, en cuanto a lo que compete a administración de Recurso Humano, decreta un estatuto provisional de los Trabajadores del Estado: Capítulo de la Dignificación y Catalogación del Magisterio Nacional, Decreto Legislativo No. 1485 que entra en vigencia el 13 de septiembre de 1961, el cual como base normativa específica, observa el artículo 85 que hace referencia a las relaciones con los miembros del magisterio nacional con el Estado, como lo es la Catalogación del magisterio nacional o sea la clasificación valorativa que el Estado instituye para las personas que se dedican a la enseñanza, creando un derecho tutelar que ampara y protege a todo docente catalogado, teniendo como finalidades: normar y mejorar la docencia nacional, propiciar la superación del magisterio guatemalteco, ordenar y estabilizar a sus miembros, tecnificarlos profesionalmente y velar por su perfeccionamiento cultural y dignificación económico social.

Dentro de la Ley de Servicio Civil, en el Decreto Legislativo, incluye en los órganos directores, la integración de la Junta Nacional de Servicio Civil, Clasificación del Servicio Público, Clasificación de puestos, selección de personal, exámenes, nombramientos, períodos de prueba, ascensos, permutas y traslados, derechos, obligaciones y prohibiciones de los servidores públicos, jornadas y descansos, régimen y salario, régimen disciplinario y de salarios.

3. La Ley de Administración de Edificios Escolares, Decreto No. 58-98 emitidos por el Congreso de la República de Guatemala, considera que es obligación del Estado proporcionar y facilitar la educación a la población en general, siendo necesario optimizar el aprovechamiento racional de los edificios escolares existentes. Así como desarrollar en la comunidad educativa una cultura de respeto, preservación y conservación de los mismos.

4. Según Decreto No. 133 de fecha 20 de enero de 1875 es creado y organizado el Colegio Belén que años después con el gobierno del Doctor y General José María Reina Barrios según un Acuerdo Gubernativo de 1889 fue transformado en Escuela Normal Central para Señoritas Belén; y es en 1961 según Acuerdo Gubernativo No. 3 por disposiciones del Ministerio de Educación se legaliza el nombre del establecimiento como Instituto Normal Central para Señoritas Belén.

5. El Instituto Normal Central para Señoritas Belén según Acuerdo Ministerial No. 727 de mayo de 1968 es declarado Monumento Histórico y considerando que los Monumentos Históricos existentes en el territorio de Guatemala son parte del tesoro cultural de la Nación y deben estar bajo la salvaguardia y protección del Estado, correspondiéndole a la comunidad educativa que hace uso del mismo, velar por su conservación.

C. BASE REGLAMENTARIA

1. De Orden General.

a. Reglamento de Evaluación del Rendimiento Escolar. Acuerdo Ministerial No. 1356-87. Este reglamento se refiere a la naturaleza, fines, organización y registro de la evaluación escolar, también a la asistencia mínima, los criterios de promoción, exámenes de recuperación, evaluaciones extraordinarias, repitencia, registro y controles, acreditación y disposiciones generales.

b. Reglamento de Supervisión Técnica Escolar. Acuerdo 123 A de fecha 11 de mayo de 1965 de la Jefatura de Gobierno.

Este reglamento contiene objetivos, organización y atribuciones de los Supervisores Técnicos Departamentales y de Distrito. El Instituto Normal

Central para Señoritas Belén corresponde al Distrito Central 00-01-0205-45 para el Ciclo de Educación Básica y 00- 01 0205- 46 para el Ciclo Diversificado.

c. Reglamento de Licencias para funcionarios y empleados del Ramo de Educación. Acuerdo Gubernativo No. 1-72 Ministerio de Educación y Ministerio de Finanzas Públicas modificado según Acuerdo Gubernativo No. 196-87.

Trata sobre los trámites de licencias, considerándose como tales, todo permiso que autoridad competente otorga al funcionario o empleado del Ramo de Educación, para ausentarse temporalmente de su cargo, y quiénes están facultados para otorgarlas, su trámite, registro y control, así como también las faltas y sanciones y las disposiciones generales.

d. Reglamento para el goce del período de lactancia. Decreto No. 1117 del Congreso de la República. Reconoce el derecho al descanso de la madre trabajadora por motivo de lactancia.

e. Reglamento de Excursiones Escolares. Acuerdo Ministerial No. 1345 de fecha 2 de septiembre de 1965.

Considera las excursiones escolares como actividades educativas que coadyuvan en el proceso Enseñanza Aprendizaje. Conteniendo los objetivos, organización, finalidad, preparación, conducción y evaluación de las mismas, así como disposiciones finales de las mismas.

f. Resolución No. 1713-90

Los expedientes que se forman para solicitar la creación de la carrera de magisterio, deben canalizarse a través de la Dirección General de Educación Escolar, quien debe velar porque dicha formación satisfaga criterios técnicos

pedagógicos contemplados en los perfiles que para dicha carrera son condición fundamental.

g. Resolución Ministerial No. 11274 A-87.

Aprobación de las guías programáticas de todas las asignaturas del plan de estudios del Ciclo de Educación Básica regular sin orientación ocupacional. Elaboradas en el Taller de Actualización del Programa de estudio realizado en 1987 por el Sistema Nacional de Mejoramiento de Recursos Humanos y Adecuación Curricular SIMAC.

h. Acuerdo Ministerial No. 4-78

Declara obligatorio el curso de Mecanografía, el cual podrá cursarse en cualquiera de los tres grados del ciclo de Educación Básica.

i. Acuerdo Gubernativo No. 1027-83

Reglamento para el otorgamiento de matrícula escolar del nivel de educación básica.

Describe que la matrícula escolar se obtiene previo pago de un quetzal con cincuenta centavos Q.1.50, debiendo extenderse el recibo por dicha cancelación en el formulario debidamente autorizado al efecto y cumplimiento con los requisitos legalmente establecidos, con el objeto de obtener el derecho de escolaridad en el grado y ciclo escolar que corresponda.

j. Acuerdo Ministerial No. 1088-66

Reglamento de Tiendas Escolares.

En este acuerdo se menciona la definición, objetivos, local a ocupar dentro del edificio escolar que reúna las condiciones necesarias tales como higiene, ventilación, seguridad y arreglo, administración y de los productos para la venta en la Tienda Escolar.

k. Acuerdo Gubernativo No. M de E No. 2-72 del Ministerio de Educación .
Reglamento para uso de Edificios Escolares.

Trata del funcionamiento de dos y tres Centros Educativos, en diferentes jornadas en un mismo edificio escolar.

l. Acuerdo Gubernativo No. M de E 3 -70 del Ministerio de Educación
Reglamento sobre la organización y funcionamiento de los Archivos Escolares.
Este acuerdo se refiere a la organización y funcionamiento, así como de los fondos documentales y de la inspección del archivo escolar.

m. Resolución No. 004-88

Procedimiento que norma los exámenes extraordinarios. Menciona quiénes tienen derecho a examen extraordinario y los requisitos para optar a esa prueba.

n. Resolución No. UDE- D. D. E. G. 05-09-02

De la Unidad de Desarrollo Educativo, Dirección Departamental de Educación de Guatemala.

Autorización a las comisiones de evaluación de los establecimientos educativos de Educación Media para que con carácter experimental a partir de septiembre del 2002 y durante cinco años, realicen la primera evaluación de recuperación del ciclo escolar lectivo en los últimos cinco días hábiles del mes de octubre sin incluir a los graduandos, cuando éstos hayan reprobado los cursos que ameritan ser repetidos según la ley.

Cabe mencionar que dicho proyecto se inició desde el año de 1,996 a solicitud de la Dirección, Subdirección, Comisión de Evaluación y Claustro de Catedráticos del Instituto Normal Central para Señoritas Belén y que en esa

época fue autorizado por la Dirección Técnica Regional Metropolitana, Departamento Técnico Pedagógico, según Resolución No. 010-96, para que con carácter experimental durante tres años pusieran en práctica la calendarización de recuperación propuesta a esa Dirección Regional, la cual quedó de la siguiente forma:

- 1) Primer Examen de Recuperación: la cuarta semana del mes de octubre del ciclo escolar correspondiente.
- 2) Segundo Examen de Recuperación: la tercera semana del mes de enero del ciclo escolar subsiguiente.
- 3) Tercer Examen de Recuperación: la segunda semana del mes de febrero del ciclo escolar correspondiente.

Según Resolución No. 207-99, la Dirección Departamental de Guatemala autoriza al Comité de Evaluación del Instituto Normal Central para Señoritas Belén para que durante tres años más se amplíe la experimentación del proyecto de Evaluación autorizado en Resolución No. 010-96. A la fecha es responsable el Comité de Evaluación del establecimiento de organizar y supervisar la realización de jornadas de nivelación académica al inicio de cada ciclo lectivo en función de los requerido en cada grado, debiéndose informar de lo actuado a la Supervisión Escolar respectiva.

o. Acuerdo Gubernativo No. 1373-90

Reglamento para la extensión, impresión, registro, autorización y entrega de títulos y diplomas del Ministerio de Educación que acrediten la validez de estudios realizados.

p. Acuerdo Presidencial No. 399-68

Reglamento de recaudación de fondos en los establecimientos educativos oficiales de la República de Guatemala.

Para lo cual deberá funcionar un Comité de Finanzas integrado como mínimo por Presidente y Tesorero, docentes electos por mayoría de votos en Asamblea del Personal Docente y Técnico Administrativo del Establecimiento, con la finalidad de recaudar fondos por concepto de inscripción y colectas especiales que se hacen en los establecimientos educativos oficiales de la república, tanto para salvaguardar la honorabilidad de los planteles como para satisfacción de los padres

q. Acuerdo Gubernativo No. 726-95

Creación de la Dirección General de Educación Bilingüe intercultural DIGEBI. Considera que el Acuerdo de Paz sobre Identidad y Derechos de los Pueblos Indígenas, especifica que el Sistema Educativo debe responder a la diversidad cultural y lingüística de Guatemala, reconociendo y fortaleciendo la identidad cultural, tomando en cuenta la realidad multilingüe, multiétnica y pluricultural, que requiere de un proceso educativo intercultural; por lo que la Constitución Política de la República de Guatemala, establece la obligación del Estado de proporcionar y facilitar la educación a sus habitantes, con fundamento en el reconocimiento, respeto y promoción de las distintas culturas existentes en el país.

En el Instituto Normal Central para Señoritas Belén no se imparten clases en otro idioma que no sea el español, sin embargo sí se practica la interculturalidad porque hay estudiantes de diferentes pueblos, tales como Cakchiqueles, Mames, Tzutuhiles, Quekchís y otras.

2. De Orden Específico Interno.

En El Instituto Normal Central para Señoritas Belén, existe un reglamento interno, el cual incluye normas que sirven de base para hacer efectivo el cumplimiento de las funciones de las personas que integran la comunidad

escolar del establecimiento, sin embargo dicho reglamento debe ser actualizado debido a que desde el año 1991 no ha sido revisado, además no está autorizado por el Ministerio de Educación, y actualmente no es utilizado por los miembros de la comunidad educativa del establecimiento.

El Reglamento interno en mención incluye:

a. Reglamento de la Biblioteca. Capítulo II artículo 30^o.

El que fue adaptado con base al reglamento de la Biblioteca de la Universidad de San Carlos de Guatemala, según las necesidades del establecimiento.

b. Reglamento de los Laboratorios de Ciencias Naturales, Física y Química. Artículo 34^o. El cual incluye incisos que se relacionan con el trabajo específico del laboratorio en mención.

c. Reglamento de Uso del Servicio de Ayudas Audiovisuales. Artículo 36^o. Incluye incisos relacionados con la persona responsable del laboratorio, el mobiliario y la utilización de las ayudas audiovisuales.

d. Reglamento para el alumnado. Capítulo III Artículo 45^o.

El que incluye derechos y obligaciones, así también sanciones por faltas cometidas por las alumnas.

Se pudo comprobar que dicho reglamento es desconocido para la mayoría de alumnas del establecimiento, debido a que es necesario su actualización y hacerle enmiendas correspondientes.

CUADRO No. 1

**ANÁLISIS DEL MARCO LEGAL INSTITUCIONAL
DESARROLLO ADMINISTRATIVO, TÉCNICO Y ACADÉMICO
INSTITUTO NORMAL CENTRAL PARA SEÑORITAS "BELEN"**

ACTIVIDADES	BASE LEGAL	ARTÍCULOS	ENTES DE RELACION
Creación y Organización del Centro Educativo.	Decreto No. 133 De fecha 20 de enero de 1875.	Unico.	MINEDUC Colegio Belén.
Transformación del nombre del Centro Educativo.	Acuerdo Gubernativo del año 1889.	Unico	Escuela Normal Central para Señoritas Belén.
Legalización del actual nombre.	Acuerdo Gubernativo No.3 del año 1961.	Unico	MINEDUC Instituto Normal Central para Señoritas Belén.
Declaración Monumento Histórico Instalaciones del Instituto.	Acuerdo Ministerial 727 de fecha mayo de 1968.	1o. al 3o.	MINEDUC Instituto Normal Central para Señoritas Belén.
Visión y Misión Institucional Fines y Principios. Administración.	Constitución Política de la República de Guatemala 1985. Decreto No. 58-98 Ley de Administración de Edificios Escolares.	71o. al 81o. 1o. al 22o.	MINEDUC Instituto Belén. MINEDUC Dirección de Contabilidad del Estado. Instituto Belén.
	Acuerdo Gubernativo M. de E. No. 2-72 Reglamento para el uso de Edificios Escolares.	1o. al 17o.	Departamento del Mantenimiento de Edificios Escolares. Contraloría General de Cuentas de la Nación. Instituto Belén.
Integración Derechos y Obligaciones.	Decreto Legislativo No. 12-91 Ley de Educación Nacional.	3o. al 7o.	Sistema Educativo Nacional Instituto Belén. Comunidad Educativa.

Continuación Cuadro No. 1

ACTIVIDADES	BASE LEGAL	ARTICULOS	ENTES DE RELACIÓN
Desempeño estudiantil	Reglamento Interno para el Alumnado	45o.	Instituto Belén Dirección del Establecimiento. Personal Técnico Administrativo. Personal Docente. Alumnado.
Planeamiento.	Decreto Legislativo No. 12-91 Ley de Educación Nacional.	68o.	MINEDUC Instituto Belén. Dirección.
Dirección.	Decreto Legislativo No. 12-91 Ley de Servicio Civil	1o. al 94o.	Personal del Establecimiento. Oficina Nacional de Servicio Civil MINEDUC Instituto Belén. Dirección. Personal Técnico Administrativo. Personal Docente. Personal Operativo.
Matrícula Escolar.	Acuerdo Gubernativo No. 1027-83 Reglamento para el otorgamiento de Matrícula Escolar.	1o. al 15o.	Contraloría General de Cuentas de la Nación. Dirección General de Rentas Internas. Ministerio de Finanzas. Instituto Belén. Departamento de Contabilidad. Alumnado.
Acreditación.	Acuerdo Gubernativo No. 1373-90 Reglamento para la extensión, impresión, registro, autorización y entrega de títulos y diplomas.	1o. al 15o.	Imprenta designada Supervisión Escolar. Dirección Departamental de Educación. Departamento de títulos y diplomas. Contraloría General de cuentas de la Nación. Junta Calificadora de Personal. Instituto Belén. Dirección del Establecimiento. Personal de Secretaría. Alunas de 6° Magisterio.



Continuación Cuadro No. 1

ACTIVIDADES	BASE LEGAL	ARTICULOS	ENTES DE RELACIÓN
Curriculares	<p>Resolución No. 1713-90 Solicitud para Creación de la carrera de Magisterio.</p> <p>Resolución Ministerial No. 11274"A" - 87 Aprobación de las Guías programáticas.</p> <p>Acuerdo Ministerial No. 4-78 Declara Obligatorio el Curso de Mecanografía.</p>	<p>1o. al 3o.</p> <p>a y b</p> <p>14o.</p>	<p>MINEDUC Dirección General de Educación Escolar. Instituto Belén. Dirección del Establecimiento.</p> <p>MINEDUC SIMAC Instituto Belén. Personal Docente. Alumnado.</p> <p>MINEDUC Instituto Belén. Personal Técnico Administrativo. Alumnado.</p>
Funcionamiento de Biblioteca, Archivo Escolar y Laboratorios.	<p>Acuerdo Gubernativo No. 3-70 Reglamento sobre la Organización y Funcionamiento de los archivos Escolares.</p> <p>Reglamento Interno de Biblioteca.</p> <p>Reglamento de los Laboratorios de Ciencias Naturales, Física y Química.</p>	<p>1o. al 18o.</p> <p>30o.</p> <p>34o.</p>	<p>Dirección General del Archivo de Centro América. MINEDUC Instituto Belén.</p> <p>Instituto Belén. Bibliotecaria. Auxiliar de Biblioteca. Alumnado.</p> <p>Instituto Belén. Catedráticos del area.</p>

Continuación Cuadro No.1

ACTIVIDADES	BASE LEGAL	ARTICULOS	ENTES DE RELACIÓN
Evaluación	Decreto Legislativo No. 12-91 Ley de Educación Nacional.	69o. al 71o.	MINEDUC Instituto Belén Dirección. Comité de Evaluación. Personal Docente. Alumnado.
	Acuerdo Ministerial No. 1356-87 Reglamento de Evaluación del Rendimiento.	1o. al 5o.	MINEDUC Instituto Belén. Dirección. Comité de Evaluación. Personal Docente. Alumnado.
	Resolución No. 004-88 Procedimiento que norma los exámenes extraordinarios.	1o. al 2o.	MINEDUC Instituto Belén. Dirección. Comité de Evaluación. Personal Docente. Alumnado.
	Resolución No. UDE- D:D:E:G: 05/09/02 Unidad de Desarrollo Educativo. Dirección Departamental de Educación de Guatemala. Autorización a los establecimientos públicos del nivel medio que los solicitaron, para realizar la primera evaluación de recuperación en los últimos 5 días hábiles del mes de octubre.	1o. al 5o.	Unidad de Desarrollo Educativo de la Dirección Departamental de Educación. Instituto Belén. Dirección. Subdirección. Comisión de Evaluación. Claustro de Catedráticos. Alumnado.

Continuación Cuadro No.1

ACTIVIDADES	BASE LEGAL	ARTICULOS	ENTES DE RELACION
Control y Supervisión	Decreto Legislativo No. 12-91 Ley de Educación Nacional. Acuerdo No. 123 "A" -- 65 de la Jefatura de Gobierno. Reglamento de Supervisión Técnica Escolar.	72o. al 74o. 1o. al 22o.	MINEDUC Instituto Belén. Dirección General de Educación. Supervisión Técnica Escolar. Instituto Belén. Comunidad Educativa.
Solicitud de Licencias.	Decreto No. 1117 Reglamento para el goce del Periodo de Lactancia. Acuerdo Gubernativo No. 196-87 Reglamento de Licencias para funcionarios y empleados del ramo de Educación. Decreto Legislativo No. 1748- 68 del Congreso de la República y Acuerdo Gubernativo No. 18-98 ley de Servicio Civil. Acuerdo Ministerial No. 1345- 65 Reglamento de excursiones Escolares	Unico 1o. al 28o. 60o. al 64o. 1o. al 13o.	Ministerio de Trabajo y Prevención Social. Instituto Belén. Madres Trabajadoras. MINEDUC Oficina Nacional de Servicio Civil. Instituto Belén. Personal del Establecimiento. MINEDUC Oficina Nacional de Servicio Civil Instituto Belén. Personal del Establecimiento. MINEDUC Instituto Belén. Personal del Establecimiento Alumnado.
Financieras	Decreto Legislativo No. 12-91 Ley de Educación Nacional. Acuerdo Presidencial No. 399-68 Reglamento de Recaudación de Fondos en los establecimientos Oficiales de la República.	89o. 1o. al 13o.	MINEDUC Instituto Belén. MINEDUC Departamento de Auditoría Interna. Supervisores Técnicos de Educación. Instituto Belén. Dirección del Establecimiento. Comité de Finanzas. Alumnado.

Continuación Cuadro No. 1

ACTIVIDADES	BASE LEGAL	ARTICULOS	ENTES DE RELACIÓN
	Acuerdo Ministerial No. 1088-66 Reglamento de Tiendas Escolares.	1o. al 22o.	MINEDUC Instituto Belén Dirección. Comité de Finanzas. Arrendatarios de Tiendas Escolares.
Lingüísticas e Interculturales.	Acuerdo Gubernativo No. 726-95 Creación de la Dirección General de Educación Bilingüe Intercultural. DIGEBI	1o. al 20o.	MINEDUC. Dirección General de Educación Bilingüe Intercultural DIGEBI Instituto Belén. Comunidad Educativa.
Audiovisuales.	Reglamento para el uso del servicio de ayudas audiovisuales.	36o.	Instituto Belén. Responsable del Laboratorio de ayudas Audiovisuales. Personal Docente. Alumnado.

Fuente:

Legislación Educativa. Guatemala. 1993

Centro Nacional de Libros de Texto y Material Didáctico "José de Pineda Ibarra". CENALTEX.

Recopilación de Leyes Educativas. Guatemala. 1998

Dirección General de Educación Escolar.

Ministerio de Educación.

CAPITULO III: MARCO TEÓRICO

A. ADMINISTRACIÓN GENERAL.

1. Historia de la Administración:

Según Harold Koontz, Cyril O'Denell, Heint Weidrich, (1989:35-39) *"El desarrollo del pensamiento administrativo ha tenido una historia bastante extensa, si bien gran parte de ella pertenece al siglo XX. Las primeras ramas de este pensamiento evolucionaron alrededor de las ideas de introducción de la ciencia en el arte de la administración, del estudio de las funciones administrativas, de los análisis de los aspectos psicológicos de los individuos que trabajan en una empresa organizada y de la experimentación con dichos aspectos, del estudio del comportamiento de grupo y de la innovación del concepto de sistemas sociales"*. Esto surge por la necesidad de hacer cambios necesarios en los métodos y procedimientos que corresponden a las características y necesidades del jefe o director de una institución, para prestar un mejor servicio, acorde a las necesidades básicas del sistema moderno de vida; por lo que fue urgente y procedente llegar a estos cambios para beneficiar a la sociedad.

2. Administración en la Antigüedad.

Ciertos papiros egipcios del año 1,300 AC, indican la importancia que se daba a la administración y a la organización en los estados burocráticos de la antigüedad. Algo similar ocurre en la China, en donde en las parábolas de Confucio, se encuentran sugerencias para la administración pública sugiriendo seleccionar hombres honestos, desinteresados y capaces para los cargos públicos.

En Grecia no se encuentran muchas referencias a los principios de la administración pero Sócrates la describe como una actividad distinta del conocimiento técnico y de la experiencia.

En Roma la complejidad de las labores administrativas, requirió un considerable desarrollo de las técnicas de la administración, se considera que el éxito del imperio se debió al talento genial de los romanos para la organización. La iglesia católica romana ha sido la organización formal más efectiva en la historia de la civilización occidental, debido no sólo al atractivo de sus objetivos, sino también a la efectividad de su organización de técnicas administrativas.

En las organizaciones militares, los principios y prácticas más importantes en la moderna administración de empresas se originaron allí, aunque habían conservado un carácter sencillo, se limitaron en buena parte a refinar las relaciones de autoridad.

Los Cameralistas fueron un grupo de administradores públicos y de intelectuales alemanes y austríacos de los siglos XVI al XVIII. Consideraban que para aumentar el poder de un país era necesario aumentar su riqueza material, pero la escuela Cameralista se distinguió por ser uno de los primeros grupos que utilizó la administración.

El hombre utilizó la administración para obtener objetivos comunes. A partir de la segunda guerra mundial, se le ha dado más importancia a la administración, tanto es así que se han hecho estudios y análisis para verificar su efectividad; a través de técnicas y procedimientos que ayudaran al gobierno a administrar en forma eficaz basado en la organización el manejo de personal y el control del presupuesto.

3. Concepto de Administración.

De acuerdo a H. Fayol, (1960: 89) *“Administrar es prever, organizar, mandar, coordinar y controlar.”* Para tener una buena administración es necesario tener estos elementos, que son fundamentales, dentro de una institución, un administrador sin una organización no puede coordinar para poder llevar a cabo su ejecución al camino que desea.

Así mismo señala Fayol (ídem) *“Que administrar es la dirección de un organismo social, y su efectividad en alcanzar sus objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes.”* La Administración es la función de lograr que las cosas se realicen por medio de otros, u obtener resultados a través de otros. La administración consiste fundamentalmente en como lograr la máxima eficiencia y eficacia de la coordinación. Debe ser, por lo tanto, un conjunto de reglas.

La administración científica se basa en la ciencia ya que las personas suelen hacerlo fundados en el supuesto de que todo conocimiento sistematizado es una ciencia.

4. Características de la Administración.

a. Universalidad: La administración puede observarse en todos los organismos sociales porque en ellos debe existir coordinación sistemática de sus elementos.

b. Especificidad: La administración es específica y distinta a los demás cuando más grande es el organismo social mayor realce hay en la administración que realice el jefe y menos realce en sus funciones de tipo técnico.

c. **Unidad Temporal:** Aunque tiene etapas, fases y elementos en todo momento se da la mayor parte de los elementos administrativos.

5. **Principios de la Administración.**

a. **División del trabajo:** Con la separación de actividades se logra de una mejor forma las capacidades individuales. Se distribuye el trabajo para obtener mejores resultados, además se obtiene mejores responsabilidades entre las personas que la ejecutan, se aprende a trabajar en equipo.

b. **Autoridad y Responsabilidad:** Es la función de mandar y lograr la obediencia que puede y debe delegarse, es compartir ya que se debe dar a través del entendimiento, la lealtad, confianza y capacidad. La delegación puede ser descendente, ascendente, lateral, mediata e inmediata. Toda autoridad o jefe debe tener carácter y voz de mando, debe tener sensibilidad social para el buen trabajo entre compañeros y otras personas.

c. **Disciplina:** Respeto por acuerdos que están dirigidos a obtener obediencia, aplicación, se requiere de buenos superiores en todos los niveles. En la institución debe imperar la disciplina, para el mejor orden y control de los educandos. La disciplina es la que demuestra la superación de una institución, por lo que debe conservarse en todo momento.

d. **Unidad de mando:** Recibe instrucciones sólo de un superior. Esto se hace para no contravenir las órdenes que se giren para que de su debido cumplimiento, porque si existiesen varios mandos genera desorden y confusión, la alta autoridad es la que ejecuta el mando o las órdenes, debe respetársele y cumplir lo que se ordena.

e. Unidad de dirección: Cada grupo de actividades con el mismo objetivo, deben tener un plan. Para toda actividad que se emprenda debe planificarse debidamente, para no errar y no trabajar de forma desordenada y lograr los objetivos que se persigue.

f. Remuneración adecuada y equidad: Es el pago de acuerdo a los niveles de autoridad, responsabilidad y especialización y división del trabajo; de acuerdo al cumplimiento de obligación se tendrán ascensos y otras prestaciones laborales. En toda empresa o institución debe existir un código de trabajo sobre salarios, teniendo especial cuidado que la remuneración económica sea de acuerdo al cargo que se ocupa, como la capacidad intelectual profesional de cada trabajador, no olvidándose que haber prestaciones laborales.

g. Escala Jerárquica: son las líneas de autoridad y campos de jurisdicción claramente definidos, tomándolo como nivel de autoridad desde el jefe superior hasta los distintos puestos inferiores. Proceso de Jerarquías, jefatura, delegación y definición de funciones. El organigrama de la institución es el que indica los cargos y demás divisiones de trabajo que existen, por lo que conforme del nivel superior e inferior, debe existir el cumplimiento mutuo de obligaciones, para que en la empresa o institución sobresalga la capacidad de trabajo y producción.

h. De orden: Un lugar para todas las cosas y todas las cosas en su lugar. Toda institución debe preocuparse en llevar y tener ordenado, como clasificados de todos los productos, enseres, para facilitar el acceso de distribución, manejo, facilidad de acción para su distribución y almacenamiento.

i. Equidad: La lealtad y devoción deberán obtenerse del personal mediante una combinación de amabilidad y justicia de los gerentes con sus

subordinados. Debe prevalecer entre los directores el principio de autoridad como también el trato social y amigable que debe dar a sus trabajadores e inversamente. Debe haber respeto mutuo.

j. Iniciativa: Es una de las satisfacciones más profundas que un hombre tener espíritu de iniciativa de acción con objetivos claros y precisos de superación y progreso y mejoramiento de la entidad en que se trabaja. Todos debemos tener iniciativa de acción, de lo contrario es un hombre pasivo y nunca progresa.

k. Comunicación: Es indispensable en todas las actividades en la administración, la comunicación se aplica de tal manera que prevalece en todo el proceso administrativo y en cada uno de sus funciones. La comunicación unifica la actividad organizada, es el medio para encauzar las fuerzas de energía social.

Todos estos principios de la administración deben estar bien fundamentados en un buen administrador y llevarlo a cabalidad. Todos estos principios tendrán acceso a muchos cambios progresivos y se trabajarán en equipo.

6. Etapas de la Administración.

Para realizar una acción administrativa de manera ordenada y eficaz, un buen administrador debe seguir dos etapas o períodos, que a continuación se mencionan.

a. Etapa Mecánica: Se refiere a las formas de estructurar y a las formas de operar de un organismo social.

Entre estas fases encontramos los aspectos siguientes:

- * Previsión: ¿Qué puede hacer?
- * Planeación: ¿Qué se va a hacer?
- * Organización: ¿Cómo se va hacer?

1) **Previsión:** Determina lo que desea lograr previendo el futuro y determinando el recurso de acción posible. Implica organización de acontecimientos que la mente humana es capaz de realizar y sin la cual sería imposible hacer planes. Para hacer previsiones es indispensable hacer lo siguiente:

2) **Planeación:** es la meta principal, para llevar a cabo una planificación.

3) **Organización:** Con base a esos factores positivos podemos evaluar y hacer efectiva las actividades, podemos evaluar, si contribuyen a hacer efectivo o negativo lo que estamos proponiendo.

A demás la Organización es una estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de planes y objetivos. Se refiere a estructurar los elementos que corresponde a la mecánica administrativa. Cuando la organización esta determinada, solo resta actuar, integrando, dirigiendo y controlando todo lo cual pertenece ya a la dinámica.

Dentro de estas etapas, es necesario establecer los siguientes aspectos.

- **Políticas:** principios para orientar la acción.
- **Procedimientos:** Secuencia de operaciones y métodos.
- **Programas:** fijación de tiempo requerido para quien corresponda.

- **Presupuesto:** Se precisan unidades de costo.
- **Estrategias y Táctica:** Ordenamiento de esfuerzos y recursos para alcanzar los objetivos amplios.

b. Etapa Dinámica:

Consiste en llevar a cabo lo planificado. Esto se basa en tres aspectos que son los siguientes:

- **Integración:** ¿Con qué y con quién se va hacer?
- **Dirección:** Ver que se haga.
- **Control:** ¿Cómo se ha realizado?

1) Integración: Procedimientos para dotar al organismo social de todos aquellos elementos, tanto humano como materiales, que la administración señala para su eficaz funcionamiento. La integración abarca los siguientes aspectos.

- **Selección:** Técnicas para encontrar y escoger los elementos adecuados.
- **Introducción:** La mejor manera para integrar que los nuevos elementos se articulen lo más rápida y óptimamente al organismo social.
- **Desarrollo:** Todo elemento en un organismo social busca y necesita progresar, mejorar, buscar la capacitación, el adiestramiento y la formación de personal.

2) Dirección: Elemento en que se logra la realización efectiva de todo lo planeado por medio de la autoridad del administrador, ejercida a base de decisiones, ya sean tomadas directamente o delegando dicha autoridad, y se vigila de manera simultánea que se cumpla de la forma adecuada todas las órdenes emitidas. Comprende las siguientes etapas.

- **Autoridad y mando:** Principios en que se rige toda la administración.
- **Comunicación:** La forma en que un sistema de un organismo social lleva a cabo las órdenes de acciones necesarias.
- **Forma Técnica:** Para comunicar a los subordinados de lo que se ejecutará.
- **Supervisión** Función última de la administración es, revisar si las cosas se están haciendo tal como se habían planeado y ordenado.

3) Control: Sistema que permite medir los resultados actuales y pasados en relación con lo esperado, con el fin de saber si se ha obtenido lo que se esperaba, a fin de corregir y mejorar para formular nuevos planes.

El control es el mecanismo que el administrador utiliza para verificar la efectividad de lo planeado. Comprende tres etapas:

- **Establecimiento de estándares y controles:** les sirven al administrador para comparar el control.
- **Operación de controles:** Se lleva a cabo con los especialistas.
- **Evaluación de resultados:** Función administrativa que se convierte en medio de Planeación.

7. Tipos de Administración.

Según Buj. (1980: 101 - 104) "*Se dividirán en públicas, mixtas y educativas*" y se define de la siguiente manera:

a. **Administración Pública:** Conjunto de organismos entidades y dependencias que mantienen relaciones de interdependencia funcional y jerárquica, con el propósito de proveer bienes, servicios y regulaciones que la sociedad demanda al estado. Es la parte de la administración que tiene que ver con el gobierno y que trata de lograr la máxima eficiencia en el funcionamiento de un organismo social de orden público.

b. Administración Privada: El control es existente y cumple la legislación nacional. Mejorar constantemente sus productos y servicios, además realiza diferentes investigaciones para optimizarlos y obtener mejor resultado económico y social. Juega un papel importante para el fortalecimiento del estado, pretende mantener una comunicación directa con los administradores educativos para crear carreras que ayuden a fortalecimiento económico del país.

c. Administración Mixta: Abarca entidades que están bajo jurisdicción oficial y privadas juntamente con las descentralizadas, centralizadas y autónomas; sus servicios son prestados a cambio de módicas sumas y en beneficios de un sector específico. Coordina factores económicos para beneficiar a la comunidad, proporciona a sus trabajadores incentivos y gratificaciones.

d. Administración Educativa: Rama de la administración general especializada, en el desempeño de las funciones administrativas en el sector educacional, con la eficacia y eficiencia, con la participación y colaboración de la labor educativa, delegando funciones en personas idóneas para mejorar la calidad y la cantidad de la educación. La finalidad de la administración educativa es atribuirle funciones administrativas a todos los que están involucrados en los procesos educativos, mejorando la calidad y cantidad de objetivos propuestos. La administración significa gobernar, regir, cuidar la distribución de los caudales públicos.

e. La **administración educativa**, nació fundamentalmente con la financiación a las instituciones educativas; debiendo controlar desde ese momento la investigación regular y jurídica de las actividades escolares. (Buj: ídem).

8. Factores de la Administración Escolar:

Los principales factores de la administración escolar son tres:

- a. **Humanos:** Es el más importante, porque toda administración es llevada por hombres.
- b. **Estructurales:** Porque la administración por rudimentaria que sea, posee una organización que le da forma y sentido.
- c. **Económicos:** Son los recursos materiales requeridos para el funcionamiento adecuado del cuerpo administrativo y la consecuencia de los planes de trabajo.

Estos factores son la base fundamental de la administración, para un eficaz trabajo y un mejor servicio de personas que lo solicitan.

B. EFICIENCIA Y EFICACIA EN LA ADMINISTRACION

Según Adalberto Chianvenato (1994: 27) La Eficacia es *“una medida normativa que se preocupa por utilizar los medios, los métodos y procedimientos más adecuados y debidamente planeados y organizados para asegurar un óptimo empleo de los recursos disponibles.”*

El concepto de racionalidad es una exigencia primordial en todas las actividades administrativas de una organización, que lleva a producir gran variedad de comportamientos para alcanzar los objetivos.

La eficiencia se relaciona con la utilización de los recursos para obtener un objetivo; la eficiencia es el resultado de la racionalidad, puesto que una vez establecidos los objetivos, le compete descubrir los medios más adecuados para obtenerlos. La racionalidad está ligada a los medios, métodos y procesos con los cuales la organización considera que alcanzan determinados resultados; en la medida en que el administrador se preocupa por hacer correctamente las cosas, marcha hacia la eficiencia, (utilización ordenada de los recursos disponibles); sin embargo, cuando utiliza instrumentos para evaluar el logro de los resultados, para verificar que las cosas bien hechas son los que en realidad debían hacerse, entonces marcha hacia la eficacia.

Según Chianvenato (ibidem) La eficacia se ocupa de hacer las cosas correctas para atender las necesidades de la empresa y del ambiente que la rodea; se ciñe al éxito en el logro de los objetivos y vuelve la atención a los aspectos externos de la organización.

El nivel Institucional procesa la eficacia, mediante la adaptación de la organización al ambiente del trabajo.

La eficiencia y la eficacia no siempre van de la mano, una organización puede ser eficiente en sus operaciones pero no eficaz, o viceversa, aunque será mucho más ventajoso si la eficacia fuese acompañada de la eficiencia.

La eficiencia se preocupa por hacer correctamente las cosas y de la mejor manera posible hace énfasis en los métodos y procedimientos internos. La eficacia se preocupa de hacer las cosas concretas para las necesidades de la empresa y del ambiente que lo rodea.

Existe una gran variedad de organizaciones: empresa industriales, empresas portadoras de servicios, financieras, bancos, universidades y colegios,

ejércitos, instituciones gubernamentales, hospitales, iglesias, otros. Las organizaciones pueden estudiarse según el modelo de sistemas abiertos. Al establecer sus objetivos, las empresas definen su racionalidad, basados en esta ponen en práctica estrategias que les permiten alcanzar los objetivos, como sistemas abiertos las organizaciones mantienen un estrecho intercambio con el ambiente, esta independencia conduce a la eficacia Organizacional la cual depende del logro de los objetivos, del mantenimiento del sistema interno (personas y materiales) y de la adaptación al ambiente externo.

1. Definición Institucional en la Administración.

La Administración a pesar de su importancia para el hombre, es una de las más sistemáticas funciones en todas las sociedades, encontrándose en los hogares, iglesias, gobierno, empresas económicas y empresas educativas de todos los pueblos. Siempre ha sido una poderosa herramienta de los líderes.

Según Taylor, Frederick (1911: 36-37) creía que *"La Administración era negligente en la realización de sus funciones que en la actualidad ponía la carga de métodos y producción sobre los trabajadores, sin tomar para sí ninguna responsabilidad inmediata."* Pero en la actualidad la Administración debe efectuar el trabajo para el cuidado de organización, planificación, implementación y control, para poder delegar responsabilidades a los trabajadores que integran una institución.

La Combinación de estos elementos administrativos constituyen una administración científica, la cual lleva a la efectiva utilización del equipo de desarrollo, controles y desarrolla rutas y planificación más exacta, dando como resultados una mejor imagen corporativa.

a. Planificación.

Esto debe ser sistemático necesario para cualquier mejora significativa a las actividades institucionales altamente controladas con supervisores, especializados, Directores, Administradores y otros.

b. Implementación

Se da a través de la cooperación mutua de las necesidades y deseos básicos de los trabajadores para llevar a cabo con éxito todas las actividades.

c. Control.

Mecanismo sensitivo para mantener los procedimientos estándares, comisiones necesarias para la operación total y efectiva de toda institución.

2. Visión.

De acuerdo al ideal que se tiene institucional; debe estar dentro del proceso de competencia y selección que proponga una dirección del pasado y del presente dando pautas de acción en el desempeño institucional.

Según Joseph V. Quigley (1995: 5) *"Puede ser intuitiva o altamente estructurada"*. Que haga que la seguridad desempeñe su labor por la senda escogida.

Por tal motivo la Visión puede ser de forma Nacional, global, corporativa, liderazgo, instituciones gubernamentales y de servicio público.

a. Visión Nacional.

Debe ser de acuerdo a un propósito de la realidad y época del grupo en general; siempre y cuando los líderes de esta tengan claro el propósito de la misma.

b. Visión Global.

Como su nombre lo indica esta va más allá de una visión nacional, religiosa, empresarial, debe estar basada en las necesidades de lo que forma el todo, pero de manera particular para luego llegar a lo global.

c. Visión Corporativa como una Institución.

Basada en Quigley (1995:11) "*La Corporación es el núcleo de la vida de muchas personas; siendo la institución con la cual tiene mayor contacto y están familiarizados*". Sin perderse que esto debe estar de acuerdo a los valores, aspiraciones, y metas de la corporación; y de acuerdo a las siguientes interrogantes: ¿Qué aspira? ¿Qué pretende?

d. Visión de Liderazgo.

Esto debe estar de acuerdo a sus características, conocimientos, aptitudes que debe poseer como líder de la institución a la que pertenece.

e. Visión de Instituciones Gubernamentales y de servicio Público.

Para el establecimiento de la visión institucional se debe tomar en cuenta el significado de la labor que esta presta, así como el personal que la forma, es decir todo aquello que forma parte activa de la institución que presta el servicio.

f. Visión del Líder.

Una de las fuentes de poder del líder institucional es lograr que las cosas se realicen, utilizando el recurso humano que se tiene para alcanzar las metas que se intenta llegar, porque de acuerdo a Quigley (ídem 1995: 11) "*El poder emana de la visión*" otorgando poder a los demás de acuerdo a la capacidad de los subalternos para así lograr que se llegue a cumplir las metas que al mismo tiempo son compartidas por el líder. Debe tomarse en cuenta, que el poder debe estar con base a la misión no a un deseo o un anhelo, sino a un desempeño competitivo superior.

3. Misión.

Es un cometido, obligación moral que debe abarcar institucionalmente o en el caso más implícito el por qué fue fundada la institución.

Esta debe estar de acuerdo a la interrogante ¿Qué es la institución ahora y qué aspira ser? Sin olvidar la época en que ésta se establece y de acuerdo a la visión que se tiene. Para darnos mejor idea qué es una Misión, se citaron algunas de las características que deben tenerse para establecerla:

- **Estabilidad:** Que se tome muy en cuenta los valores que la definen.
- **Expectativa de vida** de unos diez años lo máximo; no debe establecerse para un lapso de vida de treinta años o más, sino proyectarse, a un futuro no muy largo.
- **No debe ser objeto de cambios frecuentes:** Se establece, que esta de acuerdo a la estabilidad expectativa de vida y continuar con lo establecido, sin cambios drásticos.
- **Siempre sujeto a constantes evaluaciones:** Debe estar sujeta a revisión para ver si se está logrando lo establecido o si es necesario algún cambio trascendental, que genere cambio significativo en el planteamiento de la misión.

Además de estas características, se debe tomar en cuenta para el planteamiento y establecimiento de la Misión, las siguientes preguntas:

- ¿Qué somos?
- ¿Qué aspiramos ser?
- ¿Cómo lograremos nuestras aspiraciones institucionales?
- ¿Cuál es nuestra estrategia de crecimiento externo?
- ¿Cuáles son nuestras metas financieras a largo plazo?

- ¿Cuáles son las áreas a cubrir?

C. ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA

De acuerdo a Lémus, Luis (1993: 93-26) *"Es el control y manejo de los recursos materiales y humanos para ponerlos al servicio de los grandes fines y aspiraciones determinados por la política educativa"*.

Es la manera de agrupar, ordenar, estructurar y cambiar todos los recursos y medios disponibles para dirigir una institución; además coordina el desenvolvimiento de todos los que están involucrados en el proceso educativo, de todos los medios en diversos cursos alternativos de acción.

D. PERSONAL DE UN CENTRO EDUCATIVO.

Uno de los ejes principales de un centro educativo es el personal administrativo; ya que este es el encargado de la organización de una institución, por tal motivo este se divide en:

1. Director.
2. Sub Director
3. Catedrático Auxiliar.
4. Contador y Secretario.
5. Auxiliar de Contabilidad.
6. Oficiales de Secretaría.
7. Personal Docente.
8. Personal Operativo.

E. ESCUELAS NORMALES O INSTITUTOS DE ENSEÑANZA SECUNDARIA

Según Alfredo Carrillo (1971: 71) Indica que en "Acuerdo Gubernativo del 9 de julio de 1874, emitido por el despacho del Gobierno del General Justo Rufino Barrios, se organizó la enseñanza secundaria, al establecer la secretaría de Institución Pública, cuya función era velar por la cobertura de la Educación secundaria del país. El presidente de la República de ese entonces, consideró de absoluta necesidad dar más importancia a la institución profesional siendo indispensable una localidad de mayor amplitud para el establecimiento de una Escuela Normal, para formar profesoras en las ramas de la institución primaria. El objetivo de este establecimiento es formar maestros idóneos en las escuelas normales que deben crearse en los departamentos."

En la ciudad capital se fundan la Escuela Normal, según Decreto 132 de fecha 19 de enero de 1875, El Instituto Normal Central Para Señoritas Belén fue creado con este nombre el 20 de enero de 1875, su historia anterior ya escrita en la descripción del contexto del capítulo I del presente estudio.

En la actualidad a nivel normal en Guatemala, se cuenta con 78 Centros Educativos Oficiales que ofrecen la carrera de Magisterio con diferentes especialidades, en 11 distritos, distribuidos en los 22 departamentos.

Distribución de la oferta de las especialidades del magisterio en Escuelas Institutos, Normales oficiales, por departamento.

Cuadro No.2

No.	Especialidad Magisterio	No. Escuelas	No. Departamentos	De
1	Educación Física	22	22	
2	Primaria Urbana	23	14	
3	Primaria Bilingüe Intercultural	8	6	
4	Primaria Rural	4	4	
5	Primaria Bilingüe	6	6	
6	Infantil Bilingüe	15	10	
7	Infantil Intercultural	7	7	
8	Pre-Primaria	3	2	
9	Pre-primaria Bilingüe	3	3	
10	Educación Musical	3	2	
11	Educación para el Hogar	2	2	

Fuente: Total 78 Centros Educativos Normales. Currículo Nacional para la formación docente inicial 2003 (Resumen)

F. REFORMA EDUCATIVA

La Reforma Educativa es uno de los hechos más importantes en la vida política, educativa y cultural de Guatemala. Es un proceso técnico, político, científico y democrático que se sustenta en demandas de diversos sectores sociales. Se realiza en un contexto sociocultural, socioeconómico, jurídico, político y educativo singular, de donde surgen criterios orientados, grandes preocupaciones y dimensiones temáticas, demandas de organización y sectores específicos.

La Transformación curricular, es parte de un sostenido proceso de diálogo y negociación orientado a la construcción de un nuevo proyecto de nación, centrado en la equidad y la solidaridad como fundamentos de la democracia, la cultura de paz, la multiculturalidad e interculturalidad. Se fundamenta en el reconocimiento de Guatemala como un país multiétnico, pluricultural y multilíngüe.

1. Imagen objetivo de la Reforma Educativa:

La Reforma educativa se propone satisfacer las necesidades de un futuro mejor. Esto es, lograr una sociedad pluralista, incluyente, solidaria, justa, participativa, intercultural, pluricultural, multiétnica y multilíngüe, en la que todas las personas participen consciente y activamente en la construcción del bien común y en el mejoramiento de la calidad de vida individual y la de los pueblos, sin discriminación alguna por razones políticas, ideológicas, doctrinarias y étnicas. Se persigue construir una sociedad en la que los Derechos Humanos como actitudes, como práctica y con garantías y responsabilidades sociales, fortalezcan los niveles de compromiso a favor del ser humano mismo, de su proyección social y de su nuevo proyecto de nación. Para ello, los guatemaltecos y guatemaltecas, la sociedad en general y el Estado se comprometen en el proceso de desarrollo de la Reforma Educativa.

Esta visión del futuro, orienta la definición y el diseño de un modelo curricular con pertinencia y relevancia, sin dejar de reconocer la existencia de diversos factores que limitan el desarrollo de esta imagen objetivo. Se trata entonces, de movilizar a amplios sectores sociales a favor de la propuesta de Reforma Educativa.

2. Políticas y estrategias de la reforma educativa:

La Reforma Educativa pretende transformar ideas que estén analizadas en las políticas y estrategias, con una serie de programas y procedimientos que contribuirán a la equidad de Administración del Estado de Guatemala, en la que todos los habitantes tengan las mismas oportunidades, tales como:

- Área de movilización social para la Reforma Educativa
- Área Financiera
- Área De Transformación Curricular
- Área de Recursos Humanos
- Área de Equidad
- Área de multiculturalidad e interculturalidad
- *Área de reestructuración y modernización

a. Área de Transformación Curricular

Es parte del proceso de Reforma Educativa. Permite crear las condiciones para lograr la participación y el compromiso de todos los sectores involucrados en mejorar los procesos de enseñanza y aprendizaje y busca acercar más la educación a la realidad nacional.

1) La Transformación curricular, presenta un nuevo paradigma curricular

La introducción de cambios profundos y globales en los procesos de enseñanza y de aprendizaje; la sustitución de principios, finalidades, propósitos, contenidos y estrategias por enfoques activos, participativos y propositivos.

2) ¿Cuál es el nuevo paradigma?

El nuevo paradigma fortalece el aprendizaje. Hace énfasis en aprender a aprender, aprender a hacer y aprender a ser. Proporciona elementos que facilitan el desarrollo de la inteligencia, la creatividad, la proactividad, el interés

científico y tecnológico, el desarrollo físico y el trabajo productivo. Fortalece el sentido participativo y el ejercicio de la ciudadanía.

3) ¿Qué es el currículum?

Es un proyecto educativo del Estado guatemalteco para promover el desarrollo integral de la persona humana, de los pueblos guatemaltecos y de la nación plural.

Organiza progresivamente los aprendizajes según el ciclo o nivel de educación.

4) ¿Cuál es el enfoque del nuevo currículum?

El currículum presenta un enfoque centrado en la persona humana como ente promotor del desarrollo sociocultural de su entorno. Hace énfasis en la valoración de la identidad cultural, en la interculturalidad y en las estructuras organizativas para la participación social en los centros y ámbitos educativos.

5) ¿Cuáles son los elementos del nuevo currículum?

Ejes: Vinculan la realidad local, regional, nacional y mundial con los aprendizajes.

Áreas: Integran los conocimientos de las ciencias, con los generados desde los diferentes contextos. Su organización en los planes de estudios es por niveles, ciclos y grados.

6) ¿Cuáles son los cambios del currículum?

Pasa de ser...	A ser...
•Directivo	•Participativo
•Rígido	•Flexible
•Desarticulado	•Integrado
•Descontextualizado	•Contextualizado
•Centralizado	•Descentralizado
•Centrado en la enseñanza	•Centrado en el aprendizaje
•Enfocado en el desarrollo de contenidos	•Enfocado al logro de competencias

El nuevo currículum genera nuevas prácticas en el aula que van de:

De promover...	A promover...
El aprendizaje: memorístico e Individualizado	•El aprendizaje significativo y cooperativo.
•El aprendizaje de conocimientos declarativos	•El aprendizaje de conocimientos procedimentales y actitudinales
•El desarrollo de la memoria	•El desarrollo de habilidades y capacidades
•La anulación de la identidad y de la autoestima	•El fortalecimiento de la identidad y de la autoestima.
•La Evaluación enfocada a la medición del conocimiento.	La evaluación formativa enfocada al desarrollo de capacidades y destrezas y al aprendizaje a partir del error.
•La inequidad	•Las relaciones respetuosas y equitativas.
•La deshumanización del hecho educativo	• Un hecho educativo centrado y humano, donde la práctica de valores favorece la convivencia armónica y en paz.

3. Ejes de la Reforma Educativa

Se definen como conceptos, principios, valores, habilidades, ideas y fuerza que, integrados, dan direccionalidad y orientación a la reforma del sistema y sector educativo. Son cuatro los ejes: Unidad en la diversidad, Vida en democracia y cultura de paz, Desarrollo integral sostenible, Ciencia y tecnología.

a. Ejes del currículum

Los ejes del Currículum son temáticas centrales derivadas de los Ejes de la Reforma Educativa. Orientan la atención de las grandes intenciones, necesidades y problemas de la sociedad susceptibles de ser tratados desde la Educación y entre otras tienen las siguientes funciones: a) Establecer una estrecha relación entre la escuela y la vida cotidiana en sus ámbitos local, regional, nacional y mundial. b) Generar contenidos de aprendizaje y vivencias

propias del ambiente escolar, proyectándose desde éste al ambiente familiar, comunitario, regional, nacional y mundial.

Al desglosar el contenido o significación de un eje del currículum se generan componentes básicos que, a su vez, darán origen al diseño de competencias de ejes que se prevé, han de lograr las y los estudiantes gradualmente. Se establecen los ejes del currículum así: a) Multiculturalidad e interculturalidad. b) Equidad de género, de étnia y social. c) Educación en valores, d) Vida Familiar, e) Vida Ciudadana, f) Desarrollo Sostenible, g) Seguridad social y ambiental, h) Formación en el trabajo, i) Desarrollo Tecnológico.

b. El nuevo currículum cambia el rol del docente

De ser...	A ser...
Docentes autoritarios (as), dueños (as) del conocimiento.	Docentes guías, orientadores (as), mediadores (as), y facilitadores (as) del aprendizaje.
Estudiantes con una actitud pasiva.	Estudiantes con actitud participativa, propositiva, y responsable de su propio aprendizaje.
Padres, madres y otros actores con poca participación en el hecho educativo.	Padres, madres y otros agentes que participan abiertamente en el hecho educativo.

c. ¿Qué son las competencias?

El término competencia se define como la capacidad que posee una persona para afrontar y dar solución a problemas de la vida cotidiana y generar nuevos conocimientos. Se caracterizan como el saber hacer, el hacer sabiendo y el saber por qué y para qué se hace algo. Las competencias permiten asumir

una actitud crítica ante cada situación, hacer un análisis, tomar decisiones libre y responsablemente, generar una educación autónoma y permanente.

d. Competencias del Currículo

El nuevo Curriculum, parte de quince competencias marco que constituyen la meta a lograr en formación del guatemalteco y la guatemalteca. Asimismo,

- Competencias de ejes y
- Competencias de áreas.

e. ¿Cómo se organiza el currículum del nivel primario?

Está organizado en ciclos:

I Ciclo	II Ciclo
1º. 2o. Y 3o. Primaria	4º. 5o. Y 6o. Primaria

f. Cuáles son las áreas del currículum (primer ciclo)

Áreas Fundamentales: Constituyen la base para otros aprendizajes y son:	Áreas Formativas: Desarrollan habilidades para la vida.
Comunicación y Lenguaje - Idioma materno - Segunda lengua - Tercera lengua Matemáticas Medio Social y Natural Expresión Artística Educación Física	Destrezas de aprendizaje Formación Ciudadana.

g. Áreas del currículo segundo ciclo

Áreas Fundamentales	Áreas formativas
Comunicación y Lenguaje - Idioma materno - Segunda lengua - Tercera lengua Matemáticas Ciencias Sociales Ciencias Naturales y Tecnología Expresión Artística Educación Física	Destrezas de aprendizaje Formación Ciudadana Productividad y Desarrollo.

h. ¿Qué se espera de las y los estudiantes al egresar del nivel primario?

Que sean capaces de comunicarse en dos o más idiomas, utilicen el pensamiento lógico reflexivo, crítico propositivo y creativo en la construcción del conocimiento.

Apliquen la tecnología y los conocimientos de las artes y las ciencias de su cultura y de otras culturas. Contribuyan al desarrollo sostenible de la naturaleza, la sociedad y las culturas del país y del mundo. Que valoren la higiene y la salud individual y colectiva para promover el mejoramiento de la calidad de vida. Que actúen con seguridad, libertad, responsabilidad y honestidad. Que practiquen y promuevan los valores, la democracia, la cultura de paz y el respeto a los Derechos Humanos. Que respeten, promuevan y valoren el arte, la cultura y la cosmovisión de los pueblos.

El equipo responsable del presente estudio, se ha permitido tratar el tema de la Reforma Educativa, porque el Instituto Belén como Centro Educativo Normal, forma docentes del nivel primario, por lo tanto debe estar al día en

cuanto a los cambios curriculares que le competen para lograr una mejor formación de sus futuras docentes y contribuir a la mejora del fortalecimiento institucional.

G. NIVEL DE EDUCACIÓN MEDIA

Según la Propuesta General Curricular de Educación Media, del Ministerio de Educación (2003) dice que la Educación Media en Guatemala se fundamenta en la Ley de Educación Nacional, Decreto Legislativo No. 12-91, se orienta al desarrollo de las capacidades cognoscitivas, actitudinales, procedimentales y valorativas, que están expresadas en términos de competencias (ser competente para hacer alguna cosa) para generar nuevos aprendizajes y para convivir armoniosamente con equidad.

En este nivel se da la continuidad a la educación Primaria y se prepara a las y a los estudiantes en opciones de formación agrupadas en áreas. El Ministerio de educación ofrece a los y las estudiantes que están dentro del proceso educativo durante 3 o 5 años, 6 o 7 años, una acreditación acorde al número de años que estudia; ofrece un diploma al concluir el ciclo de Educación Básica y diplomas o títulos, dependiendo la carrera que optaron después de haber concluido. En este nivel es importante desarrollar aprendizaje basados en la realidad cotidiana, temas de interés para que sean significativos en el alumno; se debe fomentar y practicar los valores morales (respeto, honestidad, responsabilidad, otros.) cultivar la tolerancia y la solidaridad ante la diversidad de ideas.

La Educación Media se divide en los ciclos: Básico o Cultura General y Ciclo de Educación Diversificada.

1. Ciclo de Educación Básica

En este ciclo se promueve la investigación y el trabajo cooperativo, se debe dar continuidad a los lineamientos de la educación Primaria, para que se de una fusión entre un nivel y otro. Se le brinda atención a población entre 11 a 15 años.

a- De acuerdo a la Propuesta General Curricular de Educación Media (Opcit.) se proponen los siguientes objetivos para la educación básica:

- Fortalecer la Educación Bilingüe intercultural, en la sociedad guatemalteca.
- Asociar la educación a la vida productiva y trabajo.
- Estimular las destrezas de trabajo en equipo y ejercer liderazgo.

El Instituto Normal Central Para Señoritas Belén, atiende el ciclo básico, en el cual está la población más numerosa, puesto que cada sección de primero básico es de 60 alumnas; cada sección de segundo básico es de 55 y cada sección de tercero básico es de 45 alumnas. En este ciclo se enseñan técnicas que ayuden al alumno a fijar el conocimiento; sin embargo en el área física en que se atiende a esta población existe mucha interferencia, la cual perjudica el proceso de aprendizaje, es urgente que se tomen medidas para poder resolver este problema en beneficio del alumnado.

Cuadro No.3

b. Perfiles de la Educación Básica

Perfil de Ingreso al Ciclo De Educación Básica	Perfil de Egreso del Ciclo De Educación Básica
<ul style="list-style-type: none"> • Reconoce su propio yo, sus potencialidades, diferencias y limitaciones. • Es respetuoso (a) de la identidad personal, cultural, religiosa, lingüística. • Manifiesta interés en organizar su tiempo en actividades deportivas, artísticas, otros. • Cumple con honestidad y capacidad. • Valora la importancia de la autoformación como proceso del mejoramiento de su vida. • Mantiene actitud positiva al cambio. • Es respetuoso de la orientación que le da su familia. • Tiene dominio de su propio idioma. • Expresa ideas, emociones y sentimientos con libertad y responsabilidad. • Desarrolla su trabajo en forma creativa, con capacidad, honestidad y responsabilidad. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se reconoce así mismo con derechos y deberes. • Demuestra actitud positiva ante la vida. • Manifiesta capacidad para comunicarse en dos o más idiomas. • Adquiere conocimientos básicos para desempeñar actividades laborales. • Conoce y utiliza la tecnología como instrumento que ayuda en el aprendizaje. • Ejerce liderazgo positivo, manifestando habilidad para el trabajo en equipo, permitiendo tomar decisiones. • Expresa su pensamiento de manera clara y coherente. • Clasifica e interpreta los aportes que han dejado los movimientos literarios a través de la historia. • Organiza el pensamiento para analizar.

Fuente: Propuesta General de Educación Media MINEDUC (2003)

c. Pensum de Estudio del Nivel Medio.

Cuadro No. 4**Cuadro Comparativo del Pensum de Estudio Ciclo Básico.**

Pensum Actual			Pensum Según Propuesta Actual de Currículo
1ro. Básico	2do. Básico	3.ro Básico	
<ul style="list-style-type: none"> • Matemáticas • Idioma Esp. • Estudios Sociales • C.C NN • Inglés • Educ. para el Hogar. • Educ. Física • Educ. Musical • Artes Plásticas 	<ul style="list-style-type: none"> • Matemáticas • Idioma Esp. • Estudios Sociales • C.C NN • Inglés • Educ. para el Hogar. • Educ. Física • Educ. Musical • Artes Plásticas 	<ul style="list-style-type: none"> • Matemáticas • Idioma Esp. • Estudios Sociales • C.C NN • Inglés • Educ. para el Hogar. • Educ. Física • Educ. Musical • Artes Plásticas • Contabilidad 	<p>Comunicación y Lenguaje: (Idioma Español, Idiomas Indígenas y otros idiomas.)</p> <p>Matemática: (Contabilidad)</p> <p>Ciencias Sociales: (Estudios Sociales)</p> <p>Ciencias Naturales y Tecnología (Ciencias Naturales, Mecanografía y/o Computación)</p> <p>Formación Ciudadana</p> <p>Expresión Artística: (Formación Musical, Artes Plásticas)</p> <p>Educación Física</p> <p>Productividad y desarrollo: (Artes Industriales, Educación para el Hogar.)</p>

Fuente: Pensum actual de Belén y Propuesta MINEDUC (2003)

2.- Ciclo de Educación Diversificada

Según propuesta General Curricular de Educación Media, (Opcit) basada en la ley de educación Nacional, nos habla en los artículos 28,29 del capítulo VIII sobre "Subsistemas de Educación Escolar" y en los artículos 75,77 del capítulo VIII sobre "validez de estudio, títulos y diplomas". En este ciclo se le brinda atención a población de 16 a 19 años, en posterior al ciclo básico y se desarrolla en 2, 3 o 4 grados, dependiendo de la rama de la enseñanza.

a. Objetivos del ciclo de diversificado

Según esta propuesta, contempla los siguientes, objetivos para este ciclo:

- 1) Garantizar una educación con calidad dentro del Marco de la Reforma Educativa.
- 2) Promover una sólida educación formal, técnica, científica y humanística.
- 3) Conocer, rescatar, respetar, crear cualidades morales, espirituales, éticos en el pueblo guatemalteco.
- 4) Ejecutar con destrezas los principios y técnicas adquiridas en la carrera y poder desenvolverse profesionalmente.

Cuadro No. 5

b. Perfil del Egreso al Ciclo Diversificado

- Tiene identidad como persona.
- Se adapta al ritmo intenso de trabajo cotidiano.
- Demuestra respeto y tolerancia ante diversas situaciones,
- Practica los valores personales, éticos y culturales.
- Manifiesta seguridad y confianza en sí mismo.
- Vive y defiende su libertad.
- Conoce, respeta y exige el cumplimiento de los derechos humanos.
- Valora y respeta la naturaleza.
- Utiliza la tecnología como instrumento de ayuda en su que hacer diario.
- Es creativo y reflexivo.
- Reconoce su realidad nacional y asume su responsabilidad como sujeto de cambio.
- Posee la capacidad de auto – aprendizaje.
- Domina los conocimientos, habilidades y destrezas propias de la carrera seleccionada.
- Es competente para desarrollar un trabajo productivo.
- Cooperera en proyectos, campañas cívicas, sanitarias y otras que realicen en su comunidad.
- Otros.

Fuente: Propuesta General Curricular de Educación Media

c. Modalidades de la Educación Diversificada

Se incluyen cuatro áreas básicas de formación.

- 1) General (Bachillerato)
- 2) Normal (Magisterio)
- 3) Comercial (Perito Contador y Secretariado)
- 4) Técnicas (Bachillerato y Perito Industrial)

d. Modalidad de Educación Diversificada en el Instituto Normal para Señoritas Belén.

El Instituto Normal Central para Señoritas Belén, se encuentra en la modalidad (Normal Magisterio), en la cual se imparte la carrera de Magisterio de Educación Primaria Urbana, se le brinda atención a población femenina de 16 a 19 años, que ingresan de diferentes lugares de nuestro país, se preparan maestros durante tres años, aunque basada en la enseñanza tradicional, por lo que urge un cambio en el pensum de estudio, para que todos podamos contribuir al cambio que el Ministerio de educación pretende, con el proceso de Reforma Educativa. En esta carrera se les dan lineamientos que puedan ser utilizados por los alumnos – maestros en su que hacer.

e. Pensum de Estudio del Ciclo de educación Diversificada

Cuadro No. 6

Cuadro Comparativo del Pensum de Estudio de la Carrera de Magisterio

Pensum Actual			Según Propuesta General del Currículo
Cuarto	Quinto	Sexto	
<ul style="list-style-type: none"> • Matemáticas • Pedagogía General • Lenguaje Integrado a la Literatura Universal • Técnicas de estudio e investigación • Moral Ética y Liderazgo Profesional • Didáctica General • Cívica Social I • Educación en Salud. 	<ul style="list-style-type: none"> • Química General • Did. De Matemática • Did. De Educ. Estética. • Did. De CC.NN. • Did. De Idioma Español • Legislación y Admón. Escolar • Psicología del niño y del adolescente • Lenguaje Integrado a la Literatura hispano-americana y guatemalteca • Evaluación Educativa • Did. De las Ciencias Sociales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Práctica Doc. Supervisa-da • Biología General y ecosiste-mas de Guatemala • Historia de la Educ. guatemala-teca y Universal • Seminario sobre aspectos de la Educ. Nacional. • Filosofía de la Educ. guatemalteca y universal • Tecnología educativa. • Lit. Infantil guatemalteca • Evaluación educativa • Estadística Aplicada. • Temario 	<p>Comunicación y Lenguaje (Literatura Universal e Hispanoamericana, idiomas indígenas e internacionales)</p> <p>Matemática (Estadística, Lógica)</p> <p>Ciencias Sociales (Est. Sociales y Seminario sobre problemas socioeconómicos de Guatemala, Filosofía)</p> <p>Ciencias Naturales y Tecnología (Biología, Química, Física, Psicobiología, informática)</p> <p>Formación Ciudadana</p> <p>Expresión Artística (Educ. Estética: Formación Musical. Artes Plásticas, Historia de Arte Guatemalteca)</p> <p>Educación Física</p> <p>Productividad y Desarrollo</p> <p>Temario: Para consolidar y/o ampliar los contenidos programáticos de las asignaturas cursadas durante la carrera.</p>

Fuente: Pensum actual del Instituto Belén. Propuesta General del Currículo de Formación Docente Inicial. MINEDUC 2003

f. Personal que integra el Instituto Normal Central Para Señoritas Belén.

El personal en el Instituto Normal Central Para Señoritas Belén, esta integrado por la dirección quien lo preside. Este centro educativo jerárquicamente está organizado de la siguiente forma; como establecimiento educativo público, depende directamente del Ministerio de Educación, el cual está encargado de velar por la educación a nivel nacional; Supervisión, dependencia que se encarga de monitorear, supervisar en forma ocasional las actividades que se realizan en el plantel educativo; Dirección autoridad superior que organiza, dirige y controla las actividades relacionadas con el proceso de aprendizaje; subdirección encargadas de las actividades que realizan las personas que laboran en la institución, hasta el momento no se cuenta con una persona encargada para este cargo, por lo que se le recarga el trabajo a la dirección, puesto que tiene que velar por las actividades internas y externas que se llevan a cabo en dicha institución; Catedráticos Auxiliares, personal que realiza dos funciones (administrativas y técnicas), para llevar a cabo el control de asistencia de las alumnas y maestros, organizan el horario de clases, convocan a sesiones a padres de familia; Contadora y Auxiliar de Contabilidad, encargadas de manejar los fondos que entran al establecimiento, extender matrículas, coordinar exámenes extraordinarios y por suficiencia, otros; Personal Docente, está organizado por áreas (científica – Humanística social) y asignaturas (Matemática, Ciencias Naturales, Física Fundamental, Química, Biología, Lengua y Literatura, Estudios Sociales, Pedagogía, Psicología, Didáctica y Educación Física) que imparten según su especialidad, ayudan a la Dirección integrando diferentes comités para desarrollar actividades académicas, cívicas, culturales, otros; Personal Técnico, ayudas audiovisuales, Clínica Dental, Depto. De Orientación, Biblioteca; Secretaría: encargada de ordenar la

papelería del alumnado, así como la distribución del mismo en grados y secciones; Personal Operativo, encargados de limpiar el instituto, está distribuidos por áreas, cada uno vela por la limpieza de la misma; Padres de Familia, están organizados y los representa una Junta Directiva; Alumnado, están distribuidas por grados y secciones, y tienen una asociación que cada cierto tiempo eligen a través de un proceso electoral interno.

H. SUPERVISIÓN EDUCATIVA

Supervisión, es la acción positiva y democrática destinada a mejorar la enseñanza mediante la formación continua de todos los interesados: al alumno, al maestro, al supervisor o alguna persona interesada en el problema.

La supervisión apunta al mejoramiento del proceso de enseñanza, se tiene que tomar en cuenta toda estructura técnica, material y humana de la escuela; la supervisión escolar, se puede ejercer en dos sentidos:

1. ¿Cómo se ejerce la supervisión?

- a. Sentido General: inspección para ayudar a mejorar la actuación de la escuela para con el alumnado y la comunidad.

- b. Sentido Particular: orientación pedagógica ejercida por la propia escuela a través del director, subdirector o supervisor, generalmente es ejercida por personas ajenas al personal, en este sentido muchas veces al director no le da tiempo de ejercer dentro de la institución los mecanismos de control necesarios para llevar a cabo regularmente este proceso, en las actividades que realiza el personal a su cargo.

Se puede decir que la supervisión escolar es el Servicio de asesoramiento de todas las actividades que influyen sobre el proceso de aprendizaje y con el objetivo de realizar mejoras a la planificación, para que se atienda en forma más eficiente a las necesidades y aspiraciones del alumno y la comunidad, así como para que se lleven a cabo los objetivos de la escuela.

2. Funciones de la Supervisión:

- a. Ayudar al maestro a comprender mejor los objetivos.
- b. Ayudar al maestro a comprender los problemas y las necesidades del alumno.
- c. Ejercer un liderazgo de carácter democrático (establecer relaciones de cooperación entre el personal, vinculando la escuela a la comunidad.)
- d. Establecer fuertes lazos morales entre los maestros a su trabajo.
- e. Evaluar los resultados de los esfuerzos de cada maestro.
- f. Ayudar al maestro a diagnosticar las dificultades de los alumnos.
- g. Hacer que los padres de familia participen.
- h. Proteger el cuerpo docente contra las exigencias inadecuadas del público.

Es muy importante que el supervisor trate a los maestros como órgano principal de la institución, se prefiere para capacitarlo y prepararlo mejor, tomar en cuenta sus necesidades con un estilo participativo humano y democrático, orientando su comportamiento hacia resultados de calidad. Los cuales benefician a los alumnos.

I. COMUNICACIÓN EFECTIVA

La comunicación implica intercambios realizados por las personas. Según Davis Veint (1972: 317) la define como "el proceso de transmitir información y

comprensión entre dos personas". Es esencia, es un puente de significados entre dos personas; toda comunicación necesita al menos dos personas, la que envía un mensaje y la que lo recibe, se puede decir que en un sistema abierto en el que pueden ocurrir ciertos ruidos, es decir una perturbación que tiende a distorsionar, desfigurar o alterar los mensajes transmitidos. La comunicación interpersonal puede ser afectada por obstáculos o barreras de tipo: Técnicos (espacio o distancia, fallos mecánicos, fallas eléctricas, interferencias físicas), semánticas (interpelación de palabras, decodificación de gestos); humanas (variables de personalidad, variaciones de percepción). La comunicación interpersonal constituye el área más importante cuando se estudian las interacciones humanas y los métodos de aprendizaje del cambio de comportamiento o de la influencia en el comportamiento de las personas; es un área en la cual el individuo puede hacer mucho para mejorar su eficacia y en la cual se presentan mayores conflictos y malentendidos entre dos personas, entre miembros de un grupo, entre grupos y aún en la organización como sistema.

Existe una estrecha relación entre motivación, percepción y comunicación; la comunicación entre personas está determinada por la percepción que tenga de sí misma y de los demás en determinada situación, y por la percepción de la importancia del momento en que la idea es comunicada.

Según Chris Roebuck (2000.8) nos dice que la comunicación es "la capacidad de relacionarnos, de transmitir ideas, vivencias y sentimientos".

Una empresa educativa o de cualquier índole es un grupo de personas, si sus miembros no se comunican con eficacia aparecerán problemas como los de una familia; la falta de comunicación conduce a un mal rendimiento; una comunicación eficaz le permitirá utilizar habilidades para motivar, delegar, organizar, resolver problemas y obtener información. La comunicación es un proceso que se da en dos direcciones: transmite mensajes, también es

importante saber escuchar y entender lo que las otras personas dicen; de esta forma contribuye a transformar el rendimiento de los trabajadores.

La comunicación deficiente provoca riesgos de malgastar tiempo y recursos o de provocar conflictos entre las personas. Las personas no saben con claridad que deben hacer; malas interpretaciones de lo que se dice, lo que conduce a una mala relación profesional; se ignora como se hace el trabajo; la moral del personal baja; la empresa permanece indiferente e inflexible, esto provoca una mala imagen entre los clientes y una pérdida de beneficios.

Los beneficios que trae la comunicación eficaz son: todos saben su trabajo; los recursos se emplean en el lugar y en el momento adecuado, dispone de toda la información relevante para hacer su trabajo.

Cualquier idea que pueda mejorar el rendimiento será bien recibida y puesta en práctica; las personas aprenden y desarrollan sus habilidades con rapidez; los problemas se resuelven más de prisa al utilizar todos los conocimientos de que dispone la organización.

Es necesario perfeccionar la habilidad de comunicación con el fin de lograr una comunicación eficaz que le permita transmitir el mensaje del mejor modo posible para así conseguir lo que desea, es necesario utilizar la auto evaluación, listas de control, métodos sencillos que puedan transferir con facilidad los objetivos de su trabajo a los demás miembros de la organización.

La comunicación eficaz es la clave de la organización de cualquier tipo es importante que sea clara para que los miembros de la misma trabajen en unidad. Para que la comunicación sea eficaz en las sesiones de trabajo debe ser directa con el grupo, dando oportunidad a que los miembros de éste

expresen sus opiniones y pueda resolver los malentendidos, mediante las preguntas.

Para obtener el máximo provecho de éstas sesiones se debe estructurar de la siguiente forma la agenda: progreso y rendimiento, políticas y planes, logros o actividades de los trabajadores, puntos de acción.

La comunicación abierta conlleva un aprendizaje que puede ser transmitido a través de los conocimientos de la personas, más experimentadas, para que lleguen hasta aquellos que son nuevos en la organización. El aprendizaje significa que todos tienen una responsabilidad en su propio trabajo y el de los demás, la libre comunicación da información, los consejos y el apoyo dentro del equipo, permite de alguna manera que el mensaje sea veloz; comunicarse bien esta al alcance de todo el mundo; se trata de transmitir eficazmente su mensaje a personas diferentes y de entender de manera correcta el mensaje de gente distinta, se debe hacer un esfuerzo para asegurar de que se comunica a doble sentido con otros individuos al adaptar su mensaje, éstos sentirán que los respeta y a su vez le devolverán ese respeto.

Todos saben su trabajo: se emplean en el lugar y momento adecuado.

En un establecimiento educativo es necesario que el Director (a) y el personal a su cargo practiquen de forma funcional y efectiva la comunicación; por medio de la organización de diferentes coordinadoras para que informen directamente a cada trabajador y que este a su vez esté enterado de las actividades que se llevan en la institución.

CAPITULO IV: MARCO METODOLOGICO

A. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

El Instituto Normal Central para Señoritas Belén, como centro educativo durante los años 1974 – 1996, su administración ha estado en manos de diferentes Directoras, con distintas filosofías, políticas y estrategias administrativas, manteniéndose cierta inestabilidad administrativa como lo revelan en su historia descrita en la descripción del contexto. De igual manera, se da a conocer la problemática que se deriva del retiro voluntario, lo cual se tradujo en la pérdida de recurso humano calificado y de información importante para su funcionamiento, el problema que se plantea para el presente estudio, se ubica en la desorganización y la falta de procedimientos en el desarrollo de las actividades administrativas y académicas. Para superar dichas limitaciones, este trabajo debe aportar estrategias, mecanismos administrativos y académicos que contribuyan en el mejoramiento de la institución. El desarrollo del diagnóstico institucional y del proyecto del fortalecimiento institucional, permitirán superar las limitaciones que enfrenta la institución y por ende su recurso humano. Por otra parte la filosofía de la Reforma Educativa, La Transformación Curricular y Profesionalización del recurso humano, deberán reconocer como las oportunidades que se requieren para contextualizar las nuevas políticas y estrategias, que el Ministerio de Educación requiere para cada institución educativa (Normal), para transformar la administración en los centros educativos.

1. Preguntas de Investigación.

*¿Cuáles son los principios administrativos que debe conocer un Administrador?.

*¿Será necesario reconocer los niveles jerárquicos de la institución para una efectiva administración?

*¿Habrá políticas y estrategias administrativas definidas en el Instituto Normal Central para Señoritas Belén?

*¿Muestra efectividad el proceso administrativo del Instituto Normal Central para Señoritas Belén?

*¿Cuáles son las funciones que debe tener un Administrador Educativo?

*¿Cuáles son los controles administrativos del Instituto Normal Central para Señoritas Belén?

Con base a las anteriores preguntas se definen los objetivos que orientaron el proceso de investigación. En ese sentido los objetivos planteados para el presente estudio son los siguientes:

2. Objetivo General

Reencauzar y lograr la efectividad, en el desarrollo de las actividades institucionales del Instituto Normal Central para Señoritas Belén.

3. Objetivos Específicos

a. Definir los principios administrativos que se necesitan para el buen funcionamiento del Instituto Normal Central para Señoritas Belén.

b. Reconocer los niveles jerárquicos donde se debe basar la administración institucional.

c. Describir los conocimientos, habilidades y actitudes que se necesitan para dirigir un equipo de trabajo en forma participativa.

d. Establecer un marco operacional para determinar y medir la efectividad de las Actividades Institucionales.

B. VARIABLES.

1. Independiente:

Eficiencia y eficacia en las Actividades Administrativas, Académicas y Técnicas.

2. Dependiente:

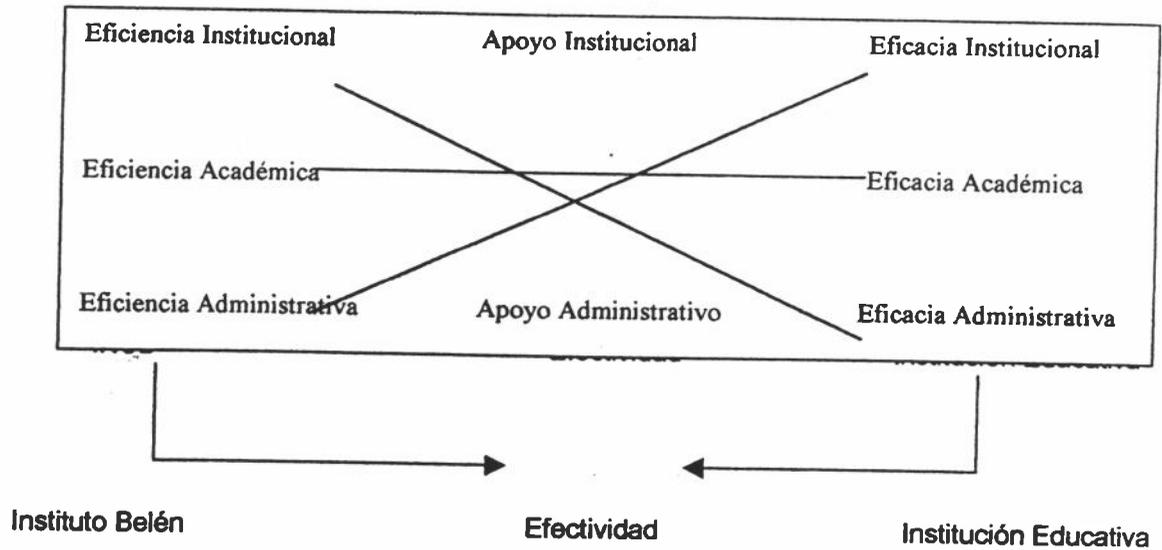
Efectividad en las Actividades Institucionales.

3. Definición conceptual y operacional de las variables:

a. Definición Conceptual.

La efectividad de las Actividades Institucionales depende de la eficiencia y eficacia que ofrezca la organización en su empeño por coordinar y adiestrar los distintos y separados esfuerzos tanto del área administrativa como académica.

CUADRO No. 7

• **Análisis de la definición conceptual de la Variable.**

Para lograr

- La Eficiencia Institucional debe responder a la Eficacia Administrativa.
- La Eficiencia Administrativa debe responder a la Eficacia Institucional.
- La Eficiencia Académica y sin Eficacia se necesita del apoyo Institucional y Administrativo

Cuadro No. 8

b. Definición Operacional de la Variable.

INDICADORES	INDICES	CONCEPTOS
ACTIVIDAD EDUCATIVA INSTITUCIONAL.	<ul style="list-style-type: none"> - Atienden necesidades educativas del plantel. - Se registra el desarrollo de actividades en atención a la demanda educativa. - Se informa sobre las actividades realizadas de atención educativa 	<p>Misión Institucional.</p> <p>Programación y evaluación</p> <p>Información</p>
ACTIVIDAD ADMINISTRATIVA.	<ul style="list-style-type: none"> - Percepción a largo plazo. - Atención a la demanda educativa. - Programa las actividades en forma semanal, mensual y anual. - Coordina acciones de comunicación y asistencia administrativa y técnica en apoyo al programa básico. - Desarrollo técnico y operativo de actividades de organización, reuniones, asambleas y reuniones de trabajo. - Seguimiento al trabajo docente en el aula. - Asigna y evalúa actividades a personal académico. - Promueve la integración docente de trabajo por áreas. - Informa al alumnado de nuevo ingreso sobre los objetivos, misión y visión institucional. - Entrega de reglamento para las alumnas. 	<p>Visión Institucional.</p> <p>Desarrollo Organizacional (ciclo de vida)</p> <p>Comunicación</p> <p>Participación</p> <p>Supervisión.</p> <p>Coordinación.</p> <p>Información Estudiantil</p>

Continuación Cuadro No.8

INDICADORES	INDICES	CONCEPTOS
ACTIVIDAD ADMINISTRATIVA	<ul style="list-style-type: none"> - Coordina e informa acciones de salud y ornato con el personal operativo, alumnado y docentes del establecimiento. - Asigna tareas específicas de mantenimiento con el personal operativo. - Da a conocer los niveles jerárquicos de la institución a través del desempeño de labores. - Utiliza y revisa con regularidad la 	<p>Organización</p> <p>Actualización y Desarrollo Profesional.</p> <p>Información</p> <p>Control y evaluación.</p>
ACTIVIDAD DOCENTE	<ul style="list-style-type: none"> - asistencia y el buen desempeño laboral de los trabajadores del plantel. - Informa en forma escrita asuntos importantes de la Institución. - Realiza actividades de inducción a personal de nuevo ingreso. - Utiliza metodología adecuada atendiendo las necesidades y realidades del educando. - Planifica atendiendo los Objetivos en cada unidad de aprendizaje. - Coordina actividades de aprendizaje y reforzamiento de acuerdo a lo planificado y a las necesidades de las alumnas. - Promueve la participación activa del educando. - Evalúa constantemente el aprendizaje y genera nuevas formas de evaluación. 	<p>Información.</p> <p>Orientación Laboral.</p> <p>Metodología</p> <p>Planificación.</p> <p>Coordinación.</p> <p>Ejecución.</p> <p>Evaluación</p>

C. UNIVERSO Y MUESTRA DE ESTUDIO

1. Universo:

El universo de la presente investigación lo constituye el período de funcionamiento del Instituto Normal Central para Señoritas Belén, ubicado en la 11 Av. entre 12 y 13 calle de la zona 1 del Departamento de Guatemala. La Institución cuenta con: 9 en el Personal Administrativo, 11 en el Técnico Administrativo, 4 Técnicos, 47 Docentes, 12 Operativos y 1,322 alumnas.

2. Muestra de Estudio:

La muestra del presente estudio corresponde al funcionamiento del establecimiento entre los años 1,974 – 2,003. Siendo los sujetos de estudio tomados en cuenta, parte de la comunidad educativa del Instituto Normal Central para Señoritas Belén, los que se mencionan a continuación:

- a. Personal Técnico Administrativo, el 75%= 18
- b. Personal Docente el 53%, equivalente a= 25
- c. Personal Operativo el 83%, equivalente a= 10
- d. Alumnado el 11%, equivalente a = 150
- e. Directora el 100% equivalente a = 1

D. METODOLOGIA DE INVESTIGACION

Los instrumentos aplicados fueron:

1. Boleta de Opinión.
2. Boleta de Entrevista.
3. Boleta de Encuesta.
4. Diagnóstico Institucional F.O.D.A..

E. DIAGNOSTICO INSTITUCIONAL F.O.D.A.

El F.O.D.A., es una técnica de diagnostico sencilla que permite analizar la situación actual interna y externa del Instituto Normal Central para Señoritas Belén, tomando en cuenta los aspectos principales.

1. Internos.

a. Fortalezas: Son todos los elementos positivos que posee en su interior la institución.

b. Debilidades: Son elementos negativos que tiene en su interior la institución, los cuales constituyen las barreras para lograr los objetivos que se ha propuesto alcanzar el Instituto Belén.

2. Externos.

a. Oportunidades: Son elementos o factores que están en el ambiente externo y que la institución debe aprovechar para hacer posible el logro de sus objetivos.

b. Amenazas: Son factores que también pertenecen al ambiente externo que pueden ser un peligro para la institución.

El objetivo principal del diagnóstico, es hacer crecer las fortalezas y las oportunidades y disminuir o eliminar las debilidades y amenazas de la institución.

F. DISEÑO DE RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN.

Para dicha investigación se obtuvo la información mediante la opinión del personal administrativo, técnico administrativo, docente, operativo y alumnas del Instituto Normal Central para Señoritas Belén, a través de una boleta de encuesta.

CAPITULO V: RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN DE CAMPO

Los resultados siguientes, evidencian una serie de vivencias en materia de actividades institucionales del Instituto Normal para Señoritas Belén.

Con base a estos resultados, el grupo de investigación trata de detectar muchas debilidades que se encaminan a ser amenazas para la institución y tratar de dar soluciones, para que las oportunidades sean mayores y se vuelvan fortalezas de la misma y así su buen desempeño institucional esté siempre encaminado a la calidad educativa.

RESULTADOS A NIVEL OPERACIONAL DE LA VARIABLE.

Los resultados de la investigación se presentan en primera instancia proporcionando información estadística general sobre la población del establecimiento educativo, seguidamente se presentan los resultados con base a la definición operacional de la variable, según cada indicador definido.

A. INFORMACIÓN GENERAL.

1. Del Personal Administrativo, Docente y Operativo.

El Personal Administrativo, Docente y Operativo esta conformado de la siguiente manera:

Cuadro No.9

Personal Administrativo, Técnico Administrativo, Docente y Operativo.

PUESTO	CANTIDAD
Personal Administrativo.	9
Técnico Administrativo.	11
Técnico.	4
Docente.	47
Operativo.	12
Totales.	83

Fuente: Información proporcionada por el Personal Administrativo. 2003

2. Del Alumnado.

El alumnado del Instituto Belén esta conformado de la siguiente manera:

Cuadro No. 10

ALUMNADO CICLO BÁSICO

GRADO	SECCION	TOTAL ALUMNAS	LADINAS	MAYAS	GARIFUNAS
1°. Básico	7	390	381	7	
2°. Básico	6	284	283		1
3°. Básico	4	221	221		
Totales	17	895			

Fuente: Información proporcionada por el Personal Administrativo del Instituto Belén.2003

Cuadro No. 11
ALUMNADO CICLO DIVERSIFICADO

GRADO	SECCION	TOTAL ALUMNAS	LADINAS	MAYAS	GARIFUNAS
4°. Magisterio	3	197	186	11	
5°. Magisterio	4	89	83	6	
6°. Magisterio	4	141	136	5	
Totales	11	427			

Fuente: Información Proporcionada por el Personal Administrativo del Instituto Belén. 2003

TOTAL DE ALUMNAS: 1,322

B. DEFINICIÓN OPERACIONAL DE LA VARIABLE.

Los resultados obtenidos de las encuestas a Personal Administrativo, Técnico Administrativo, Docente, Operativo y Alumnas, se presentan con base a la Definición Operacional de la Variable, contenida en el cuadro No.8 de la página No.73del presente estudio.

Los resultados se presentan de acuerdo a los indicadores, índices y conceptos establecidos, en la forma siguiente:

PARTE DE PREGUNTAS.

1. Indicador: Actividad Educativa Institucional.

Con base a los índices: de atención a las necesidades educativas del plantel, registro de actividades en atención a la demanda educativa, información sobre actividades realizadas de atención educativa y la percepción a largo plazo; se determina el cumplimiento a los conceptos de Misión Institucional, Programación y Evaluación, Información y Visión Institucional, de acuerdo a lo siguiente:

Preguntas Consolidadas por indicadores.

En este segmento, se presenta una consolidación gráfica estadística de las preguntas correspondientes a encuesta dirigida a la Directora, Personal Técnico Administrativo, Personal Docente, Personal Operativo y Alumnado del Instituto Normal Central para Señoritas Belén, para poder visualizar gráficamente las respuestas de cada contexto.

- a. De acuerdo al Índice Atención a la Demanda Educativa, se encontró lo siguiente:

Pregunta No. 1 a Directora, Personal Técnico Administrativo, Personal Docente.

¿Todas las Señoritas que solicitan ingresar al Instituto Normal Central para Señoritas Belén para realizar sus estudios, son aceptadas?

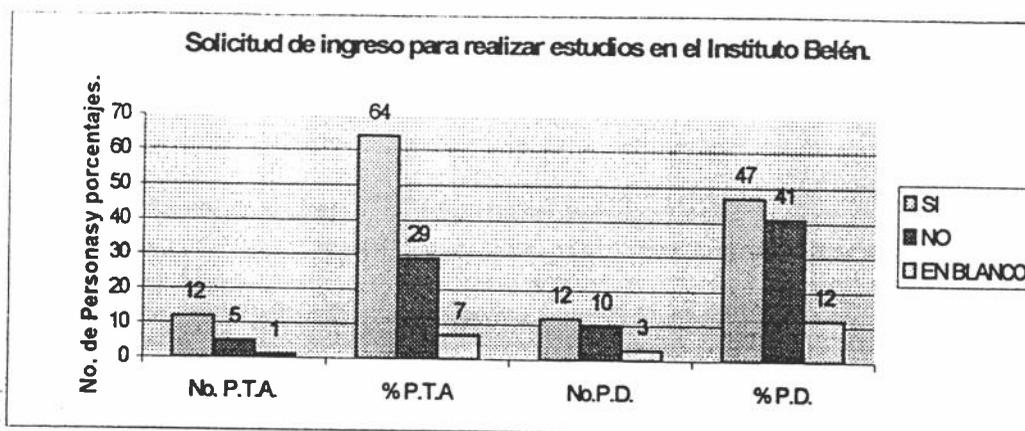
Cuadro No. 12

Solicitud de ingreso para realizar sus estudios en el Instituto Normal Central para Señoritas Belén.

OPCION	DIRECTORA	PERSONAL TÉCNICO ADMINISTRATIVO		PERSONAL DOCENTE	
		No.	%	No.	%
SI		12	64	12	47
NO	X	5	29	10	41
EN BLANCO		1	7	3	12

FUENTE: Boleta de entrevista a Directora, Personal Técnico Administrativo y Docentes.2003

Gráfica No1



La Directora, respondió que no son aceptadas todas las señoritas que solicitan ingresar al establecimiento, ya que no cumplen con los requisitos mínimos requeridos, mientras que el 64% del Personal Técnico Administrativo y el 47% del Personal Docente respondió que si son aceptadas, no así el 29% del Personal Técnico Administrativo y el 41% del Personal Docente respondieron que no y el 7% del Personal Técnico Administrativo y el 12% del Personal docente no emitieron opinión.

b. Según concepto de Misión y Visión Institucional, el resultado es:

Pregunta No. 2 a Directora, Personal Técnico Administrativo, Personal Docente, Personal Operativo y Alumnado.

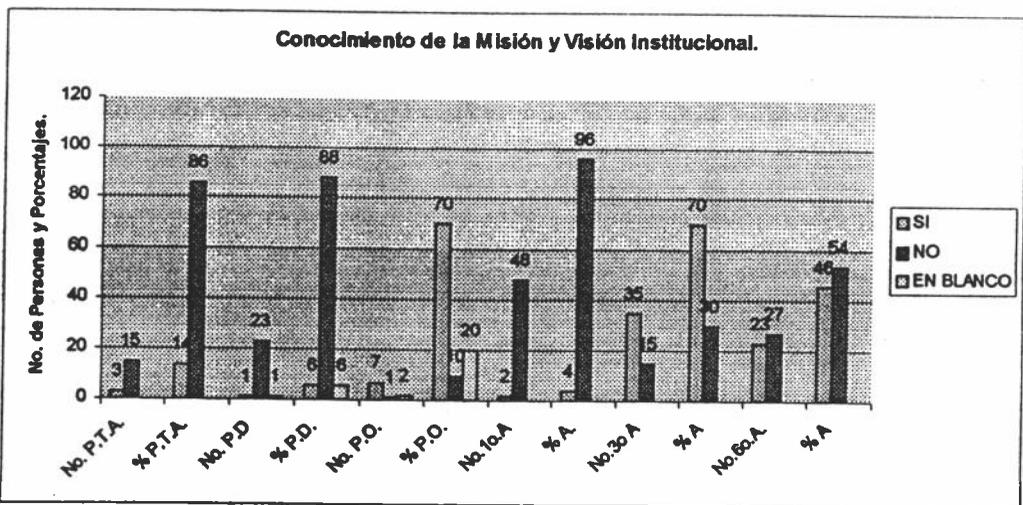
Cuando usted ingresó al Instituto Belén ¿Le dieron a conocer la visión y misión institucional?

Cuadro No. 13
Misión y Visión Institucional.

OPCION	DIREC TORA	PER. TÉC. AD.	PER. DO CEN		PER. OPE RA TIVO		ALUM NADO						
			%	TE	%	TIVO	%	1°.	%	3°.	%	6°.	%
SI		3	14	1	6	7	70	2	4	35	70	23	46
NO	X	15	86	23	88	1	10	48	96	15	30	27	54
EN BLANCO				1	6	2	20						

Fuente: Boleta de encuesta a Directora, Personal Técnico Administrativo, Docente, Operativo y Alumnado 2003.

Gráfica No.2



P.T.A. Personal Técnico Administrativo, P.D. Personal Docente, P.O. Personal Operativo Alumnado

La Directora, respondió que no le dieron a conocer la misión y visión institucional, al igual que el 86% del Personal Técnico Administrativo, el 88% del Personal Docente el 10% del Personal Operativo, el 96% de alumnas de 1º básico y el 54% de 6º magisterio, mientras que el 14% del Personal Técnico Administrativo, el 6% del Personal Docente 70% del Personal Operativo y el 70% de las alumnas de 3º básico afirmaron que les dieron a conocer la misión y visión institucional, mientras que el 6% del Personal Docente y el 20% del Personal Operativo no contestó.

c. Según el índice Registro de Actividades de Atención Educativa el resultado es:

Pregunta No. 5 a Directora, Personal Técnico Administrativo.

¿Se registra el desarrollo de actividades de atención educativa?

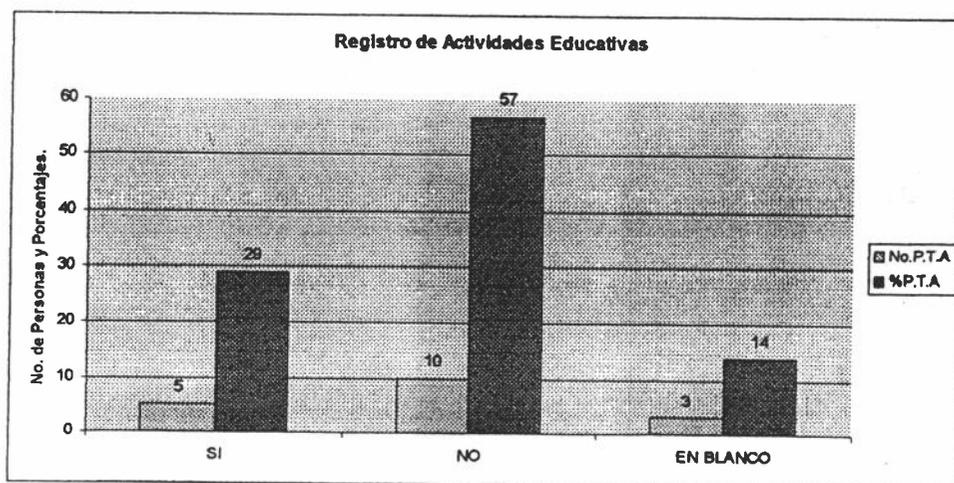
Cuadro No. 14

Registro de Actividades de atención educativa.

OPCION	DIRECTORA	PERSONAL TÉCNICO ADMINISTRATIVO	%
SI	X	5	29
NO		10	57
EN BLANCO		3	14

Fuente: Boleta de encuesta a Personal Administrativo y Técnico Administrativo. 2003.

Gráfica No. 3



P.T.A. Personal Técnico Administrativo.

La Directora opinó que si registra el desarrollo de actividades de atención educativa, mientras que el 57% del Personal Técnico Administrativo opina que no se registran dichas actividades, mientras que el 29% del Personal Técnico Administrativo opina que si se registran las Actividades Educativas y el 14% no respondió.

d. Según concepto Información se registran los siguientes resultados.

Pregunta No. 7 a Directora y No.6 a Personal Técnico Administrativo.

¿Se le informa al personal administrativo y docente sobre actividades realizadas con respecto a la atención educativa?

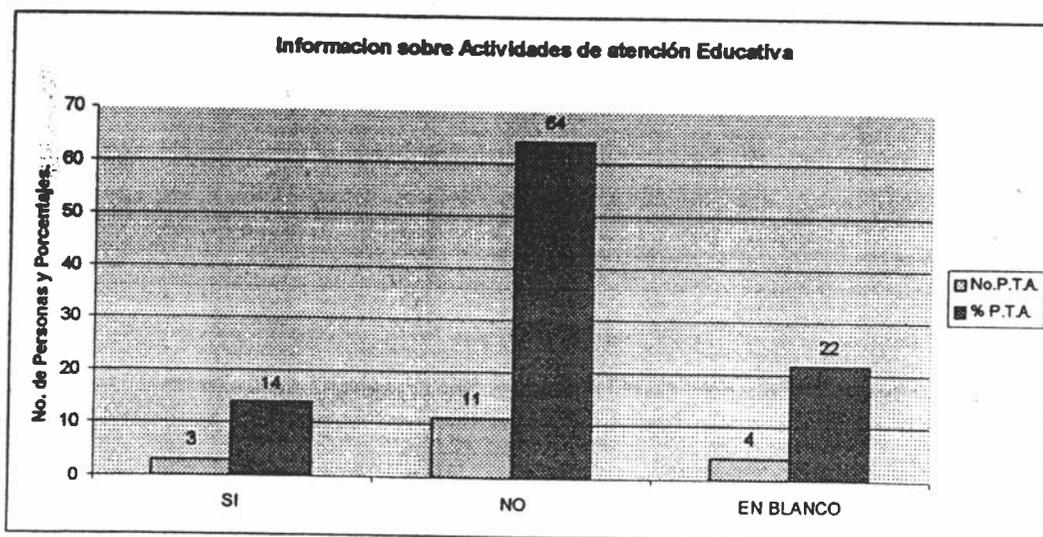
Cuadro No.15

Información de Actividades Educativas.

OPCION	DIRECTORA	PERSONAL TÉCNICO ADMINISTRATIVO	%
SI	X	3	14
NO		11	64
EN BLANCO		4	22

Fuente: Boleta de encuesta a Directora y Técnico Administrativo. 2003.

GRÁFICA No. 4



P:T: A Personal Técnico Administrativo.

La Directora opinó que sí informa sobre las actividades de atención educativa al igual que el 14% del Personal Técnico Administrativo, sin embargo el 64% manifestó lo contrario y un 22% no respondió.

e. Manual de Organización y Funciones.

Pregunta No. 27 a Directora, No. 20 a Personal Técnico Administrativo, No. 24 a Personal Docente y No. 15 a Personal Operativo.

¿Cuenta el Instituto Belén con un manual de organización y funciones administrativas, técnico administrativo, docentes y operativos?

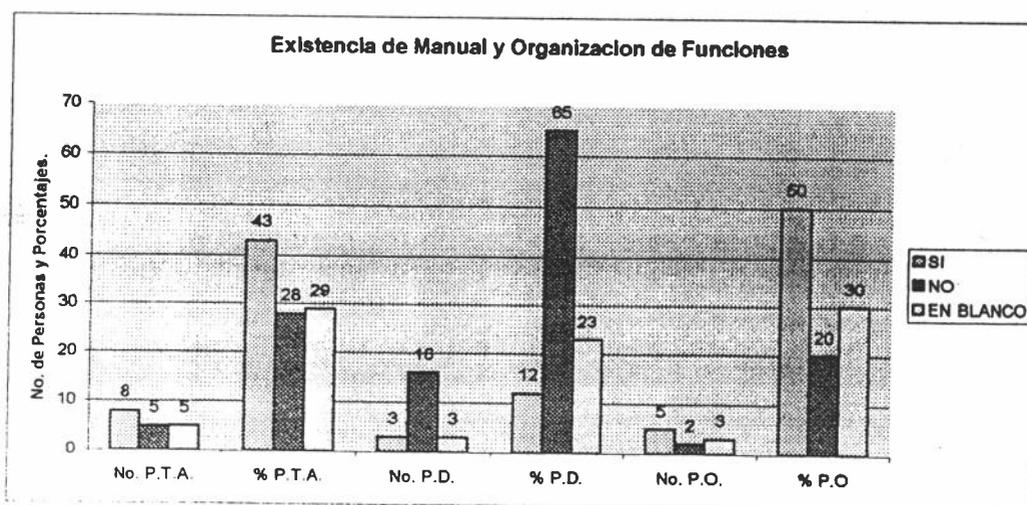
Cuadro No. 16

Manual de organización y funciones.

OPCION	DIREC.	P. TEC. AD.	%	PERSONAL DOCENTE	%	PERSONAL OPERATIVO	%
SI	X	8	43	3	12	5	50
NO		5	28	16	65	2	20
EN BLANCO		5	29	6	23	3	30

Fuente: Boleta de encuesta a Directora, Personal Técnico Administrativo, Docente, Operativo y Alumnas. 2003.

GRÁFICA No. 5



P.T.A. = Personal Técnico Administrativo, P.D. Personal Docente, P.O. Personal Operativo.

La Directora respondió que sí se cuenta en el establecimiento con un manual de organización y funciones así como el 43% del Personal Técnico Administrativo, el 12% del Personal Docente y el 50% del Personal Operativo. Mientras el 65% del Personal Docente, el 28% del Personal Técnico Administrativo y el 20% del Personal Operativo manifestaron que no se cuenta con dicho manual mientras que el 29% del Personal Técnico Administrativo, el 23% del Personal Docente y el 30% del Personal Operativo dejaron la pregunta en blanco.

2. Indicador: Actividad Administrativa.

De acuerdo a los Indices: Programación de actividades, Coordinación de acciones de comunicación y asistencia administrativa y técnica, Desarrollo técnico y operativo de actividades de organización, Seguimiento al trabajo docente, Asignación y evaluación de actividades, Integración docente de trabajo por áreas, Información al alumnado de nuevo ingreso, Entrega de reglamento a alumnas, Coordinación de acciones de Salud y Ornato, Tareas específicas de mantenimiento, Conocimiento de niveles jerárquicos, Asistencia y buen desempeño laboral, Información en forma escrita y verbal, Actividades de inducción a personal de nuevo ingreso, de acuerdo con el indicador en mención se determina que:

a. Según el Índice d Programación de actividades señala que:

Pregunta No. 4 a Directora, Personal Técnico Administrativo, Personal Docente y Personal Operativo.

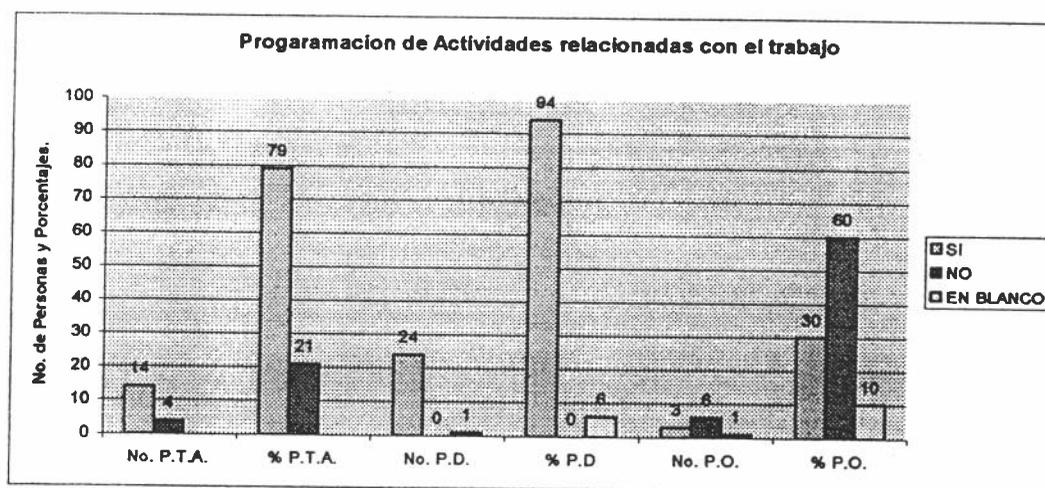
¿Programa usted, las actividades relacionadas con su trabajo?

Cuadro No.17
Programación de actividades.

OPCION	DIREC.	P. TEC. AD.	%	PERSONAL DOCENTE		PERSONAL OPERATIVO	
					%		%
SI	X	14	79	24	94	3	30
NO		4	21	0	0	6	60
EN BLANCO				1	6	1	10

Fuente: Boleta de encuesta a Directora, Personal Técnico Administrativo, Docente, Operativo y Alumnas. 2003.

Gráfica No. 6



P.T.A. = Personal Técnico Administrativo, P.D. Personal Docente, P.O. Personal Operativo

La Directora opinó que si programa las actividades relacionadas con su trabajo, así como el 79% del Personal Técnico Administrativo y el 94% del Personal Docente y el 30% del Personal Operativo. Ahora el 21% del Personal Técnico Administrativo y el 60% del Personal Operativo opinan que no programan las actividades relacionadas con su trabajo y el 6% del Personal docente y el 10% del Personal Operativo no respondieron.

b. En concepto de comunicación se revela que:

Pregunta No. 8 a Directora, No. 7 a Personal Técnico Administrativo, No. 6 a Personal Docente y No. 6 a Personal Operativo.

¿Se coordinan acciones de comunicación y asistencia Técnica Administrativa a Personal Administrativo, Personal Docente, Personal Operativo del Instituto Belén?

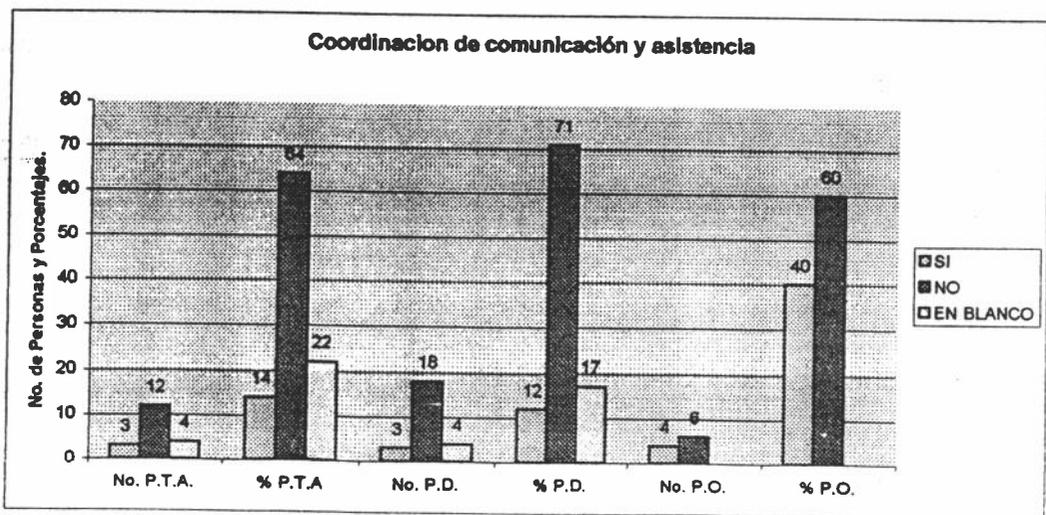
Cuadro No. 18

Acciones de comunicación y asistencia Técnica y Administrativa.

OPCION	DIREC.	P. TEC. AD.	%	PERSONAL DOCENTE	%	PERSONAL OPERATIVO	%
SI	X	3	14	3	12	4	40
NO		12	64	18	71	6	60
EN BLANCO		4	22	4	17		

Fuente: Boleta de encuesta a Personal Administrativo, Técnico Administrativo, Personal Docente, Personal Operativo . 2003.

Gráfica No. 7



P.T.A. = Personal Técnico Administrativo, P.D. Personal Docente, P.O. Personal Operativo.

La Directora opinó que si se coordinan acciones de comunicación y asistencia técnica administrativa, al igual que el 14% del Personal Técnico Administrativo, el 12% del Personal Docente y el 40% del Personal Operativo. Mientras que el 64% del Personal Técnico Administrativo, el 71% del Personal Docente y el 60% del Personal Operativo respondió que no; y el 22% del Personal Técnico Administrativo y el 17% del Personal Docente no opinaron.

c. Sobre el concepto de Participación se encontró que:

Pregunta No. 5 a Personal Docente y Personal Operativo.

¿Se promueven actividades educativas donde usted participa?(Talleres, seminarios, capacitaciones y otros).

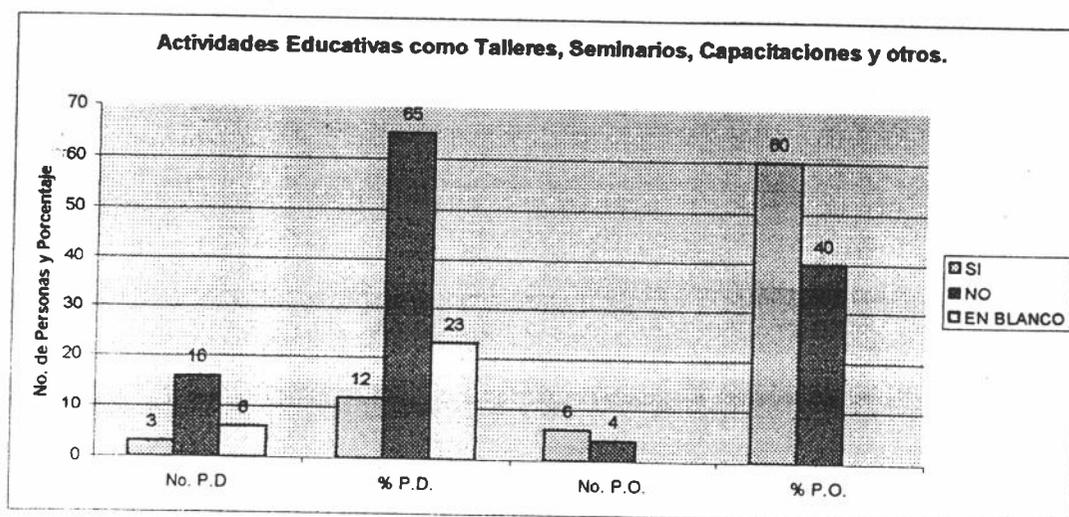
Cuadro No.19

Promoción de Actividades Educativas.

OPCION	PERSONAL DOCENTE	%	PERSONAL OPERATIVO	%
SI	3	12	6	60
NO	16	65	4	40
EN BLANCO	6	23		

Fuente: Boleta de encuesta a Personal Docente y Operativo. 2003

GRÁFICA No. 8



El 65% del Personal Docente opina que no se promueven actividades educativas de igual forma opina el 40% del Personal Operativo, mientras que el 12% del Personal Docente y el 60% del Personal Operativo manifestaron que si se promueven dichas actividades educativas, no emitiendo opinión alguna el 23% del Personal Docente.

d. En el índice, Promoción de Actividades Educativas el resultado es:

Pregunta No. 16 a Directora, No. 19 a Personal Técnico Administrativo, No. 16 a Personal Docente y No. 14 a Personal Operativo.

¿Se promueven actividades educativas y de organización en el Instituto Belén?
(Reuniones, asambleas, reuniones de trabajo, talleres, seminarios, capacitaciones y otros)

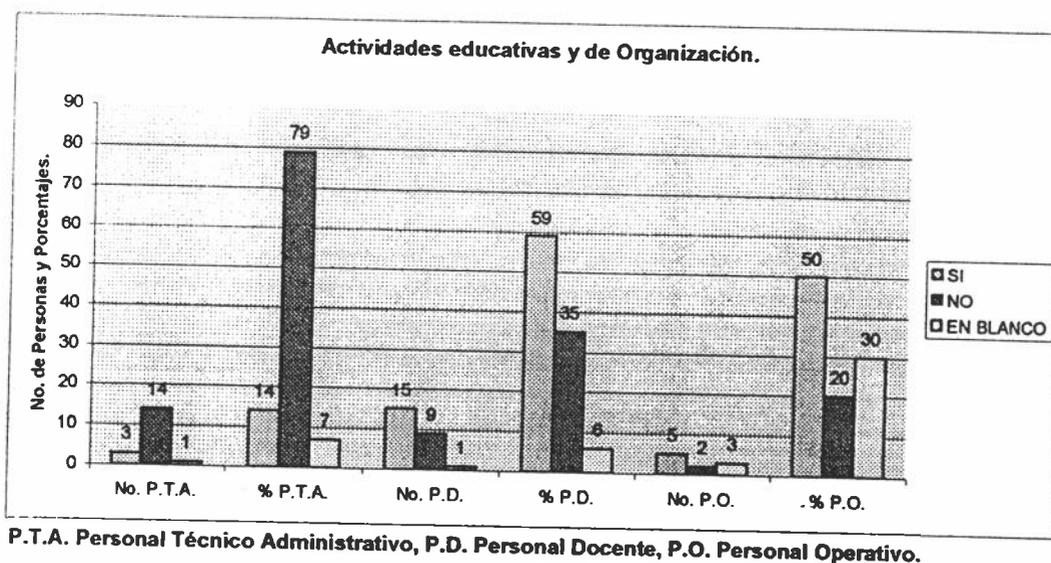
Cuadro No.20

Promoción de Actividades Educativas y de Organización.

OPCION	DIRECTORA	P.TEC. AD.	%	P. DOCENTE	%	P. OPERATIVO	%
SI	X	3	14	15	59	5	50
NO		14	79	9	35	2	20
EN BLANCO		1	7	1	6	3	30

Fuente: Boleta de encuesta a Directora, Personal Técnico Administrativo, Docente y Operativo. 2003

Gráfica No. 9



La Directora respondió que sí se promueven actividades educativas y de organización así como el 14% del Personal Técnico Administrativo, el 59% del Personal Docente y el 50% del Personal Operativo. No así el 79% del Personal Técnico Administrativo, el 35% del Personal Docente y el 20% del Personal Operativo y el 7% del Personal Técnico Administrativo igual que el 6% del Personal Docente y el 30% del Personal Operativo no opinó.

e. Con respecto al índice, Organización de Actividades Educativas se encontró lo siguiente:

Pregunta No. 9 a Directora, No. 8 a Personal Técnico Administrativo y No. 7 a Personal Docente.

¿ Se organizan actividades educativas integradas con el Personal Docente y Personal Administrativo?

(Elaboración de horarios, reuniones con padres de familia y otros).

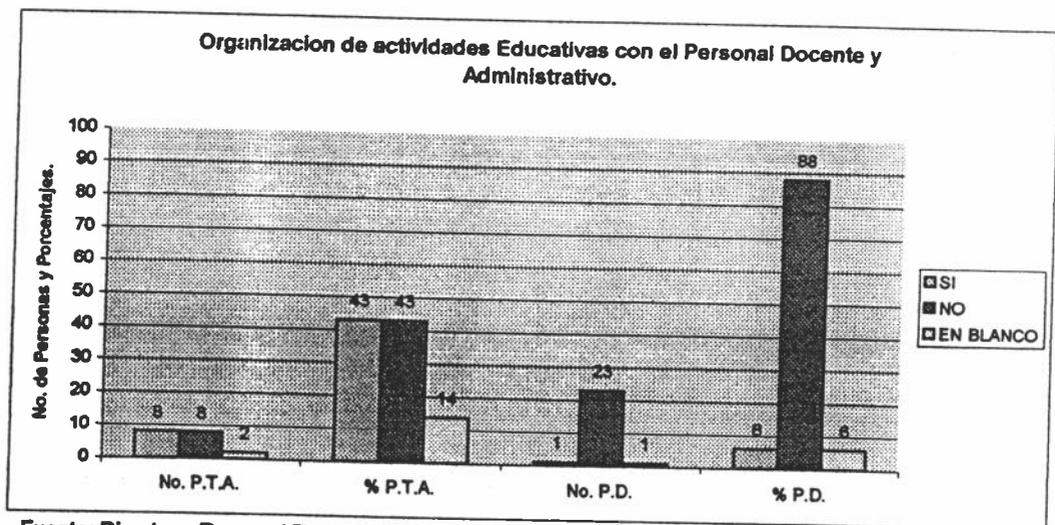
Cuadro No.21

Organización de Actividades Educativas.

OPCION	DIRECTORA	PERSONAL TÉCNICO ADMINISTRATIVO		PERSONAL DOCENTE	
SI	X	8	43	1	6
NO		8	43	23	88
EN BLANCO		2	14	1	6

FUENTE: Boleta de entrevista a Directora, Personal Técnico Administrativo y Docente..2003

Gráfica No. 10



Fuente: Directora, Personal Técnico Administrativo, Docente,

La Directora opinó que sí se organizan actividades educativas compartiendo la misma opinión el 43% del Personal Técnico Administrativo y el 6% del Personal Docente sin embargo el 43% del Personal Técnico Administrativo y el 88% del Personal Docente manifestaron que no, y el 14% del Personal Técnico Administrativo y el 6% del Docente no opinaron.

f. De acuerdo al concepto de Supervisión el resultado es:

Pregunta No. 10 a Directora, No. 9 a Personal Técnico Administrativo,
No. 9 a Personal Docente y No. 7 a Personal Operativo.

¿Supervisan su asistencia, puntualidad y trabajo en el Instituto Belén?

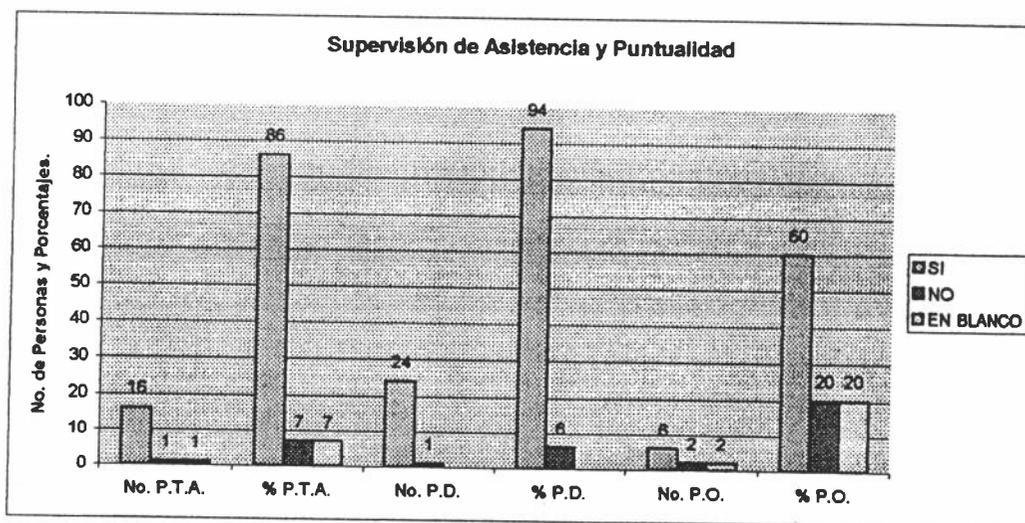
Cuadro No. 22

Asistencia y Puntualidad.

OPCION	DIRECTORA	P.TEC. AD.	%	P. DOCENTE	%	P. OPERATIVO	%
SI	X	16	86	24	94	6	60
NO		1	7	1	6	2	20
EN BLANCO		1	7			2	20

Fuente: Boleta de encuesta a Directora, Personal Técnico Administrativo, Docente y Operativo. 2003

Gráfica No. 11



P.T.A. Personal Técnico Administrativo, P.D Personal Docente, P.O Personal Operativo.

La Directora del establecimiento como el 86% del Personal Técnico Administrativo, el 94% del Personal Docente y el 60% del Personal Operativo manifestaron que si se supervisa la asistencia, la puntualidad y trabajo. No compartiendo la misma opinión el 7% del Personal Técnico Administrativo, el 6% del Personal Docente, y el 20% del Personal Operativo, y omitiendo su

opinión el 7% del Personal Técnico Administrativo y el 20% del Personal Operativo.

g. Sobre el concepto de Control y Evaluación del desempeño laboral se pudo determinar que:

Pregunta No. 13 a Directora, No. 12 a Personal Técnico Administrativo, No. 12 a Personal Docente y No. 11 a Personal Operativo.

¿Es evaluado su desempeño laboral?

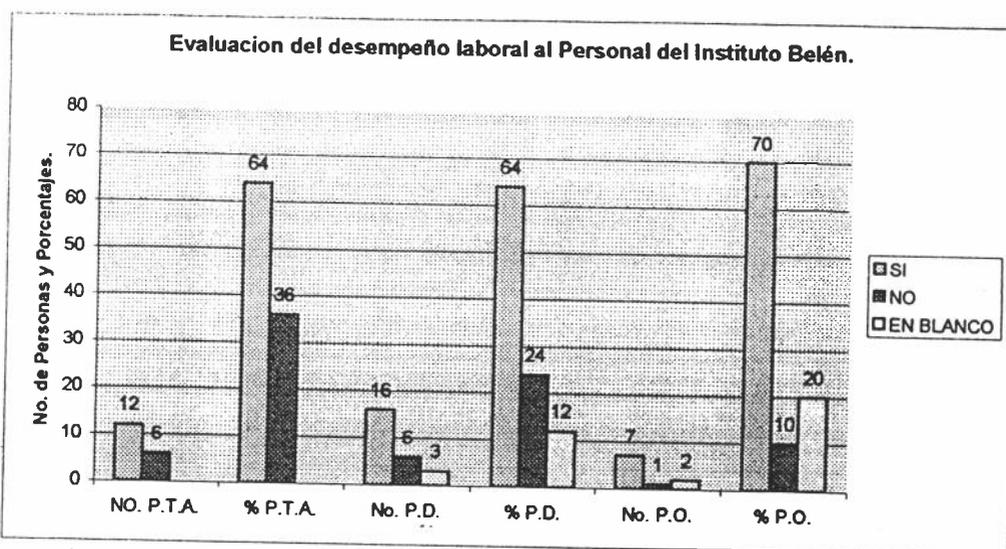
Cuadro No.23

Evaluación del desempeño laboral.

OPCION	DIRECTORA	P.TEC. AD.	%	P. DOCENTE	%	P. OPERATIVO	%
SI	X	12	64	16	64	7	70
NO		6	36	6	24	1	10
EN BLANCO				3	12	2	20

Fuente: Boleta de encuesta a Directora, Personal Técnico Administrativo, Docente y Operativo. 2003

Gráfica No. 12



Fuente: Directora, Personal Técnico Administrativo, Docente y Operativo. 2003

La Directora, el 64% del Personal Técnico Administrativo, el 70% del Personal Operativo y el 64% de los Docentes respondieron que si es evaluado el desempeño laboral. Mientras el 36% del Personal Técnico Administrativo, el 24% del Personal Docente y el 10% del Personal Operativo opinaron que no era evaluado el desempeño laboral en la institución y el 12% del Personal Docente y el 20% del Personal Operativo no contestó.

h. Con base al concepto de Información Estudiantil se tiene el resultado de:

Pregunta No. 11 a Directora, No. 10 a Personal Técnico Administrativo y No. 3 al Alumnado.

¿ Le asignan la función de informar al alumnado sobre los objetivos, la misión y visión del Instituto Normal Central para Señoritas Belén, así como la entrega del Reglamento para las Alumnas Belemitas, indicándoles sus derechos y obligaciones como estudiante regular de la institución?

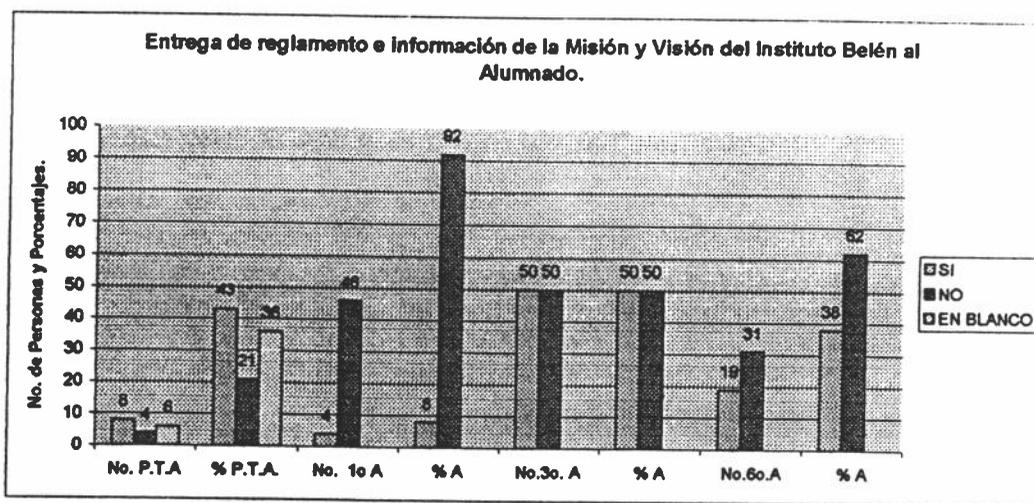
Cuadro No.24

Asignación de funciones, entrega de Reglamento.

OPCION	DIRECTORA	PER. TEC.		ALUMNADO					
		ADMINISTRATIV O	%	1°	%	3°	%	6°	%
SI		8	43	4	8	50	50	19	38
NO		4	21	46	92	50	50	31	62
EN BLANCO	X	6	36						

Fuente: Boleta de encuesta a Directora, Personal Técnico Administrativo y Alumnado. 2003.

Gráfica No. 13



P.T.A. Personal Técnico Administrativo, A. Alumnado.

La Directora informó que es el Departamento de Orientación, Docentes y Catedráticas Auxiliares a quienes se hacen las consultas. El 43% del Personal Técnico Administrativo que si se le asigna la función de informar sobre los objetivos, misión y visión del establecimiento así como la entrega del reglamento a las alumnas belemitas, igualmente opina el 8% de las alumnas de 1° básico el 50% de alumnas de 3° básico y el 38% de alumnas de 6° Magisterio, mientras que el 21% del Personal Técnico Administrativo, el 92% de las alumnas de 1° básico el otro 50% de las alumnas de 3° básico y el 62%

de alumnas de 6º Magisterio opinaron que no son informadas con respecto a la misión y visión institucional, ni les es entregado el reglamento de alumnas, mientras tanto el 36% del Personal Técnico Administrativo no respondió.

i. Con base al índice de Coordinación de acciones de salud y Ornato se detectó que:

Pregunta No. 12 a Directora, No. 11 a Personal Técnico Administrativo, No. 11 a Personal Docente y No. 10 a Personal Operativo.

¿Se coordinan acciones de salud y ornato con el personal Docente, Operativo y alumnas del Instituto Belén?

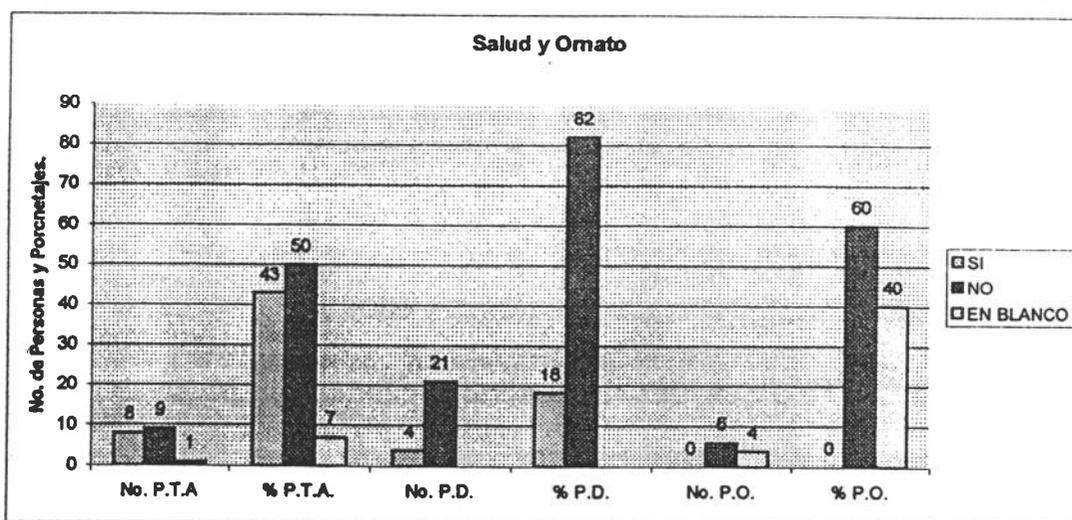
Cuadro No.25

Acciones de Salud y Ornato.

OPCION	DIRECTORA	P.TEC. AD.	%	P. DOCENTE	%	P. OPERATIVO	%
SI	X	8	43	4	18		
NO		9	50	21	82	6	60
EN BLANCO		1	7			4	40

Fuente: Boleta de encuesta a Directora, Técnico Administrativo, Docente y Operativo. 2003

Gráfica No. 14



P.T.A. Personal Técnico Administrativo, P.D. Personal Docente, P.O. Personal Operativo.

La Directora opinó que si se coordinan acciones de salud y ornato igual que el 43% del Personal Técnico Administrativo, el 18% del Personal Docente mientras que el 50% del Personal Técnico Administrativo, el 82% de Docentes y el 60% de Operativos respondió que no. El 7% del Personal Técnico Administrativo y el 40% del Operativo no respondieron la pregunta.

j. Según al reconocimiento y respeto al orden Jerárquico se determinó que:

Pregunta No. 14 a Directora, No. 13 a Personal Técnico Administrativo, No. 13 a Personal Docente y No. 12 a Personal Operativo.

A través de su trabajo ¿Reconoce y respeta los niveles jerárquicos del Instituto Belén?

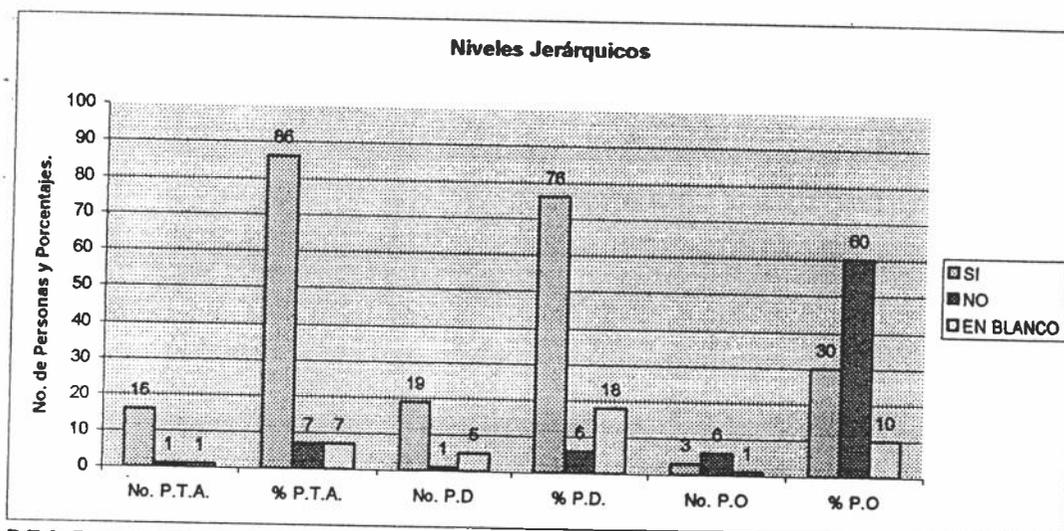
Cuadro No.26

Reconocimiento de niveles Jerárquicos.

OPCION	DIRECTORA	P.TEC. AD.	%	P. DOCENTE	%	P. OPERATIVO	%
SI	X	16	86	19	76	3	30
NO		1	7	1	6	6	60
EN BLANCO		1	7	5	18	1	10

Fuente: Boleta de encuesta a Directora, Personal Técnico Administrativo, Docente y Operativo. 2003

Gráfica No.15



P.T.A. Personal Técnico Administrativo, P.D. Personal Docente, P.O. Personal Operativo.

La Directora respondió que sí se reconocen y se respetan los niveles jerárquicos en el establecimiento así como el 86% del Personal Técnico Administrativo y el 76% del Personal Docente y el 30% del Personal Operativo, mientras que el 7% del Personal Técnico Administrativo el 6% de Docentes y el 60% del Personal Operativo respondió que no tienen conocimiento de los niveles jerárquicos y el 7% del Técnico Administrativo, el 18% de los Docentes y el 10% del Personal Operativo se abstuvieron de contestar.

k. Con el índice Conocimiento de Controles Administrativos se obtuvo los siguientes resultados:

Pregunta No. 24 a Directora, No. 18 a Personal Técnico Administrativo y No. 17 a Personal Docente.

¿ Se establecen y se conocen los controles administrativos utilizados en el Instituto Belén?

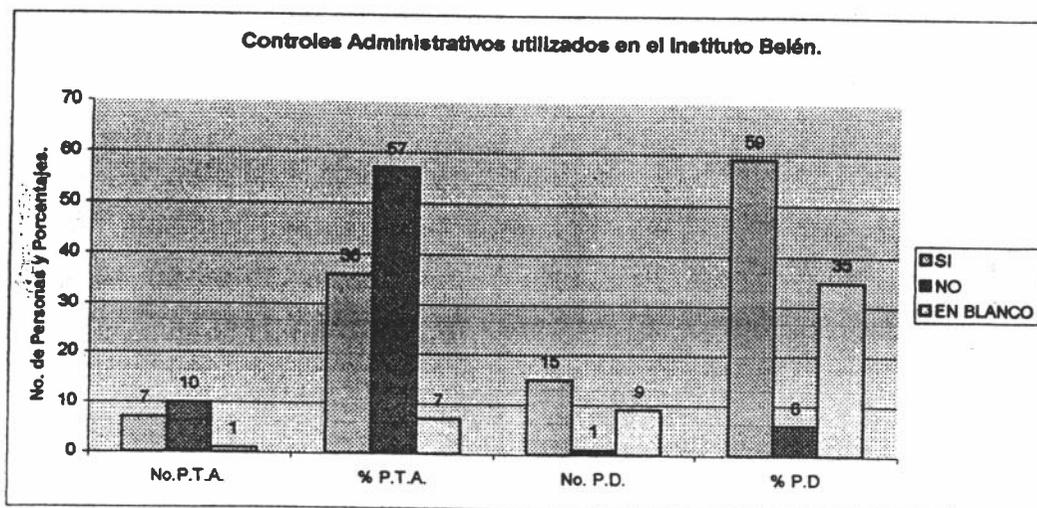
Cuadro No.27

Conocimiento de Controles Administrativos.

OPCION	DIRECTORA	PERSONAL TÉCNICO ADMINISTRATIVO	%	PERSONAL DOCENTE	%
SI	X	7	36	15	59
NO		10	57	1	6
EN BLANCO		1	7	9	35

FUENTE: Boleta de entrevista a Directora, Personal Técnico Administrativo y Docentes.2003

Gráfica No. 16



P.T.A. Personal Técnico Administrativo, P.D. Personal Docente

La Directora respondió que si se conocen y se establecen controles administrativos en el establecimiento así como el 36% del Personal Técnico Administrativo y el 59% del Personal Docente sin embargo el 57% del Personal

Técnico Administrativo y el 6% del Personal Docente respondió que no tienen conocimiento de dichos controles.

I. Atendiendo el índice Conocimiento de Principios Administrativos se obtienen los resultados siguientes:

Pregunta No. 22 a Directora y No. 16 a Personal Técnico Administrativo.

¿Conoce los principios administrativos que debe conocer un administrador?

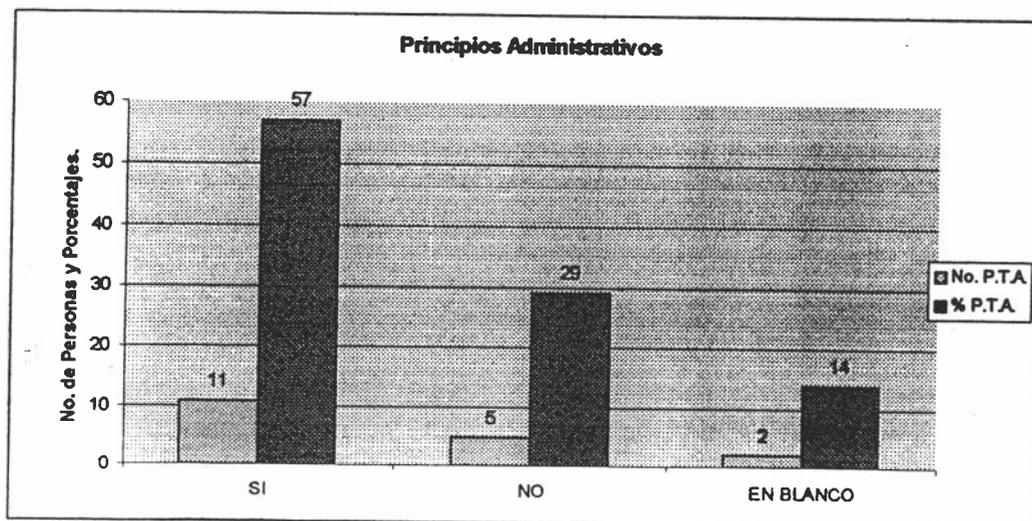
Cuadro No.28

Conocimiento de los Principios Administrativos.

OPCION	DIRECTORA	PERSONAL TÉCNICO ADMINISTRATIVO	%
SI	X	11	57
NO		5	29
EN BLANCO		2	14

Fuente: Boleta de encuesta a Directora y Técnico Administrativo. 2003.

Gráfica No. 17



P.T.A. Personal Técnico Administrativo.

Tanto la Directora como el 57% del Personal Administrativo conocen los principios administrativos, mientras que el 29% los desconocen y el 14% no contestó.

m. Conocimiento de Funciones Administrativas.

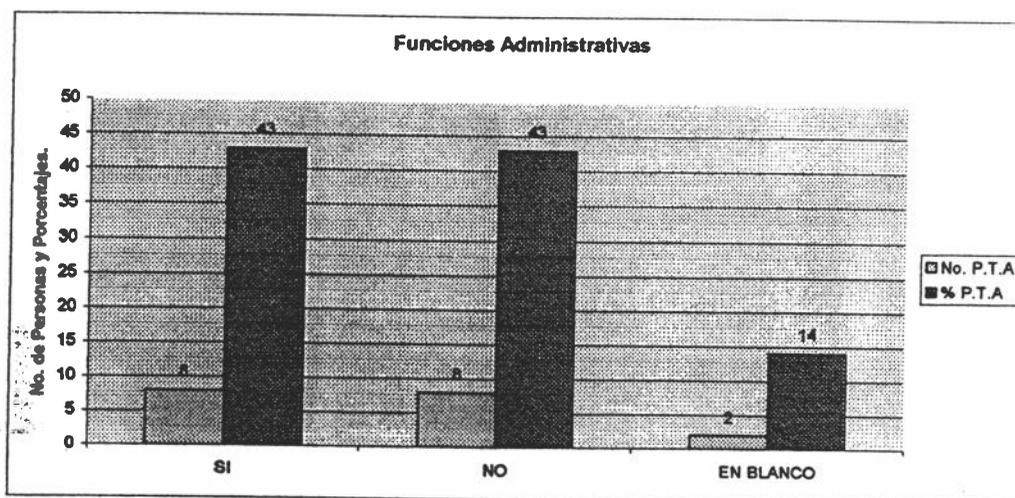
Pregunta No. 23 a Directora y No. 17 a Personal Técnico Administrativo.
¿Se establecen y se conocen las funciones de un administrador educativo?

Cuadro No. 29
Funciones de un Administrador Educativo.

OPCION	DIRECTORA	PERSONAL TÉCNICO ADMINISTRATIVO	%
SI	X	8	43
NO		8	43
EN BLANCO		2	14

Fuente: Boleta de encuesta a Directora y Personal Técnico Administrativo. 2003.

Gráfica No. 18



P.T.A. Personal Técnico Administrativo.

La Directora opinó que si se conoce las funciones de un administrador educativo, igualmente opina el 43% del Personal Administrativo, no así el otro 43% y el 14% no opinó.

n. Información Verbal o Escrita.

Pregunta No. 15 a Directora, No. 14 a Personal Técnico Administrativo, No. 14 a Personal Docente, No. 13 a Personal Operativo y No. 4 a Alumnado.

¿Las autoridades utilizan la comunicación verbal o escrita para dar a conocer asuntos importantes del Instituto Belén?

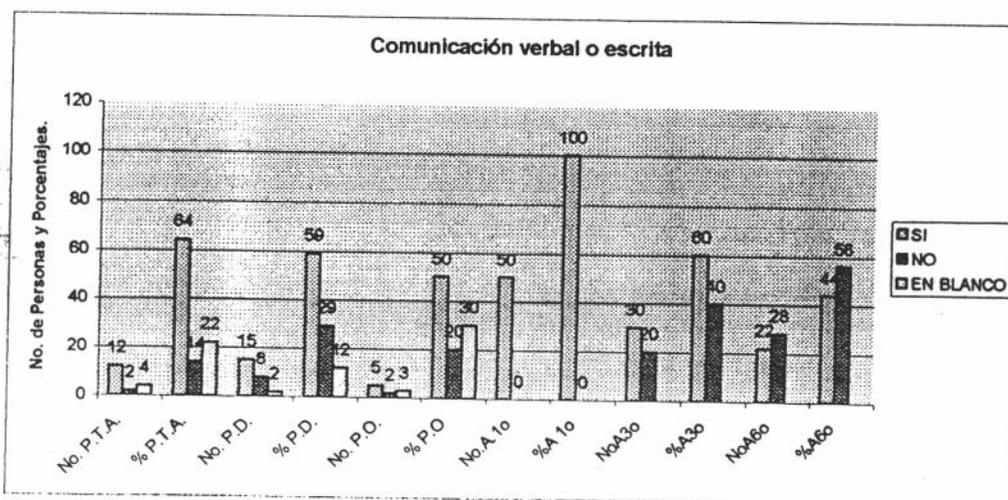
Cuadro No. 30

Comunicación verbal o escrita para dar a conocer asuntos importantes de la Institución.

OPCION	DIREC TORA	PER. TÉC. AD.	PER. DO CEN		PER. OPE RA TIVO		ALUM NADO						
			%	TE	%	TIVO	%	1°.	%	3°.	%	6°.	%
SI	X	12	64	15	59	5	50	50	100	30	60	22	44
NO		2	14	8	29	2	20			20	40	28	56
EN BLANCO		4	22	2	12	3	30						

Fuente: Boleta de encuesta a Directora, Personal Técnico Administrativo, Docente, Operativo y Alumnado 2003.

Gráfica No. 19



P.T.A. Personal Técnico Administrativo, P.D. Personal Docente, P.O. Personal Operativo, A. Alumnado

Tanto la Directora como el 64% del Personal Técnico Administrativo, el 59% del Personal Docente y el 50% del Personal Operativo, el 100% de las Alumnas de 1° básico, el 60% de las alumnas de 3° básico y el 44% de las alumnas de 6° magisterio opinaron que si se utiliza la comunicación verbal o escrita para conocer asuntos importantes del establecimiento. Pero el 14% del Personal Técnico Administrativo, el 29% del Personal Docente el 20% del Personal Operativo, así mismo el 40% del alumnado de 3° básico y el 56% de 6° magisterio opinaron que no.

o. Participación en Actividades de Inducción.

Pregunta No. 21 a Directora y No. 21 a Personal Técnico Administrativo.

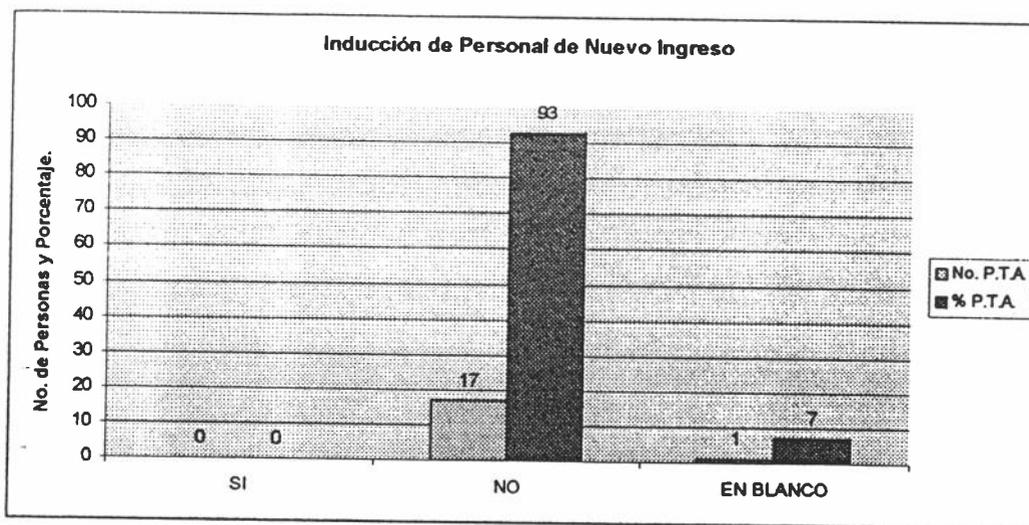
¿Realiza actividades de inducción con el Personal de nuevo ingreso del Instituto Belén?

Cuadro No. 31
Actividades de Inducción.

OPCION	DIRECTORA	PERSONAL TÉCNICO ADMINISTRATIVO	%
SI		0	0
NO		17	93
EN BLANCO	X	1	7

Fuente: Boleta de encuesta a Personal Administrativo y Técnico Administrativo. 2003.

Gráfica No. 20



P.T.A. Personal Técnico Administrativo.

La Directora no respondió y el 93% del Personal Administrativo opinó que no se realizan actividades de inducción con el personal de nuevo ingreso y el 7% no respondió.

p. De acuerdo al concepto Orientación Laboral se encontró:

Pregunta No. 3 a Directora, Personal Técnico Administrativo, Personal Docente y Personal Operativo.

En el momento de su ingreso al Instituto Belén ¿recibió orientación, inducción, asignación de funciones y responsabilidades de acuerdo a su puesto?

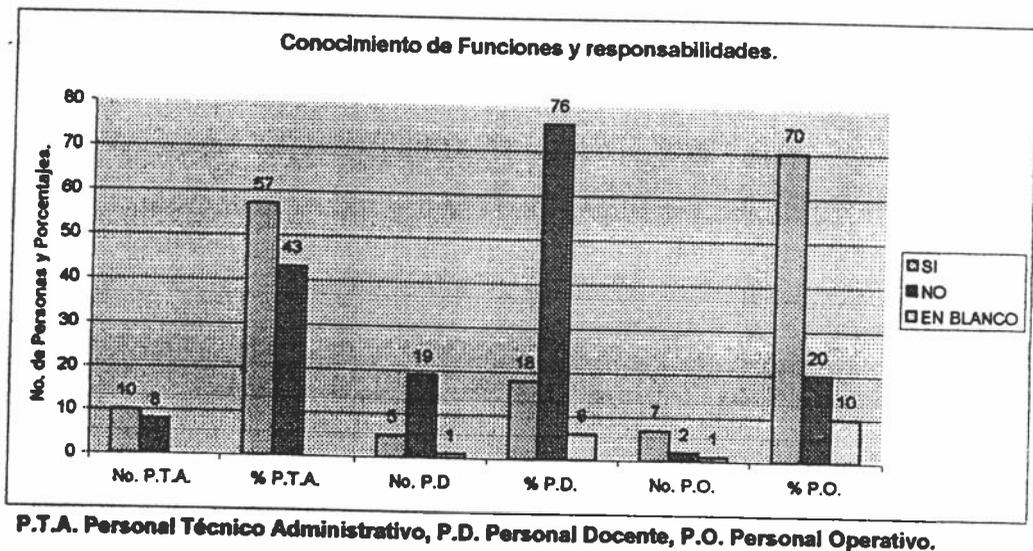
Cuadro No. 32

Orientación, inducción, asignación de funciones y responsabilidades de acuerdo al puesto.

OPCION	DIRECTORA	P.TEC. AD.	%	P. DOCENTE	%	P. OPERATIVO	%
SI	X	10	57	5	18	7	70
NO		8	43	19	76	2	20
EN BLANCO				1	6	1	10

Fuente: Boleta de encuesta a Directora, Personal Técnico Administrativo, Docente y Operativo. 2003

Gráfica No. 21



La Directora opinó que si le fueron dadas a conocer sus funciones y responsabilidades, al igual que el 57% del Personal Técnico Administrativo, el 18% del Personal Docente y el 70% del Personal Operativo, mientras que el 43% del Personal Técnico Administrativo, el 76% del Personal Docente y el 20% del Personal Operativo opinó que no. Ahora el 6% del Personal Docente y el 10% del Personal Operativo no contestó.

3. Indicador: Actividad Docente

Con base a los índices: Metodología adecuada, Planificación atendiendo los Objetivos de Aprendizaje, Coordinación de actividades de aprendizaje y reforzamiento, Participación activa y evaluación del aprendizaje, de acuerdo con el indicador en mención se determina que:

a. De acuerdo al concepto de Metodología se encontró:

Pregunta No.18 a Personal Docente.

¿Utiliza la metodología adecuada atendiendo los Objetivos de cada unidad de aprendizaje del curso que imparte y de acuerdo a las necesidades del alumnado?

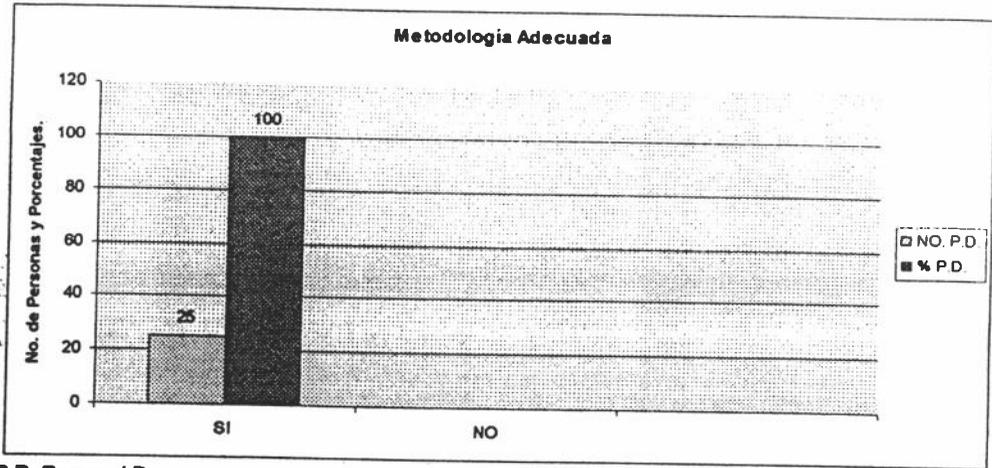
Cuadro No. 33

Utilización de Metodología adecuada.

OPCIONES	PERSONAL DOCENTE	
	No. P.D.	% P.D.
SI	25	100
NO		
EN BLANCO		

Fuente: Boleta de encuesta a Personal Docente.

Gráfica No. 22



P.D. Personal Docente.

El Personal Docente del Instituto Normal Central para Señoritas Belén, informó en un 100% que si utiliza la metodología adecuada para atender las necesidades de las señoritas alumnas.

b. De acuerdo al concepto Planificación se tiene el resultado de:

Pregunta No.19 a Personal Docente.

¿Planifica atendiendo los Objetivos de cada unidad de aprendizaje del curso que imparte y de acuerdo a las necesidades del alumnado?

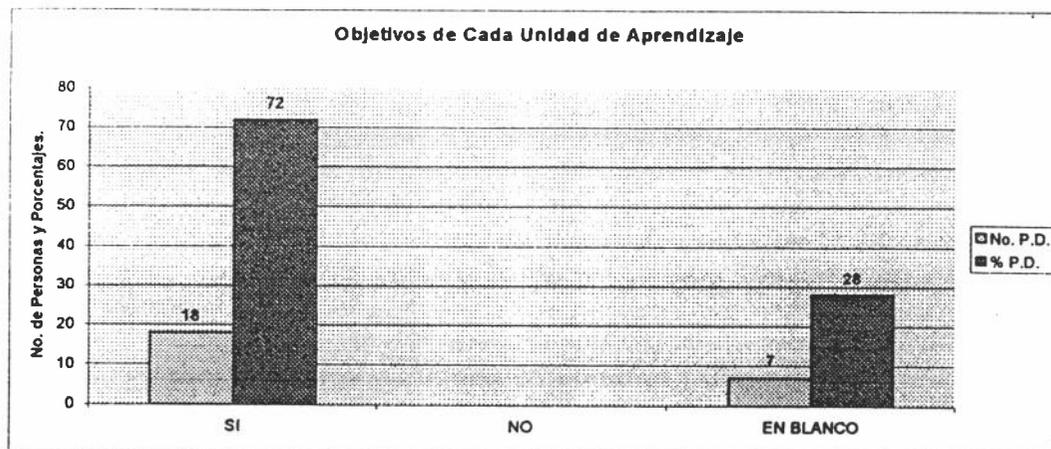
Cuadro No. 34

Planificación atendiendo los Objetivos de cada Unidad de Aprendizaje.

OPCIONES	PERSONAL DOCENTE	
	No. P.D.	% P.D.
SI	18	72
NO		
EN BLANCO	7	28

Fuente: Boleta de encuesta a Personal Docente.

Gráfica No.23



P.D. Personal Docente.

El 72% del Personal Docente opina que si planifica atendiendo los objetivos de cada unidad de aprendizaje del curso que imparte, y el 28% no respondió.

C. RESULTADOS ENCONTRADOS

1. Hallazgos

Los resultados obtenidos en las encuestas dirigidas al Personal Administrativo, Personal Técnico Administrativo, Personal Docente, Personal Operativo y al Alumnado se presentan con base a la Definición Operacional de la Variable, contenida en el cuadro de la página No.73 del presente estudio.

- a. No todo el personal tiene conocimiento que el 100% de señoritas que solicita ingreso para realizar sus estudios no son aceptadas en su totalidad.
- b. La mayoría del Personal y alumnado no se le dio a conocer la misión y visión institucional.

- c. Falta de conocimiento en el Personal con respecto a la forma en que se registra el desarrollo de actividades de atención educativa.
- d. No existe información ni se organizan actividades de atención educativa.
- e. Sí existe un manual de funciones, pero no del Instituto Belén y no es aplicable.
- f. Existe desconocimiento sobre el manual de funciones y por consecuencia no se consulta.
- g. La Dirección, no mantiene una comunicación y coordinación efectiva con el departamento de Orientación.
- h. El Personal Técnico Administrativo y Docentes de la institución programan las actividades relacionadas con su trabajo. El Personal Operativo no programa las actividades de trabajo.
- i. No se promueven ni coordinan acciones de comunicación y asistencia técnica administrativa.
- j. No se promueven actividades educativas donde se participe (talleres, seminarios, capacitaciones). Ni tampoco se organizan actividades Educativas
- k. integradas por el Personal Técnico Administrativo y Docente. (Elaboración de horarios, reuniones con Padres de Familia y otros).
- l. No existe información ni organización sobre actividades educativas (reuniones de trabajo, seminarios, asambleas, capacitaciones y otros.)
- m. Se supervisa la asistencia y puntualidad al trabajo.
- n. No todo el personal tiene conocimiento que se evalúa el desempeño laboral.
- o. Si se le asignan funciones al Personal Técnico Administrativo.
- p. No se informa sobre la misión y visión Institucional, y no se entrega el reglamento a las alumnas.
- q. No se coordinan acciones de salud y ornato con el Personal Técnico Administrativo, Docentes y Operativos.

- r. No todo el personal tiene conocimiento de los niveles jerárquicos.
- s. No Hay conocimiento de controles administrativos por todo el personal.
- t. No todo el personal conoce los principios administrativos y las funciones de un administrador educativo.
- u. No se informa mediante la comunicación verbal o escrita a todo el personal, ni a todo el alumnado, respecto a situaciones de importancia institucional.
- v. No se realizan actividades de inducción para el personal de nuevo ingreso.
- w. No se recibe orientación y asignación de funciones de acuerdo al puesto que desempeña cada trabajador.
- x. El Personal Docente utiliza metodología adecuada atendiendo las necesidades del educando.
- y. Los Docentes coordinan actividades de reforzamiento y aprendizaje para las alumnas.
- z. No todos los Docentes promueven la participación activa de la alumna.
- aa. Se visualiza la evaluación constante del aprendizaje.
- bb. Se planifican contenidos por unidad de aprendizaje atendiendo los Objetivos.

A nivel general se pudo determinar la no existencia de un manual de organización y funciones propio del Instituto Normal Central para Señoritas Belén, sin embargo, si existe un Reglamento Interno que no se aplica, el cual incluye normas para regular el cumplimiento de las funciones de cada uno de los miembros de la comunidad Educativa del Instituto Belén, y un manual que no es propio del Instituto.

2. Hallazgos obtenidos a través del Análisis Diagnóstico Institucional F.O.D.A.

a. Fortalezas: Una de la fortaleza más sobresaliente del establecimiento es que se le considera como Monumento Histórico Nacional, ha logrado a través del tiempo un prestigio educativo bastante bueno como Instituto Normal. Posee amplias instalaciones para la realización del proceso enseñanza – aprendizaje, cuenta con el recurso humano para el desempeño de sus tareas, la ubicación con que cuenta es céntrica y de fácil acceso, se menciona así mismo como fortaleza la demanda estudiantil, la estabilidad laboral, el buen equipamiento de los diferentes laboratorios existentes en la institución.

b. Oportunidades: El Instituto Belén ofrece por su naturaleza, atención educativa a población estudiantil de escasos recursos, proporcionándole una educación gratuita y laica, encaminada a la formación integral de las alumnas, carrera de Magisterio Urbano, subsidio de transporte, apoyo por parte de las autoridades. Con base a los resultados dentro de las oportunidades tiene el mejoramiento de nuevas técnicas para el personal y transformarse en un Instituto Normal modelo de enseñanza superior.

c. Debilidades: Podemos visualizar entre las debilidades la carencia de objetivos, misión y visión institucional, falta de comunicación, fallas en la capacitación del personal, falta de disciplina, poca voluntad para hacer las cosas, poco trabajo en equipo, división en el personal, incumplimiento de funciones, poca responsabilidad, poca capacidad de investigación y participación, resistencia al cambio, indiferencia, apatía, desacato a la autoridad, desorganización, celo profesional, falta de solidaridad, falta de recursos suficientes para el mantenimiento de los laboratorios, mobiliario y

conservación del edificio, falta de profesional a cargo de la Subdirección y coordinación pedagógica, no se toman en cuenta sugerencias, desconocimiento de jerarquías, falta de respeto a la autoridad, falta de guardianía.

d. Amenazas: Si no se logra fortalecer todos los elementos débiles que se han visualizado en el presente estudio, se corre el riesgo de perder el alto prestigio que se ha logrado a través de los años como institución educativa, la baja en el nivel académico, otra de las amenazas es la inseguridad en los alrededores de la institución, la pérdida de tiempo, anarquía, caos, competencia, bloqueo al trabajo por miembros de la comunidad educativa, malas relaciones humanas, la no funcionalidad en el Personal Administrativo, la no efectividad en las reglamentaciones, la desaparición del establecimiento como Instituto Normal.

A partir de la aplicación del Diagnóstico F.O.D.A. y los resultados obtenidos a través de las boletas de encuesta es necesario establecer una estrategia para el fortalecimiento institucional del Instituto Normal Central para Señoritas Belén, con el propósito de rescatar el prestigio que a través de su historia ha alcanzado a favor de la educación del país.

CAPITULO VI: INTERPRETACION DE RESULTADOS

A. CON BASE A LA DEFINICION OPERACIONAL DE LA VARIABLE.

1. Se evidencia que una gran población de señoritas que solicitan ingresar a realizar sus estudios al Instituto Normal Central para Señoritas Belén, no son aceptadas sino hasta llenar el cupo. La Directora manifiesta que no todas las señoritas que hacen dicha solicitud son aceptadas porque no cumplen con los requisitos mínimos establecidos. Sin embargo se evidencia que no todo el personal está informado sobre el particular por la razón que parte del personal contestó que todas las señoritas son aceptadas; de esto se deduce que por parte de la Dirección no se informa al personal sobre el porcentaje aceptado de estudiantes del 100% que solicita ingreso.

Según Alfredo Carrillo (1971: 71) indica que el gobierno del General Justo Rufino Barrios se organizó la enseñanza secundaria, al establecer la Secretaría de Institución Pública, cuya función era velar por la cobertura de la educación Secundaria en el País. También indica que el Presidente de la República consideró de absoluta necesidad dar mas importancia a la institución profesional para formar profesoras en la rama de la institución primaria, siendo el principal objetivo de una Escuela Normal, la formación de maestras idóneas; para las escuelas Normales que debieran crearse en los departamentos. Sin embargo el espacio físico es insuficiente para la cantidad de señoritas que solicitan ingreso como estudiantes, en el Instituto Belén.

2. Con respecto a la misión y visión institucional se determinó que a la Directora del establecimiento, el Personal Técnico Administrativo, Docente y alumnas de 1° básico y 6° magisterio no se le dieron a conocer la misión y visión del establecimiento mientras que el Personal Operativo y alumnas del 3° básico manifestaron que si les dieron a conocer la misión y visión de la institución. Esto manifiesta que no existe misión y visión del establecimiento y manifiesta desconocimiento de las mismas. De acuerdo a Joseph V. Quigley (95: 11) "El poder emana de la visión otorgando poder a los demás de acuerdo a la capacidad de los subalternos para lograr que se llegue a cumplir las metas que al mismo tiempo son compartidas por el líder, en ese sentido la falta de conocimiento de la misión institucional hace que se pierda la idea fundamental, del por qué fue fundada la institución. La misión institucional tiene como característica la estabilidad, o sea que se tome en cuenta los valores que la definen y la expectativa de vida. Así mismo la visión debe estar de acuerdo con los valores, aspiraciones y metas de la institución.

3. Se manifiesta la falta de conocimiento respecto a la forma en que la Dirección registra el desarrollo de actividades de atención educativa. Esto se debe a que no existe una comunicación efectiva donde se informe a todo el Personal del establecimiento, la forma como se organizan y desarrollan las actividades de atención educativa del Instituto.

4. Se estableció que en el Instituto Belén existe un manual de funciones, pero no se aplica ya que la mayoría del personal que labora en las diferentes áreas del establecimiento no lo conocen. Se tiene conocimiento que dicho manual, no es propio de una Escuela Normal, por lo tanto no llena los requisitos necesarios para satisfacer las necesidades y realidades de la institución como

Escuela Normal. Esto evidencia la falta de comunicación e información porque desconocen el contenido del mismo.

En el Marco Legal, capítulo II del presente estudio, en la base reglamentaria de orden específico interno dice que en el Instituto Normal Central para Señoritas Belén, existe un Reglamento Interno que incluye normas que sirven de base para hacer efectivo el cumplimiento de las funciones de las personas que integran la comunidad educativa, pero que dicho reglamento debe ser revisado, actualizado y autorizado por el Ministerio de Educación.

Debido a lo anterior expuesto, se hace necesario contar con un manual de organización y funciones para apoyo y orientación de las autoridades, del Personal Administrativo, Técnico Administrativo, Docente, Operativo y Alumnado del Instituto Normal Central para Señoritas Belén, lo que beneficia al fortalecimiento institucional del Instituto Belén, del cual pueden derivarse los reglamentos necesarios.

5. Se pudo comprobar que no existe coordinación y comunicación con el Departamento de Orientación, y esto según Chris Reebuck (2000:8) puede provocar riesgos de malgastar tiempo y recursos o de provocar conflictos entre personas. Esto provoca desorden porque las personas no saben con claridad que deben hacer, puede generar malas interpretaciones de lo que se dice y conducir a una mala relación profesional.

6. No se promueven ni se coordinan acciones de comunicación y asistencia técnica administrativa. Esto nos conduce a pensar que hay que trabajar mucho la parte que se relaciona con la comunicación, por ser esta indispensable para mantener informado a todo el personal y se logre de esta manera el ordenamiento de todo el proceso administrativo y la función de cada persona dependiendo la actividad que tiene asignada en la Institución.

La comunicación se determina como un principio de la Administración; que unifica la actividad organizada, es el medio para encauzar las fuerzas de energía social, debiendo estar bien fundamentada en un administrador y llevarla a cabalidad para que el trabajo en grupo llene su cometido. Davis Veint (1972:317) define la comunicación como el proceso de transmitir información y comprensión entre dos personas. Afirma que la comunicación implica intercambios realizados por las personas y que en esencia es una fuente de significados y que constituye el área mas importante cuando se estudian las interacciones humanas; es un área donde el individuo puede hacer mucho para mejorar la eficacia. En base a esto, se determina que en el Instituto Belén no se informa de manera oral y escrita asuntos importantes de la institución, a todo el personal del establecimiento y al alumnado.

7. Se evidencia que se programan actividades relacionadas con el trabajo que realiza el Personal Técnico Administrativo y Docente. Aunque el Personal Operativo afirma que no hace dicha programación asumiéndose que no la realiza por falta de información y orientación. Esto da la pauta que la dirección del establecimiento requiere de cada uno de sus miembros, organización y planificación de actividades para que estas puedan realizarse adecuadamente y la administración educativa logre los objetivos propuestos, tomando como base a Lemus, Luis (93:26) quien indica que la *"Administración Educativa es el control y manejo de recursos humanos, recursos y materiales que se ponen al servicio de los grandes fines y aspiraciones determinada por las política educacional"*. Así también es la manera de agrupar, ordenar, estructurar, y cambiar todos los recursos y medios disponibles para dirigir una institución. Su finalidad es atribuirle funciones a todos los que están involucrados en el proceso educativo mejorando la calidad y la cantidad de objetivos propuestos.

8. No se promueven actividades educativas como talleres, seminarios, capacitaciones y otros, las cuales serian de mucho beneficio para el desarrollo

intelectual y actualización de todo el personal que labora en la institución y así garantizar una educación formal, técnica, científica y humanística de calidad, dentro del marco de la Reforma Educativa, en la cual se hace énfasis en el nuevo paradigma curricular con la introducción de cambios profundos y globales en los procesos de enseñanza y de aprendizaje; la sustitución de principios, finalidades, propósitos, contenidos y estrategias por enfoques activos, participativos y propositivos.

9. Se pudo establecer que se supervisa la asistencia y puntualidad al trabajo, de todo el personal que labora en la institución. Al alumnado se le supervisa a través de un cuaderno de asistencia que tiene a su cargo la Catedrática Auxiliar, el cual sirve de base para hacer efectivo el pago del bono de transporte que asigna a cada alumno el Ministerio de Educación.

Se evidencia que no se supervisa con información pedagógica el trabajo Docente; por lo tanto el Director es quien debe llevar a cabo la supervisión con orientación pedagógica, para eso; debe poseer una agradable personalidad, ser consciente, amigable y entusiasta, debe poseer una adecuada preparación profesional y estar al día en materia de información pedagógica, para ayudar al maestro a comprender mejor los objetivos, los problemas y necesidades del alumno, ejercer el liderazgo, fortalecer los lazos morales de cada maestro a su trabajo, evaluar los resultados de los esfuerzos de cada maestro, ayudar al maestro a diagnosticar las dificultades de los alumnos, incentivar la participación de los padres de familia, proteger el cuerpo docente contra las exigencias inadecuadas del público.

En general, supervisión quiere decir, coordinar, estimular y dirigir el desenvolvimiento de todos los miembros que integran el personal del establecimiento. Es bueno aclarar que no es una labor puramente de vigilancia y redacción de informe, sino un estado de mutuo entendimiento de simpatía y

cooperación, que tiende a ser cada día mas objetiva y experimental en sus métodos, de acuerdo a la evolución científica de la educación.

10. También se visualiza que no todo el personal del Instituto Belén sabe que se evalúa su desempeño laboral, mediante la hoja de servicio que proporciona la junta calificadora de Personal, para que el Director, evalúe el desempeño laboral de cada uno de los miembros del personal docente y técnico administrativo que laboran en el establecimiento. Tomando como base, el capítulo de la dignificación y catalogación del Magisterio Nacional, Decreto No. 1485 del 13 de Septiembre de 1961 el cual como base normativa específica, observa el artículo 85 que se refiere a las relaciones de los miembros del Magisterio Nacional con el Estado, como lo es la Catalogación del Magisterio Nacional o sea la clasificación valorativa que el Estado instituye para las personas que se dedican a la enseñanza, creando un derecho tutelar que ampara y protege a todo docente catalogado. Tiene como finalidades: normar y mejorar la docencia nacional, propiciar la superación del magisterio nacional, ordenar y estabilizar a sus miembros, tecnificarlos profesionalmente y velar por el alto nivel cultural y dignificación económico social.

11. En cuanto a la asignación de funciones se pudo establecer que el personal de nuevo ingreso no recibe orientación laboral, siendo ésta fundamental para que dicho personal conozca sus funciones y poder organizar, planificar y programar las diferentes actividades que realizan y lograr mayor efectividad en las actividades que le han sido asignadas.

12. Se determinó la inexistencia de una misión y visión institucional, siendo estas muy importantes ya que nos servirán para saber, el por qué, para qué y

hacia donde se encamina la institución educativa a la cual se pertenece. Tampoco se hace entrega del reglamento a las alumnas que realizan estudios en el Instituto Belén. Esto determina que no existe una comunicación y coordinación efectiva entre Dirección, Departamento de Orientación y Personal Técnico Administrativo.

13. El conocimiento y reconocimiento de los Niveles Jerárquicos del Instituto Belén se visualizan en el Organigrama de la institución, el cual sirve de guía y se determinó que la mayoría del personal que labora en la institución tiene conocimiento de los mismos basándose en él, no así de la importancia del conocimiento y reconocimiento de los Niveles jerárquicos, ya que estos están establecidos en un organigrama señalando los cargos, debido a la división del trabajo y funciones. Es muy importante también el conocimiento de lo que es un cargo ya que se refiere a las tareas, los deberes y las responsabilidades que cada uno como trabajador de la institución debe cumplir.

14. De igual forma se pudo establecer el desconocimiento de controles administrativos. Es importante saber que dichos controles permiten medir los resultados actuales y pasados en relación con lo esperado. Un control administrativo es el mecanismo que el Director utiliza para verificar la efectividad de lo planeado y esto revela la necesidad de promover actividades de actualización y desarrollo del personal, sin embargo se carece de esta práctica.

15. El personal Docente manifestó que utiliza metodología adecuada y atienden las necesidades del educando (retroalimentación), así también se coordinan actividades de aprendizaje y reforzamiento mediante la participación activa del alumno y alumna.

16. Así también se evalúa constantemente el aprendizaje, tomando en cuenta la planificación de contenidos por unidades de aprendizaje y los objetivos.

B. INTERPRETACION DE RESULTADOS SEGÚN EL ANÁLISIS DEL DIAGNOSTICO INSTITUCIONAL F.O.D.A.

El Instituto Normal Central para Señoritas Belén, es una institución educativa de gran renombre y prestigio, fue declarado Monumento Histórico y Monumento de la Cultura Nacional, por su naturaleza la Institución ofrece atención educativa gratuita para la población estudiantil femenina en los niveles básico y diversificado (magisterio Urbano).

En la actualidad, y con base a la interpretación de resultados según el análisis del diagnostico institucional F.O.D.A. del presente estudio, el centro educativo atraviesa una serie de dificultades de tipo Organizacional, podemos visualizar la falta de objetivos, misión y visión institucional haciendo que se pierda la idea fundamental de la fundación del Instituto Belén. La misión institucional se manifiesta en el Marco Teórico, como la estabilidad y expectativa de vida, así mismo la visión como el enlace de los valores que la definen, con las aspiraciones y metas de la institución.

Luego de obtener los hallazgos a través del F.O.D.A. se manifiesta la necesidad de establecer una estrategia que fortalezca la Institución a través de la Organización de Dirección, y los diferentes cargos y funciones de las personas que en el Instituto Normal Central para Señoritas Belén laboran. Por esta razón el equipo de investigación después de determinar las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de la institución, propone un Manual de Organización y Funciones para el fortalecimiento institucional y encaminarlo a una labor administrativa y educativa de calidad.

CONCLUSIONES

1. Una gran población estudiantil que solicita ingreso para realizar estudios en el Establecimiento no son aceptadas, ya que existe un cupo limitado debido a que el espacio físico con que cuenta no es suficiente para aceptar a todas. Otra causa la constituye el que no llenen los requisitos mínimos establecidos.
2. No está establecida la visión y misión institucional, siendo estos elementos indispensables para lograr el éxito de una institución educativa; por ende la idea fundamental del por qué fue fundada la institución se pierde, así también los valores, aspiraciones y metas de la misma.
3. En el establecimiento se trabaja mediante una programación de actividades, la cuál contribuye para que los trabajadores que la realiza, desempeñen eficientemente su labor, sea esta educativa, administrativa o de servicio.
4. Es importante, urgente y necesario, que se implementen actividades educativas de actualización como talleres, seminarios, capacitaciones y otras, que serán de beneficio para los miembros de la Comunidad Educativa.
5. Mediante los resultados, se pudo establecer que se supervisa la asistencia y puntualidad del personal y alumnado del establecimiento, sin embargo el que hacer docente en el aula no es supervisado con orientación pedagógica, así también se evalúa el desempeño laboral de cada uno, con la finalidad de corregir y mejorar los resultados obtenidos mediante la hoja de servicio.
6. De acuerdo a los resultados se estableció que no hay coordinación estrecha entre la Dirección y el Departamento de Orientación para lograr una comunicación efectiva y manejar la misma información. Así también se evidencia la falta de comunicación en cuanto a informar sobre el desarrollo de actividades educativas, falta de coordinación y asistencia técnica para lograr un ordenamiento en todo el proceso administrativo.
7. Se pudo establecer que el personal de nuevo ingreso a la institución, no recibe ningún tipo de orientación laboral, siendo esta fundamental para que dicho personal conozca sus funciones y lograr con esto, mayor efectividad en las actividades asignadas según el cargo para el que fue nombrado.
8. El personal docente del establecimiento, utiliza una metodología adecuada para atender las necesidades educativas de las estudiantes, para que éstas tengan una buena preparación para enfrentarse a los retos de la actualidad. Así también es evaluado el aprendizaje periódicamente para comprobar si los objetivos de la enseñanza-aprendizaje se han logrado.

9. El apoyo administrativo que se tiene actualmente en la institución, se puede tipificar como intermedio, señalando que es necesaria una comunicación más efectiva entre dirección y todos los miembros de la Comunidad Educativa.
10. Con base a los objetivos planteados para el presente estudio, se logró definir los principios administrativos para el buen funcionamiento del Instituto Normal Central para Señoritas Belén, reconocer los niveles jerárquicos, asimismo descubrir los conocimientos, habilidades y actitudes que se necesitan del personal que conforma el equipo de trabajo. Todo ello se logra mediante la propuesta del Manual de Organización y Funciones con el cuál se espera reencausar y lograr la efectividad en el desarrollo de las actividades institucionales; su efectividad dependerá en todo caso de la importancia y grado de significación que reciba la propuesta, del apropiamiento mismo por parte del recurso humano e inclusive de sus autoridades.
11. El desconocimiento de Controles Administrativos, impide medir y comparar los resultados actuales y pasados en relación con lo esperado.
12. Es necesario establecer estrategias que fortalezcan la organización de Dirección con el Personal Técnico Administrativo, Docente y Operativo para lograr un nivel de eficiencia que favorezca la labor administrativa y educativa del establecimiento.
13. Se evidencia la urgente necesidad de un Manual de Organización y Funciones propio de un Instituto Normal cuyo fin primordial lo constituye el ser formador de formadores, a través del cuál los trabajadores del establecimiento adquieran el compromiso de informarse sobre las funciones a desempeñar dependiendo el cargo que ocupa, para que éstas sean efectuadas con eficiencia y eficacia.

BIBLIOGRAFIA

- Aguilar José Antonio y Block Alberto:**
1979
PLANEACION ESCOLAR Y FORMACIÓN DE PROYECTOS, México, Trillas.
- Avila, Ervin Rigoberto:**
2000
LA EFICIENCIA Y LA EFICACIA EN EL CONOCIMIENTO Y DESEMPEÑO EN LAS LABORES TÉCNICO ADMINISTRATIVAS DE LOS DIRECTORES ESCOLARES, Guatemala. Papiro.
- Ball, S. J.:**
1989
LA MICRO POLITICA EN LA ESCUELA HACIA UNA TEORIA DE LA ORGANIZACIÓN ESCOLAR, Madrid, MINEDUC- Ciencias – Paidós.
- Briggs. S. H. y Justman:**
1952
SUPERVISIÓN, Nueva York
- Buj, A.:**
1980
POLÍTICAS Y ADMINISTRACIÓN ESCOLAR, Madrid.
- Carrillo Ramírez, Alfredo:**
1971
EVOLUCION HISTORICA DE LA EDUCACION SECUNDARIA EN GUATEMALA, Guatemala, C.A.
- Chris Roebuck:**
2000
COMUNICACIÓN EFICAZ. EMPRESA Y DESARROLLO DE PERSONAL, Nueva York.
- D Souza, Anthony:**
1990
COMO SER UN LIDER, Barcelona.
- Egidio Gálvez, Inmaculada:**
2002
POLÍTICA EDUCATIVA Y AUTONOMIA ESCOLAR, DEPARTAMENTO DE DIDÁCTICA Y TEORIA DE LA EDUCACIÓN, Madrid, Palop.
- Engstrom, Ted:**
1980
UN LIDER NO NACE SE HACE. Michigan.
- Fayol, Henry:**
1960
ADMINISTRACIÓN GENERAL, Argentina.
- Harol Koontz, Cyril O Donnell:**
1989
HEINT WEINRICH ADMINISTRACIÓN New York.
- Idalberto Chiavenato:**
ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS



PROPUESTA

**Manual de Organización y Funciones
del “Instituto Normal Central para Señoritas Belén”**

A. PRESENTACION

Para el grupo responsable de la investigación, es un reto significativo iniciar el proceso de fortalecimiento institucional del Instituto Normal Central para Señoritas Belén, tratando de reencauzarlo y convertirlo en un establecimiento educativo eficaz y de esta forma ayudar al desarrollo del país.

Como investigadoras del presente estudio y como catedráticas de dicho establecimiento nos complace presentar el "Manual de Organización y Funciones", fuente que ayudará a informar acerca de nuestra misión, visión objetivos, responsabilidades con el fin de propiciar la eficiencia en la administración educativa, del glorioso y centenario "Belén".

Es nuestro mayor deseo que el presente Manual de Organización y Funciones sea una guía informativa para la comunidad Belemita y para las personas que lo consulten.



Leslie V. Alvarado M.



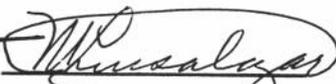
Claudia G. Del Cid V.



Omayra Lucrecia Diaz.



Gladys A. Palma M.



María L. Salazar G.



Karin M. Suntecún C.



Guillermina Ponce Ruiz
Coordinadora.

B. INTRODUCCION

De acuerdo con el estudio de fortalecimiento institucional, es necesario proponer un manual de organización y funciones como instrumento específico para guiar los procedimientos operativos que el instituto tiene en las diferentes dependencias y personal humano, así como la responsabilidad de acuerdo al puesto que desempeña cada uno de los trabajadores de la institución para el mejor desenvolvimiento de esta en el qué hacer educativo social y político del país.



C. INSTITUTO NORMAL CENTRAL PARA SEÑORITAS "BELÉN"

Identidad del Estado supeditada al Ministerio de Educación, creada para la formación académica del nivel medio del ciclo básico y de la carrera de Magisterio Primario Urbano; creada mediante Acuerdo Ministerial 133 de fecha 20 de enero de 1875.

1. Visión:

Ser una institución innovadora y consciente de la realidad económica, social, cultural y educativa en el ámbito nacional; ofrece la búsqueda y aplicación de metodología actualizada en el proceso de aprendizaje con calidad educativa para contribuir en la formación y desempeño competitivo de las alumnas que egresen de este establecimiento.

2. Misión:

Optimizar el proceso de aprendizaje a través de la aplicación de principios, valores, conocimientos y habilidades para alcanzar una excelente formación académica.

3. Objetivos:

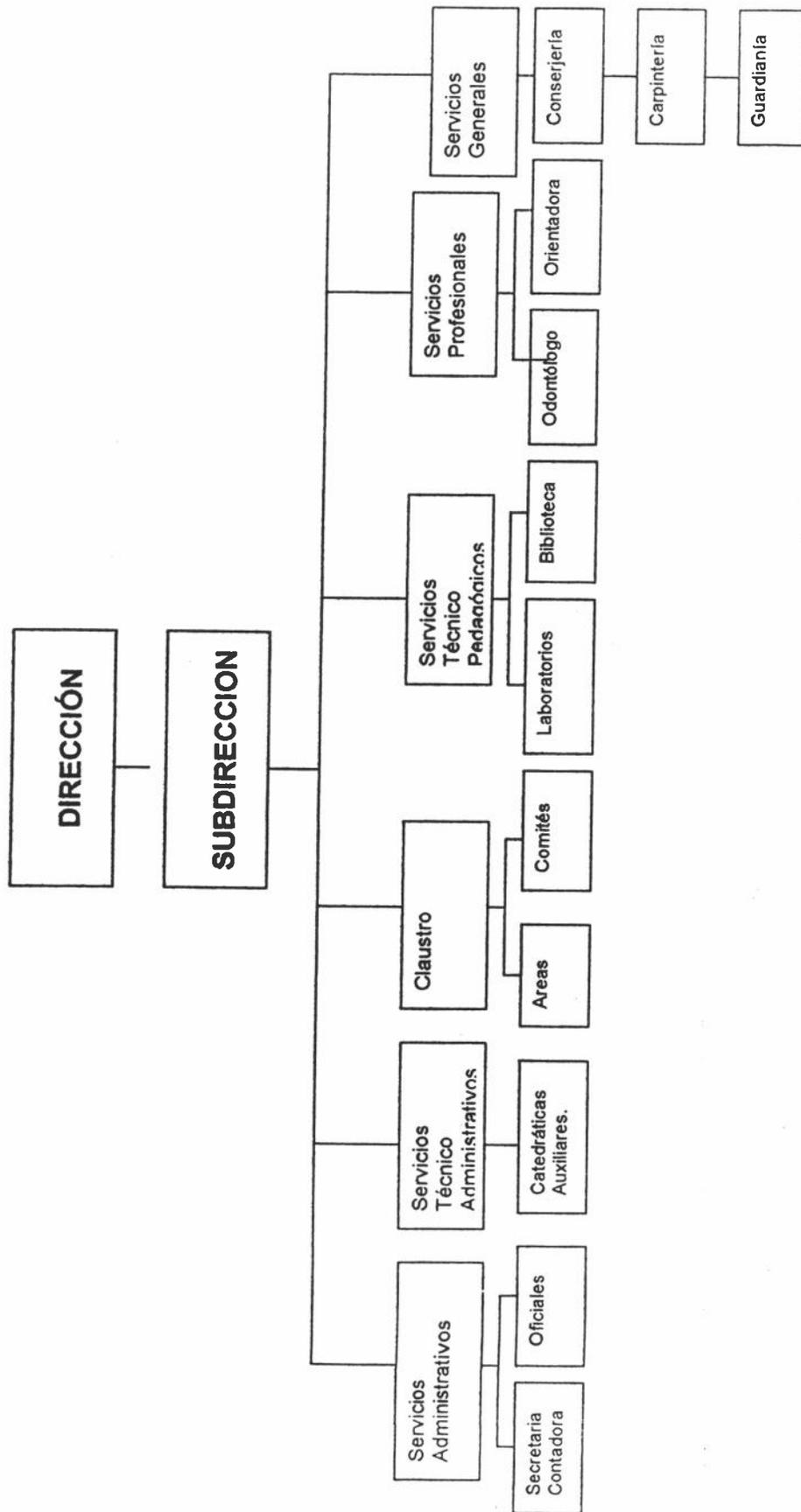
- a. Organiza eficaz y eficientemente la administración del Instituto Normal Central para Señoritas Belén, a través de normas y procedimientos administrativos técnicos administrativos, profesionales.
- b. Orientar el qué hacer institucional a través de la aplicación del Manual de Organización y funciones como mecanismos o estrategias efectivas para el fortalecimiento institucional.

D. APLICACIONES

Este Manual de Organización y Funciones del Instituto Normal Central para Señoritas Belén; es una herramienta necesaria para:

1. Propiciar información sobre la organización (funciones, procedimientos, responsabilidades) de una institución. De acuerdo con el estudio de fortalecimiento institucional es necesario proponer un Manual de Organización y funciones como un instrumento técnico administrativo específico para guiar los procedimientos operativos de las dependencias que conforman el establecimiento educativo y refleja con ello las políticas institucionales en materia educativa.
2. Definir, coordinar, establecer relaciones de comunicación con otras instituciones o dependencias del estado, para el fortalecimiento de la institución.
3. Incorporar al personal de nuevo ingreso a la institución, informándoles sobre sus funciones o atribuciones.
4. Motivar a las autoridades y demás personal para mantenerse actualizado promoviendo el cambio que la reforma educativa requiera.

E. ORGANIGRAMA FUNCIONAL DEL INSTITUTO NORMAL CENTRAL PARA SEÑORITAS BELÉN



**DESCRIPCION DE
PUESTOS**

PERSONAL ADMINISTRATIVO

Puesto Oficial: DIRECTOR (a)

1. Mantiene relaciones internas con:

- a. Supervisores
- b. Maestros Auxiliares
- c. Personal Docente
- d. Alumnas
- e. Personal Técnico
- f. Personal Profesional
- g. Personal Operativo

2. Descripción:

Es la autoridad encargada de velar por una correcta aplicación de la administración de normas y manuales; transmitir, cumplir y hacer que se cumplan las disposiciones y requerimientos de las autoridades superiores del Ministerio de Educación.

3. Requisitos:

Opción A: Acreditar Título de licenciado en Administración Educativa o afín.

Opción B: Pertenecer a la clase escalafonaria F.

4. Funciones permanentes

- a. Establecer los controles necesarios para verificar el cumplimiento de las acciones por parte de cada unidad administrativa, aprueba y da a conocer las enmiendas necesarias.
- b. Resolver las controversias que se presentan en materia de clasificación de puestos, de promociones estudiantiles en el ámbito que le corresponde con relación a la supervisión educativa que le corresponde.
- c. Representar oficialmente al establecimiento ante el Ministerio de Educación.
- d. Velar porque se cumpla el Reglamento Interno para que se aplique la disciplina pertinente dictando las medidas requeridas en cada caso.
- e. Velar porque todo el personal docente se preocupe por impartir una formación académica de calidad, pero sobre todo, dar una formación en valores.
- f. Convocar y presidir las reuniones con el Departamento Técnico-Pedagógico.

- g. Mantener informado al personal a su cargo de las disposiciones emitidas por las autoridades ministeriales.
- h. Promover acciones de actualización y capacitación técnico-pedagógica y administrativa en coordinación con el personal docente.
- i. Participar en los actos de graduación.
- j. Formar parte o integrar el Tribunal Supremo Electoral para la realización de elecciones de AEB y de claustro.
- k. Juramentar a AEB (Asociación Estudiantil Belemita).
- l. Propiciar las buenas relaciones entre los miembros de la comunidad educativa.
- m. Velar porque el Espíritu Belemita anime e impulse todo el qué hacer educativo.
- n. Asistir a las reuniones que sea convocada por el Ministerio de Educación.
- ñ. Firmar la papelería que sea requerida oficialmente.
- o. Atender personalmente a las distintas comisiones oficiales que se presenten al instituto.
- p. Apoyar la organización de los trabajadores educativos a su cargo.
- q. Comunicación estrecha con el servicio de orientación.
- r. Firmar los nombramientos laborales del personal nuevo.
- s. Fomentar en todo el personal el deseo de colaborar y comprometerse a la formación de hábitos y actitudes acorde al carisma de la Belemita.
- t. Fomentar la cultura de paz, siendo ejemplo de apertura, diálogo constante, tolerancia, respeto, verdad, solidaridad, justicia, libertad con responsabilidad.
- u. Reflexionar y acompañar al departamento Técnico-Pedagógico en la búsqueda constante de actualización, motivación y acompañamiento del personal docente.
- v. Estudiar, interpretar, difundir e instruir sobre las normas y otras disposiciones legales relativas al funcionamiento del instituto.
- w. Estudiar y analizar los procedimientos de clasificación, inscripción del alumnado y ordenar la preparación de los instructivos o reglamentos correspondientes para su aprobación posterior.
- x. Llevar registros especiales debidamente clasificados sobre el personal que labora en el establecimiento atendiendo a las políticas vigentes sobre promoción del personal.

- y. Disponer y administrar en el área de su competencia de las disposiciones legales que rigen la materia (leyes sobre educación y disposiciones complementarias).
- z. Aprobar los instructivos para lograr la aplicación uniforme de las normas disciplinarias que rigen el establecimiento.
- aa. Controlar la correcta aplicación de las normas a seguir en el área administrativa del instituto conforme las normas que emanan de la superioridad en esa materia.
- bb. Respetar y hacer respetar la dignidad de los miembros de la comunidad educativa.
- cc. Contribuir a la formación y ejecución de programas de capacitación, actualización y de relaciones humanas que incluyan aspectos de la reforma educativa.
- dd. Adoptar medidas orientadas a salvaguardar el uso de los recursos humanos, materiales y financieros de la institución tendente a eliminar la discrecionalidad en la toma de decisiones.
- ee. Mantener coordinación y comunicación efectiva entre las diferentes áreas de trabajo, comisiones y personal operativo a efecto de integrar esfuerzos y unificar criterios con el objeto de realizar las actividades con efectividad.

3. Funciones eventuales

- a. Supervisar el trabajo docente con orientación pedagógica en ambos ciclos.
- b. Convocar y presidir las reuniones del claustro y realizar las disposiciones o acuerdos a que se llegaron.
- c. Convocar y presidir las reuniones con las Coordinadoras de ciclo básico y diversificado.
- d. Convocar y presidir las reuniones con los Coordinadores de área.
- e. Convocar y presidir las reuniones con el Departamento de Orientación.
- f. Integral la Junta Directiva de Padres de Familia.
- g. Convocar y presidir reuniones de cada ciclo.
- h. Reunirse con el personal por áreas.
- i. Convocar y asistir a las reuniones de Padres de familia al finalizar el bimestre.

-
- j. Participar en las actividades festivas como, mañanas deportivas, excursiones, etc.
 - k. Participar en los Seminarios realizados por alumnas de diversificado.
 - l. Participar en las jornadas de formación del personal.
 - m. Propiciar reuniones por área de trabajo con el personal docente.
 - n. Convocar y/o acudir al llamado individual de Padres de Familia.
 - ñ. Convocar y/o acudir al llamado individual o grupal de las alumnas.
 - o. Convocar al Consejo de Dirección y otros (as) representantes de la comunidad educativa para la elaboración del calendario anual.
 - p. Convocar reuniones para resolver cualquier tipo de problema.
 - q. Administrar las finanzas del plantel, verificando y autorizando con su firma los documentos que sean necesarios para dicho fin.
 - r. Planificar junto con el departamento de Orientación, las jornadas de escuelas para padres.
 - s. Planificar junto con el departamento técnico-pedagógico las jornadas de formación de personal.
 - t. Poner a la disposición los documentos requeridos oficialmente.
 - u. Aprobar los instructivos para los exámenes de admisión y los extraordinarios que han de aplicarse a las alumnas.
 - v. Efectuar visitas a las escuelas primarias que sirven de escuelas de aplicación para verificar el cumplimiento de las alumnas practicantes y definir sistemas de coordinación entre las direcciones y docentes de esas escuelas y el (la) profesor (a) encargada de práctica docente.
 - w. Revisar selectiva y periódicamente el funcionamiento de las distintas áreas del instituto con el propósito de establecer la correcta aplicación de las disposiciones técnicas y administrativas.

6. Documentos de consulta

Constitución de la República de Guatemala

Ley de Educación Nacional

Ley de Dignificación y Catalogación del Magisterio Nacional.

Ley del Servicio Civil

Ley de Clases Pasivas del Estado

Estatutos, Reglamentos del Auxilio Póstumo y otros.

Manual de Organización y Funciones

7. Equipo o materiales

Libro de Actas

Cuaderno de conocimientos

Agenda

Computadora

Fotocopiadora

Telefax y otros

Puesto Oficial: SUBDIRECTOR (a)

1. Mantiene relaciones internas con:

- a. Directora
- b. Supervisores
- c. Maestros Auxiliares
- d. Personal Docente
- e. Alumnas
- f. Personal Técnico
- g. Personal Profesional
- h. Personal Operativo

2. Descripción:

Es la autoridad inmediata inferior del establecimiento escolar, como tal comparte con la Directora la responsabilidad de organizar, analizar, supervisar, controlar y evaluar todas las actividades que se desarrollen en el plantel.

3. Requisitos:

Opción A: acreditar título Universitario a Nivel de Licenciatura, profesional que el puesto requiera.

Opción B: 5 años de experiencia profesional en labores relacionadas con el puesto.

4. Funciones Permanentes:

- a. Colaborar con la Directora en la elaboración del Plan General de trabajo anual.
- b. Refrendar con su firma, todos los documentos que son de su competencia y aquellos que por organización interna le correspondan.
- c. Cumplir con las comisiones que le asigne la Dirección.
- d. Revisar los planes de trabajo de los Catedráticos y velar por el cumplimiento de los mismos.
- e. Controlar la asistencia diaria del personal Técnico-Administrativo, Administrativo, Profesional, Técnico y de servicio, manteniendo en orden el libro correspondiente y presentar informe periódicamente a la Directora sobre el particular.

-
- f. Elaborar informes estadísticos que muestren: Población que solicitó ingreso, asistente, rendimiento académico por materia y otros de trascendencia.
 - g. Coordinar la calendarización de las evaluaciones periódicas y los exámenes de recuperación establecidos.
 - h. Organizar convenientemente a los catedráticos auxiliares, atendiendo las necesidades del servicio.
 - i. Verificar el cumplimiento de las atribuciones de los Catedráticos Auxiliares.
 - j. Organizar convenientemente el Personal de Servicio designado un encargado de conserjes para que reciba y distribuya los materiales de limpieza entre los mismos.
 - k. Colaborar con la Directora en iniciativas de índole Técnico-Administrativo, académica, Docentes y financieros.
 - l. Informar de inmediato a los Catedráticos Auxiliares respectivos de las excusas que por inasistencia a sus labores, presenten los miembros del personal docente.
 - m. Coordinar el uso del Salón de Actos.
 - n. Supervisar la limpieza general del instituto, dando las instrucciones del caso correspondientes para que la misma sea lo mejor posible.
 - ñ. Supervisar la correcta elaboración de los informes bimensuales del rendimiento escolar de las alumnas para los Padres de Familia, velando porque se envíen en las fechas establecidas y conteniendo la nota correspondiente a cada una de las asignaturas del grado.
 - o. Velar porque los Catedráticos Auxiliares evalúen los horarios de asignaturas de las secciones a su cargo; en el mes de noviembre de cada ciclo escolar.
 - p. Colaborar con la Directora a cumplir y hacer cumplir, las leyes, Decretos, Acuerdos, Reglamentos, Dictámenes y circulares vigentes, relacionados con el Sistema Educativo del país.
 - q. Tener conocimiento y pleno dominio del proceso administrativo de los aspectos técnico-pedagógico y de la legislación educativa vigente relacionada con su cargo y centro educativo donde labora.

- r. Asumir conjuntamente con el personal a su cargo la responsabilidad para que se realice el aprendizaje.
- s. Responsabilizarse por el cuidado y buen uso de los materiales, inmuebles del centro educativo.
- t. Prestar toda clase de colaboración, para el mejor desarrollo de las actividades en general.
- u. Velar porque se integren comisiones de trabajo y comités específicos.

5. Funciones Eventuales:

- a. Representar oficialmente al establecimiento en ausencia de la Directora o por designación de la misma.
- b. Llevar registro de las licencias y permisos concedidos al personal.
- c. Solicitar a los Catedráticos Auxiliares que le informen diariamente y por escrito, del cumplimiento de las atribuciones del personal de servicio a su cargo.
- d. Atender por medio de entrevistas personales a Padres de Familia, alumnado, Personal del plantel y personas ajenas al mismo.
- e. Sustituir al Director (a) en su ausencia.
- f. Promover acciones de actualización y capacitación para todos los trabajadores del establecimiento.

6. Documentos de consulta

Ley de Educación Nacional

Constitución de la República de Guatemala

Ley de Dignificación y Catalogación del Magisterio Nacional.

Ley del Servicio Civil

Ley de Clases Pasivas del Estado

Manual de Organización y Funciones

7. Equipo o materiales

Libro de Actas

Cuaderno de conocimientos

Agenda

Todo el equipo de oficina a su cargo

PERSONAL TECNICO ADMINISTRATIVO
Puesto Oficial: CATEDRATICAS AUXILIARES

1. Mantiene relaciones internas con:

- a. Director
- b. Subdirector (a)
- c. Personal Docente
- d. Alumnas
- e. Padres de familia

2. Descripción:

Profesionales nombradas oficialmente para desempeñar funciones técnicas-administrativas.

3. Requisitos: Educación y Experiencia.

Opción A: Acreditar el título universitario a nivel de Profesorado en la carrera profesional que el puesto requiera.

Opción B: 15 años de experiencia en labores docentes.

4. Funciones permanentes:

- a. Establecer mecanismo de control efectivo del rendimiento escolar y disciplina individual.
- b. Establecer métodos de trabajo que permitan el desenvolvimiento personal, profesional y social de estudiantes.
- c. Utilizar normas científicas, éticas y psicopedagógicas en el ejercicio de su labor.
- d. Atender y cumplir las leyes, reglamentos y Acuerdos que establece la legislación educativa.
- e. Acatar las órdenes emanadas de autoridades educativas, siempre que las mismas no lesionen los derechos que le garantiza la ley.
- f. Asistir puntualmente a las sesiones de Dirección y Claustro.
- g. Cumplir eficientemente con las comisiones que le asignen la Dirección y Claustro de Catedráticos.

- h. Vestir adecuadamente y usar en el trato con alumnas y miembros del personal un lenguaje propio de un educador.
- i. Asistir con puntualidad a los actos cívicos y culturales programados en el establecimiento.
- j. Excusarse por escrito en caso de inasistencia, por motivo establecido en el Reglamento de Licencias en vigor y la Subdirectora o Directora.
- k. Cumplir con la ética profesional no criticando ni juzgando la labor de autoridades educativas, compañeras maestras con las alumnas.
- l. Controlar diariamente la asistencia de las alumnas y catedráticas de las secciones a su cargo.
- m. Velar diariamente por el mantenimiento del orden, la disciplina y limpieza del establecimiento.
- n. Observar el comportamiento integral de las alumnas en lo positivo y negativo, llevando un registro del mismo.
- ñ Supervisar el período de recreo de acuerdo a la organización establecida.
- o. Acompañar a las alumnas en actividades extra-aula, cuando la Dirección y Subdirección considere conveniente.
- p Supervisar diariamente que las alumnas de las secciones a su cargo se presenten correctamente uniformadas.
- q Supervisar diariamente que las alumnas ingresen y se retiren ordenadamente del plantel.
- r. Fomentar la solidaridad, el espíritu de colaboración y cooperación personal del alumnado para resolver problemas que se presenten relacionados con el establecimiento.
- s. Coordinar la integración de comisiones y comités para atender actividades especiales eventuales o permanentes.
- t. Cuidar el buen funcionamiento de los servicios esenciales del Instituto así como del mantenimiento, conservación del edificio, mobiliario, útiles, enseres y demás pertenencias de la misma.
- u. Llevar una ficha personal de las alumnas y anotar las llamadas de atención y todo lo que a ella concierne con su rol de estudiante.

5. Funciones Eventuales:

- a. Colaborar en la inscripción recibiendo y revisando la papelería de cada alumna.
- b. Corregir oportunamente cualquier falta que alumnas del establecimiento cometan en su presencia, dentro y fuera del plantel, informando a las autoridades del instituto cuando la falta lo amerite.
- c. Colaborar estrechamente con el desarrollo de los diferentes programas de estudio.
- d. Sustituir a los catedráticos en caso de ausencia temporal o accidental legalmente concedida, de acuerdo con su especialidad, interés o experiencia.
- e. Reunirse periódicamente con los padres de familia de los grupos de alumnas que les corresponde.
- f. Colaborar en la inscripción y exámenes de recuperación.

6. Documentos de consulta

Reglamento de evaluación

Reglamento Interno del alumnado

Manual de organización y funciones de personal del Instituto

Documentos legales que de acuerdo a sus funciones debe manejar

7. Equipo o materiales

Cuaderno de asistencia de alumnas y catedráticos

Cuaderno de conocimientos

Fotocopias de horarios y otros

Puesto Oficial : CONTADOR (A)

1. Mantiene relaciones internas con:

- a. Directora
- b. Subdirectora
- c. Maestras Auxiliares
- d. Secretarias
- e. Docentes, alumnas y padres de familia

2. Descripción:

Jefe inmediato superior del auxiliar de Contabilidad y Oficiales de Secretaría, no así del Personal Docente, Técnico Administrativo, Profesional, Técnico y de Servicio.

3. Requisitos:

Opción A: Acreditar Título de Nivel Medio de la Carrera de Perito Contador

Opción B: Acreditar Título de Secretaria Comercial con 5 años de experiencia laboral del puesto.

4. Funciones Permanentes:

- a. Velar por el cumplimiento de las atribuciones del Auxiliar de Contabilidad y oficiales de Secretaría con eficiencia, responsabilidad y orden.
- b. Propiciar un ambiente de respeto, cordialidad y armonía entre los miembros que forman el personal de la Secretaría-Contaduría.
- c. Atender con prontitud y cortesía a todas las personas que hagan gestiones relacionadas con la dependencia.
- d. Reglamentar el horario de atención al público en las oficinas de la Secretaría-Contaduría, especialmente del alumnado, para evitar asistencia numerosa del mismo en una hora determinada.
- e. Organizar convenientemente a las oficiales de Secretaría, atendiendo las necesidades del servicio.

- f. Llevar el control y orden del archivo general del instituto, clasificando y enviando a empastar anualmente los documentos que deben pasar a formar parte del mismo. Para cumplir con ésta atribución contará con la colaboración de todo el personal de Secretaría.
- g. Elaborar documentos oficiales: informes, oficios, providencias.
- h. Supervisar que las oficiales de Secretaría elaboren correctamente los listados de alumnas inscritas oficialmente, inmediatamente después de la inscripción.
- i. Suscribir actas en el libro oficial del establecimiento relacionadas con: inicio y cierre de labores, toma de posesión, retiro por jubilación, traslado o enfermedad, faltas en el servicio y otros que le indique la Directora o Subdirectora.
- j. Distribuir a las oficiales de Secretaría los materiales de oficina y papel, llevando registro del uso de los mismos.
- k. Llevar registro actualizado, con información completa relativa al cargo que desempeña el personal que labora en el establecimiento.
- l. Clasificación y codificación de documentos contables para su contabilización.
- m. Archivos con todos los documentos contables y papelería relacionada con la contabilidad.
- n. Redacción de certificados de salarios solicitadas por las personas que han trabajado para el instituto y que van a jubilarse en el año que lo solicita.
- ñ. Control de ingreso en el libro de conocimientos sobre donaciones de diferentes instituciones.

5. Funciones Eventuales:

- a. Retirar y entregar cheques de sueldos del personal.
- b. Revisión de cheques para pago de alumnas, bono escolar y bolsas de estudio.
- c. Elaboración de constancias de trabajo.
- d. Colaboración y asesoría sobre asuntos contables, que requieran miembros de la comisión de finanzas.

6. Documentos de consulta:

Ley de Servicio Civil

Acuerdo sobre goce del periodo de lactancia

Ley de Clases Pasivas del Estado

Reglamento del Presupuesto de la Contabilidad y Tesorería de la Nación

Reglamento para el disfrute y cobro de Vacaciones del Magisterio Nacional

Manual de Organización y Funciones

7. Equipo y materiales:

Libro de Actas

Libros Contables

Libro de Conocimientos

Máquina de Escribir

Fotocopiadora

Computadora

Otros

Puesto Oficial: AUXILIAR DE CONTABILIDAD

1. Mantiene relaciones internas con:

- a. Directora
- b. Subdirectora
- c. Contadora
- d. Secretarias
- e. Maestras Auxiliares
- f. Docente
- g. Alumnas
- h. Padres de Familia

2. Descripción:

Persona encargada de colaborar estrechamente con la dirección y contador, para el mejor desarrollo de actividades administrativas, docentes y de supervisión.

3. Requisitos:

Opción A: Acreditar título de Nivel Medio de la Carrera de Perito Contador.

Opción B: Acreditar título de Secretaria Comercial con 5 años de experiencia laboral del puesto.

4. Funciones Permanentes:

- a. Practicar en forma correcta las relaciones humanas.
- b. Atender con prontitud y cortesía al personal que hagan gestiones relacionadas con su puesto.
- c. Trámites diversos de contabilidad en las dependencias del estado.
- d. Realizar todo lo relacionado con el programa de Bolsas de Estudio.
- e. Extender Certificaciones de trabajo para el IGSS y otros.
- f. Pagar los honorarios correspondientes a exámenes extraordinarios.
- g. Atender el pago de matrículas oficiales del establecimiento y colegios privados asignados.
- h. Atender y extender solicitudes de certificaciones relacionadas con el archivo general del establecimiento.

- i. Revisar el inventario del plantel anualmente y actualizado.
- j. Hacer gestiones necesarias para dar de baja lo que amerite.
- k. Inventariar lo que no se encuentre inventariado.
- l. Controlar la impresión de recibos de inscripción.

5. Documentos de consulta

Las mismas del Contador

Manual de Organización y Funciones

6. Equipo o materiales

Libro de Matrículas

Talonarios y Certificados del I.G.S.S.

Máquina de Escribir y otros

Puesto Oficial: SECRETARIA

1. Mantiene relaciones internas con:

- a. Supervisor
- b. Directora
- c. Subdirectora
- d. Contador
- e. Auxiliar de Contabilidad
- f. Catedráticas auxiliares
- g. Docentes
- h. Alumnas, padres de familia

2. Descripción:

Dependencia que se encarga de tramitar los asuntos administrativos y contables del establecimiento, así como controlar y manejar el archivo del alumnado.

3. Requisitos:

Opción A: Acreditar título o diploma del nivel de Educación Media de Secretaria Comercial y 6 meses de experiencia como oficinista

Opción B: Acreditar título o diploma de Secretaria Oficinista y un año de experiencia en tareas secretariales.

4. Funciones Permanentes:

- a. Tener espíritu de solidaridad, colaboración y armonía en el trabajo, especialmente con sus compañeras oficiales de Secretaría.
- b. Atender con prontitud y cortesía a todas las personas que realicen gestiones relacionadas con su cargo.
- c. Respetar y atender las disposiciones de la Secretaria Contadora, Subdirectora o Directora, en todo lo que se relacione con sus funciones y tareas de trabajo.
- d. Elaborar listados de alumnas debidamente clasificados de acuerdo a la edad cronológica.
- e. Colaborar con la inscripción.

-
- f. Recibir los cuadros de evaluación que entreguen los catedráticos, revisando que los mismos estén correctamente elaborados.
 - g. Entregar por conocimiento los expedientes de estudios de las alumnas que se retiran del establecimiento por cualquier motivo, especificando en el conocimiento los documentos que contiene el expediente.
 - h. Entregar al Secretario-Contador, antes de retirarse a las vacaciones anuales, los cuadros de evaluaciones finales de cada ciclo escolar, de las secciones y grados a su cargo, para ser empastados, clasificados y archivados.
 - i. Elaborar la tarjeta de evaluaciones bimensuales de las alumnas de las secciones a su cargo y consignar las notas de cada bimestre.
 - j. Consignar en el libro respectivo los nombres y número de matrícula de las alumnas del establecimiento, de los grados y secciones a su cargo.
 - k. Imprimir y elaborar anualmente los certificados oficiales de estudios de las alumnas de las secciones a su cargo.
 - l. Hacer cuadros para registrar los resultados de las evaluaciones finales y publicar los mismos.
 - m. Colocar la fotografía respectiva de cada ciclo escolar a la tarjeta de registro personal de las alumnas de las secciones a su cargo, revisar en la misma que los datos de la alumna estén correctos y completos y archivarlas por grados y secciones.
 - n. Las oficiales que tienen a su cargo tercer grado básico y sexto magisterio, realizarán todas las gestiones relacionadas con la impresión del Diploma del Ciclo Básico y Título de Maestra de Educación Primaria, así como también llenarán los mismos.
 - ñ. Controlar el mantenimiento y buen funcionamiento de las máquinas y materiales a su cargo.
 - o. Velar porque siempre exista el material necesario para el desempeño de sus funciones.

5. Funciones Eventuales:

- a. Atender al público y dar la información oficial que se demande.
- b. Extender certificaciones de exámenes extraordinarios y otras relacionadas con los grados y secciones a su cargo.
- c. Elaborar la correspondencia del establecimiento que le indique la Secretaria-Contadora, Subdirectora y Directora.

6. Documentos de consulta

- a. Manual de organización y funciones del Instituto
- b. Diccionario
- c. Libros de correspondencia, archivo y catalogación

7. Equipo o materiales

Toda documentación y materiales necesarios para realizar su trabajo

Máquina de escribir

Computadora

Fotocopiadora

Archivos

Carpetas

Perforador

Engrapadora

Puesto Oficial: PERSONAL DOCENTE

1. Mantiene relaciones internas con:

- a. Directora
- b. Subdirectora
- c. Maestras Auxiliares
- d. Alumnas, Padres de familia

2. Descripción:

El Personal Docente está formado por los profesionales nombrados oficialmente para impartir las asignaturas establecidas en los planes de estudio y programas vigentes; orientando el proceso de aprendizaje, con técnicas innovadoras y métodos prácticos a través de la investigación individual y la participación en forma general.

3. Requisitos:

Opción A: Acredita Título Universitario a Nivel de Profesorado según especialidad.

Opción B: Acredita cierre de pensum universitario, a nivel de Licenciatura o Profesorado.

4. Funciones Permanentes:

- a. Desarrollar su labor docente de acuerdo con los planes y programas vigentes establecidos.
- b. Mantener una actitud de investigación y progreso en referencia a las asignaturas que imparte.
- c. Aplicar métodos de trabajo que permitan el desenvolvimiento personal, profesional y social de las estudiantes.
- d. Utilizar normas científicas, éticas y psicopedagógicas en el ejercicio de su labor.
- e. Atender y cumplir con las Leyes, Reglamentos y Acuerdos, que establece la legislación educativa.
- f. Acatar las órdenes emanadas de autoridades educativas siempre que las mismas no lesionen los derechos que le garantiza la ley.

- g. Asistir puntualmente a las sesiones de Dirección y Claustro.
- h. Cumplir eficientemente con las comisiones que les encomienden la Dirección y Claustro de Catedráticos.
- i. Vestir adecuadamente así como usar un lenguaje propio y adecuado con sus compañeras y alumnas.
- j. Cumplir con la labor formativa e informativa en su trabajo docente.
- k. Entregar en las fechas establecidas por el Reglamento respectivo, los informes del Rendimiento Escolar de las alumnas.
- l. Cumplir con la ética profesional no criticando o juzgando la labor de autoridades educativas o compañeros maestros con las alumnas.
- m. Actuar con justicia y ética profesional, en las pruebas de rendimiento escolar o trabajos de investigación de las alumnas.
- n. Llevar un registro sistemático y completo de las evaluaciones realizadas a sus alumnas y entregarlo a la secretaria, debidamente firmado en la fecha estipulada por Dirección.
- ñ. Entregar en la Secretaría del plantel los cuadros de evaluación final, a efecto que éstos registros puedan anotarse en los certificados correspondientes.

5. Funciones Eventuales:

- a. Corregir oportunamente cualquier falta que una alumna del establecimiento cometa en presencia del Catedrático dentro y fuera del plantel, informando a las autoridades del Instituto cuando la falta lo amerite.
- b. Asistir con puntualidad a los actos cívicos y culturales programados en el establecimiento.
- c. Reportar al orientador los casos de rendimiento deficiente, indisciplina y otros.
- d. Elegir un coordinador por área y nivel.
- e. Promover y asistir a las reuniones de área en beneficio del alumnado.

6. Documentos de Consulta:

Reglamentos de Consulta

Reglamentos específicos (evaluación, funciones y otras)

Manual de Organización y funciones

7. Equipo y Materiales:

Libros del tema

Diccionarios, enciclopedias

Computadora

Máquina de Escribir

Valija Didáctica

Puesto Oficial:

CATEDRATICA DE PRACTICA DOCENTE

1. Mantiene relaciones internas con:

- a. Director
- b. Subdirectora
- c. Catedrática Auxiliar
- d. Maestras y Directoras de Escuelas de Aplicación
- e. Alumnas Practicantes.

2. Descripción:

Encargada de planificar, organizar y supervisar la Práctica Docente de las alumnas de sexto magisterio que esté asignado oficialmente.

3. Requisitos:

Opción A: Acreditar título universitario a nivel de Profesorado según especialidad.

Opción B: Acreditar cierre de pensum universitario.

4. Funciones permanentes

- a. Organizar al alumnado por escuela de aplicación donde realizan su práctica.
- b. Presentarse a la hora establecida para iniciar sus labores, firmando diariamente la asistencia en el libro respectivo.
- c. En caso de inasistencia por fuerza mayor, enviar o avisar a Dirección o Subdirección, justificando y comprobando al día siguiente dicha inasistencias.
- d. Diseñar los instrumentos para la elaboración de la práctica docente y documentos conexos.
- e. Establecer y entregar los requisitos mínimos aceptables, para efectuar la evaluación.
- f. Efectuar los contactos preliminares con autoridades locales y docentes, previo a seleccionar los lugares de práctica.
- g. Reunirse con las alumnas practicantes para discutir y evaluar situaciones correspondientes a las prácticas.

- h. Orientar a las estudiantes en cuanto a la metodología de la práctica docente, para poder evaluarla.
- i. Llevar el récord de todo el proceso de la práctica docente, para poder evaluarla.
- j. Rendir informe del desarrollo de la práctica docente a Dirección y Supervisión.
- k. Utilizar adecuadamente el período de orientación para que las alumnas retroalimentación temáticos como: planificación, técnicas, actividades, objetivos y elaboren material didáctico.
- l. Orientar el uso adecuado de todo lo que corresponde a la práctica docente.
- m. Supervisar regularmente las escuelas de aplicación para verificar el desarrollo de la práctica docente.

5. Funciones Eventuales

- a. Reunirse y dialogar con las maestras titulares para tratar asuntos correspondientes a la práctica docente, y cuando así lo amerite hablar con las autoridades del plantel.
- b. Otros que se asignen con relación a su cargo y tiempo contratado.

6. Documentos de consulta

Reglamento de Alumnas-Practicantes

Libro de Actas

Cuaderno de conocimientos

Manual de Organización y Funciones

7. Equipo o materiales

Laboratorio de practica y su equipo y mobiliario del mismo y otras.

Puesto Oficial: BIBLIOTECARIO (A)

1. Mantiene relaciones internas con:

- a. Dirección
- b. Subdirección
- c. Contadora
- d. Catedráticas Auxiliares
- e. Docentes
- f. Alumnas
- g. Padres de Familia

2. Descripción:

Encargada del buen uso y manejo de la biblioteca; así como investigaciones bibliográficas dentro de las actividades académicas.

3. Requisitos:

Opción A: Acreditar título universitario a nivel de Licenciatura de la Carrera Profesional que el puesto requiera. Un año de experiencia.

Opción B: Acreditar el pensum de la carrera profesional que el puesto lo requiera. 3 años de experiencia.

4. Funciones permanentes:

- a. Dar la información y orientación debida para el manejo y uso de la biblioteca.
- b. Presentarse a la hora establecida en el establecimiento para iniciar sus labores, firmando diariamente su asistencia en los registros establecidos, anotando la hora de entrada y salida.
- c. Localizar el material bibliográfico que se considera necesario para los temas que solicitan los maestros/alumnas.
- d. Orientar a los grupos de alumnas sobre el uso de biblioteca, cuando lo solicita el maestro.
- e. Velar que la biblioteca funcione como parte integrada del instituto.

- f. Planeamiento y ejecución de las actividades asignadas para la biblioteca.
- g. Cuidar el equipo y mobiliario asignado a la biblioteca.
- h. Facilitar la consulta de material bibliográfico.
- i. Extensión de solvencia a los usuarios que estén solventes.
- j. Facilitar lote de libros para el uso en el aula de acuerdo al catedrático que lo solicite.
- k. Solicitar material y equipo necesario al comité de finanzas o a quien pertenece.
- l. Velar por el mantenimiento del material bibliográfico; así como mobiliario, equipo e infraestructura de la biblioteca.
- m. Ingresar todo el material bibliográfico que entra a la biblioteca, ya sea por compra, donación o canje al inventario de la biblioteca en el fichero y en el Libro de Inventario anotando cantidad de ejemplares y el valor de cada uno.
- n. Catalogar y clasificar libro por libro, hacer tarjeta de inventario, topográfica, autor, título y materia. Colocar alfabéticamente las tarjetas en los ficheros correspondientes para el servicio de las alumnas (estos ficheros deben mantenerse actualizados).
- ñ. Cada libro una vez está catalogado y clasificado se le ponen los sellos correspondientes, el valor, fecha de ingreso, control donde se marca la fecha de devolución, sobre con los datos del libro (autor y título) y el número correspondiente tanto de encabezamiento de asignatura como número que corresponde al autor, éstos datos deben ser exactos a los que lleva la tarjeta de prestatario.
- o. Los números de catalogación y clasificación deben marcarse en el lomo del libro una vez hecho este trabajo se coloca el libro en el estante en el lugar que le corresponde.
- p. Buscar libros solicitados.
- q. Marcar con fecha de devolución en el control que tiene pegado en la última página el libro.

- r. Marcar la misma fecha en la tarjeta de préstamo y ver que la alumna ponga nombre, grado y sección.
 - s. No prestar libros con carnet de otra persona ya que los préstamos son personales.
 - t. No hacer préstamos a catedráticos por medio de alumnas.
 - u. Cuando el libro solicitado no está se pregunta el tema y se busca en otro libro (siempre que lo acepte tanto maestra como alumna).
 - v. Recibir libros devueltos.
 - w. Cobrar multas por libros vencidos, extendiendo el recibo correspondiente.
 - x. Prorrogar el préstamo del libro siempre y cuando hayan más ejemplares o no esté solicitado por otro lector.
 - y. Cuando hay pocos ejemplares de los libros y son muy solicitados se limita el tiempo de préstamo.
 - z. Con el dinero recaudado por multas se empastan los libros deteriorados.
 - aa. Colocar libros devueltos y consultados en los estantes correspondientes.
 - bb. Revisar los libros, separar los que necesitan reparación y repararlos.
 - cc. Hacer requerimientos de libros vencidos.
 - dd. Colocar carnets con la tarjeta del libro prestado en el casillero ordenando grado por grado y sección por sección alfabéticamente.
 - ee. Extender solvencias citadas, comprobando primero si la alumna no tiene algo pendiente con biblioteca.
 - ff. Hacer estadística diaria del movimiento de libros dado que ésta estadística se entrega cada semestre al Instituto de Estadística y Demografía Nacional.
- Cuidar la colección como cosa propia recordando siempre que es: **PATRIMONIO BIBLIOGRAFICO DEL INSTITUTO** y está bajo la responsabilidad del establecimiento.

5. Documentos de consulta

Reglamento Interno del Biblioteca

Manual de organización y funciones de personal del Instituto

6. Equipo o Materiales

Máquina de escribir

Mesas

Sillas

Estantes y todo lo que pertenece a la biblioteca

Puesto Oficial:
TÉCNICO EN AYUDAS AUDIOVISUALES

1. Mantiene relaciones internas con:

- a. Directora
- b. Subdirectora
- c. Catedráticas Auxiliares
- d. Docentes
- e. Alumnas

2. Descripción

Encargada del material que se utiliza en forma audiovisual, escrita para colaborar con los docentes en el desarrollo de sus actividades docentes.

3. Requisitos:

Opción A: Acreditar título de Educación Media

Opción B: Experiencia laboral de 3 años en la Institución del puesto

4. Funciones permanentes

- a. Tener espíritu de solidaridad, colaboración y armonía en el trabajo.
- b. Respetar y atender las disposiciones de la Dirección y Subdirección, en todo lo que se relacione con sus funciones y tareas de trabajo.
- c. Velar porque el Salón de Ayudas Audiovisuales, no sea ocupado para actividades ajenas al mismo.
- d. Registrar en el inventario respectivo el ingreso de equipo, material didáctico u otro material, que por concepto de compra o donación se reciba.
- e. Organizar, dirigir y supervisar todas las actividades relacionadas con su cargo.
- f. Atender las solicitudes del personal del Instituto para utilizar los servicios audiovisuales y el salón destinado para esto, llevando un registro de turnos, tomando en cuenta la fecha de la solicitud para efectos de prioridad.
- g. Prestar los servicios requeridos relacionados con su cargo.
- h. Velar por la buena conservación de los equipos, material didáctico, mobiliario y local de ayudas audiovisuales.

- i. Llevar un estricto control en el préstamo de equipo y material didáctico, exigiendo se cumpla con la fecha establecida para su devolución.
- j. Velar porque se cumpla el Reglamento del Servicio de Ayudas Audiovisuales.
- k. Entablar comunicación con instituciones que puedan proporcionar información y material, que contribuyan al mejor desempeño del servicio.
- l. Conocer con eficiencia y responsabilidad el manejo de todos los aparatos que posee el servicio.
- m. Reproducir material para el material audiovisual.
- n. Preparar el sonido y/o equipo audiovisual para las diferentes eventos en donde se requiera.

5. Funciones Eventuales:

- a. Atender con prontitud y cortesía a todas las personas que realicen gestiones relacionadas con su cargo.
- b. Prestar asesoría y orientación del funcionamiento de la dependencia y utilización del material, instrumentos y equipo a alumnas y maestros.
- c. Informar oportunamente al personal correspondiente de las adquisiciones de material audiovisual, cuando se den estos casos.
- d. Sugerir a la administración nuevos equipos y nuevos materiales.

6. Documentos de consulta

Manual de organización y funciones de personal del Instituto
Reglamento de ayudas audiovisuales

7. Equipo o Materiales

Todo lo que pertenece al Departamento de Ayudas Audiovisuales

**Puesto Oficial: ENCARGADO DE LABORATORIO
DE AREA CIENTÍFICA(C.C.N.N., FÍSICA, QUÍMICA
Y BIOLOGÍA).**

1. Mantiene relaciones internas con:

- a. Directora
- b. Subdirectora
- c. Catedráticas Auxiliares
- d. Docentes
- e. Alumnas

2. Descripción:

Persona especializada en las áreas científicas, encargada de orientar a las alumnas, en la utilización correcta de los materiales, equipo y mobiliario.

3. Requisitos:

Opción A: Acreditar título universitario de la carrera de profesorado que el puesto requiera.

Opción B: Acreditar pensum de la Carrera de Profesorado que el puesto requiera.
3 años de experiencia.

4. Funciones Permanentes:

- a. Tener espíritu de solidaridad, colaboración y armonía en el trabajo.
- b. Atender con prontitud, cortesía a todas las personas que realicen gestiones relacionadas con su cargo.
- c. Respetar y atender las disposiciones de la Dirección y Subdirección, en todo lo que se relacione con sus funciones y tareas de trabajo.
- d. Velar porque el local y mobiliario de los laboratorios no sean ocupados para actividades ajenas a las mismas.
- e. Registrar en el inventario respectivo los bienes adquiridos y donados cuando se de el caso.

- f. Revisar el inventario respectivo, cada ciclo escolar, durante el mes de noviembre, con el fin de actualizarlos.
- g. Velar por la buena conservación de los objetos, aparatos, mobiliario y local de los laboratorios.
- h. Velar por el mantenimiento y limpieza de los laboratorios.
- i. Planificar conjuntamente con los señores catedráticos que deben utilizar los laboratorios, las prácticas que se realizarán para cumplir con los programas oficiales vigentes.
- j. Velar porque se cumpla el Reglamento de los laboratorios.
- k. Cooperar en otras tareas del instituto, que la Dirección le asigne, especialmente cuando no funcionan los laboratorios.
- l. Revisar conjuntamente con las Maestras Auxiliares correspondientes, los horarios de uso de los diferentes laboratorios, durante el mes de enero de cada ciclo escolar.
- m. Orientar a los catedráticos del área a intensificar y ampliar los temas de clase o formativos extra aula.
- n. Asesorar a docentes y estudiantes sobre el funcionamiento y utilización del material, instrumentos y equipo.
- ñ. Velar porque se mantengan en buen estado y limpias las sillas y mesas de trabajo.
- o. Velar porque el pizarrón esté limpio después de cada práctica.
- p. El catedrático indicará normas a seguir en las prácticas de laboratorio a las señoritas alumnas y velará por el cumplimiento de las mismas.
- q. El mobiliario del laboratorio no puede ser prestado para utilizarse en otra actividad, es de uso exclusivo.

5. Funciones Eventuales:

- a. Elaborar las guías de prácticas del laboratorio.
- b. Participar con el Catedrático en el desarrollo de la práctica.

- c. Verificar la ejecución de las prácticas colaborando con las catedráticas en las mismas de acuerdo al horario establecido.
- d. Verificar con el catedrático el estado y entrega de material o equipo que se utilice en el laboratorio y fuera de éste.
- e. Solicitar oportunamente al Comité de Finanzas o a quien corresponda, los materiales o instrumentos requeridos para las prácticas que deben realizarse.
- f. Proporcionar a los catedráticos del área científica y estudios afines, los aparatos, instrumentos necesarios para la enseñanza objetiva experimental y práctica de dichas asignaturas.
- g. El material, instrumentos, equipo y mobiliario únicamente se proporciona a docentes del Instituto Nacional Central para Señoritas Belén, para ser utilizado dentro del mismo.
- h. Solicitar por escrito o personalmente al jefe o auxiliar del laboratorio, instrumentos y equipos que se utilicen en el aula, por lo menos con dos días hábiles de anticipación.
- i. Firmar vale por cualquier material, instrumento o equipo que salga del laboratorio.
- j. Notificar personalmente al profesor de Laboratorio, si se tiene conocimiento de que no puede efectuar la práctica calendarizada por lo menos con tres días hábiles de anticipación.
- k. Verificar el estado y cantidad del material, instrumentos y equipos antes y después de cada prácticas.
- l. Notificar personalmente, por escrito, al profesor del Laboratorio cualquier desperfecto o faltante, inmediatamente después del uso del laboratorio.

6. Documentos de consulta:

Reglamento Interno de Laboratorio

Manual de Organización y Funciones

7. Equipo o Materiales:

Recursos Científicos

Libros de Consulta

Enciclopedia

Puesto Oficial:

**ENCARGADA DE LABORATORIO
DE EDUCACION PARA EL HOGAR**

1. Mantiene relaciones internas con:

- a. Directora
- b. Subdirectora
- c. Catedráticas Auxiliares
- d. Contadora
- e. Docentes
- f. Alumnas

2. Descripción:

Encargada de atender, orientar y verificar la ejecución de las prácticas de Educación para el Hogar, colaborando con las catedráticas en el horario establecido.

3. Requisitos:

Opción A: Acreditar título de Maestra de Educación para el Hogar

Opción B: Acreditar título de Maestra de Educación para el Hogar

4. Funciones permanentes:

- a. Supervisar que las instalaciones de agua, gas y utensilios estén en perfectas condiciones, con el objeto que no exista retraso en las prácticas planificadas.
- b. Llevar el control y registro de material y equipo del laboratorio.
- c. Orientar el uso adecuado del material y equipo a las alumnas.
- d. Elaboración de reglamento interno del laboratorio conjuntamente con las catedráticas del área.
- e. Coordinar y calendarizar con las catedráticas del área las actividades planificadas dentro del laboratorio y hacerles llegar a Dirección para que sean tomadas en cuenta.
- f. Informar a Dirección de las actividades realizadas durante el bimestre.
- g. Cuidar del buen uso de los materiales de la conservación y del incremento del equipo, así como su infraestructura.

- h. Orientar a las alumnas practicantes en el ejercicio y práctica dentro del laboratorio, para el buen uso del mismo.
- i. Solicitar al Comité de Finanzas o a quien corresponda los materiales a utilizar en la práctica.
- j. Llevar el registro de las personas que utilizan material, equipo y mobiliario del laboratorio.
- k. Realizar tareas que Dirección le asigne de acuerdo al cargo que desempeñe
- l. En caso de ausencia temporal, nombrar dentro del área a una persona para que cubra el puesto durante la ausencia del titular.
- m. Dar aviso del equipo, mobiliario e infraestructura en mal estado para que le den el mantenimiento requerido.
- n. Inventariar todo el equipo y responsabilizar a la persona encargada.

5. Documentos de consulta

Reglamento de Laboratorio

Manual de organización y funciones de personal del Instituto

6. Equipo o Materiales

Todo lo que pertenece al laboratorio de Educación para el Hogar

Puesto Oficial:

**ENCARGADA DE LABORATORIO DE
PRACTICA DOCENTE**

1. Mantiene relaciones internas con:

- a. Supervisor
- b. Director
- c. Subdirector
- d. Contadora
- e. Auxiliar de Contabilidad
- f. Catedráticas Auxiliares
- g. Docentes
- h. Alumnas

2. Descripción:

Persona encargada de atender, orientar y verificar la ejecución del uso del mobiliario, equipo en el horario establecido para las alumnas.

3. Requisitos:

Opción A: Acreditar título universitario de Nivel de Profesorado en la carrera profesional que el puesto lo requiera

Opción B: Acreditar pensum cerrado de la carrera que el puesto lo requiera.

4. Funciones permanentes:

- a. Llevar el control y registro de material y equipo del laboratorio.
- b. Orientar al alumnado en el uso adecuado del material y equipo del laboratorio.
- c. Elaboración del reglamento para el uso adecuado del laboratorio.
- d. Cuidar del buen uso de los materiales y conservación del equipo.
- e. Ser responsable directamente ante la Dirección de los materiales, instrumentos mobiliario y equipo que pertenecen al laboratorio.

5. Funciones Eventuales:

- a. Solicitar oportunamente al Comité de Finanzas o a quien corresponda los materiales y demás instrumentos requeridos para las prácticas que se deben realizar.
- b. Cooperar en otras tareas del Instituto que la Dirección le asigne, especialmente cuando no funcione el laboratorio.
- c. Dar aviso del equipo, mobiliario e infraestructura en mal estado para que le den el mantenimiento requerido.

6. Documentos de consulta

Reglamento de Práctica Docente

Manual de organización y funciones de personal del Instituto

7. Equipo o Materiales

Todo lo que pertenece al Laboratorio de Práctica Docente

Puesto Oficial:

CATEDRATICO DE ARTES PLASTICAS

(Encargado del Taller de Artes Plásticas)

1. Mantiene relaciones internas con:

- a. Directora
- b. Subdirectora
- c. Catedráticas Auxiliares
- d. Docentes
- e. Alumnas
- f. Contadora
- g. Auxiliar de Contabilidad
- h. Secretaria

2. Descripción:

Persona encargada de atender, orientar, verificar la ejecución de las prácticas, colaborando con los catedráticos en el horario establecido.

3. Requisitos:

Opción A: Acreditar el título de Maestro de Artes Plásticas

Opción B: Acreditar pensum cerrado de la carrera Profesional del puesto a cubrir

4. Funciones Permanentes:

- a. Mantener disponible y bien equipado el taller.
- b. Ser responsable directamente del equipo, mobiliario e instrumentos que estén dentro del taller.
- c. Elaborar el reglamento del taller para su uso.
- d. Implementar el taller con los materiales requeridos, tomando en cuenta que sean actualizados.
- e. Distribución adecuada del material a las alumnas que lo requieran.
- f. Entregar planificación e informe de actividades anuales, bimensuales a dirección.
- g. Instalar el cronograma de actividades bimensuales en un lugar visible, para ser controladas por la autoridad competente.

5. Funciones eventuales:

- a. Solicitar instrumentos, materiales y equipo al comité de finanzas, o a quién corresponda.
- b. Utilizar adecuadamente el taller para el desarrollo de clases.
- c. Orientar adecuadamente a los practicantes que se presenten en dicha área, para el buen ejercicio de la práctica.

6. Documentos de consulta

Manual de organización y funciones de personal del Instituto
Reglamento del Taller

7. Equipo o Materiales

Todo lo que corresponde al taller de Artes Plásticas

Servicios Profesionales

Puesto Oficial: ORIENTADOR (A) ESCOLAR

1. Mantener relaciones internas con:

- a. Supervisora
- b. Directora
- c. Subdirectora
- d. Catedráticas Auxiliares
- e. Secretarias
- f. Contadoras
- g. Docentes
- h. Alumnas
- i. Padres de Familia

2. Descripción:

Es la persona asignada para que planifique, coordine y realice las actividades inherentes a su cargo.

3. Requisitos:

Opción A: Acreditar título universitario a nivel de Licenciatura en la Carrera Profesional que el puesto lo requiera y 6 meses de experiencia.

Opción B: Acreditar pensum de estudios de la carrera profesional que el puesto requiera, 18 meses de experiencia en labores relacionadas con el puesto.

4. Funciones permanentes:

- a. Realizar investigaciones y estudios que puedan contribuir a mejorar aspectos del proceso de aprendizaje o de formación integral de las alumnas.
- b. Entregar a Dirección informes del trabajo realizado con las alumnas.
- c. Participar en la discusión del Plan Anual de Trabajo del Departamento de Orientación Escolar y Vocacional.
- d. Elaborar su Plan específico de trabajo al inicio del año.

- e. Organizar conjuntamente con el Director del plantel, el Comité de Orientación.
- f. Ser depositario único del registro acumulativo de las alumnas y garantizar el carácter estrictamente confidencial de los datos recopilados.
- g. Organizar y mantener al día el archivo de registro acumulativo.
- h. Planificar y ejecutar las actividades que conlleva la orientación (entrevistas, aplicación, calificación e interpretación de pruebas psicométricas y de personalidad, elaboración de Diagnóstico Vocacional y Consejo Vocacional).
- i. Organizar y realizar actividades de orientación profesional para las alumnas de tercer grado básico y colaborar con las universidades para las del ciclo diversificado.
- j. Planificar y realizar actividades de orientación grupal.
- k. Hacer la necesaria divulgación de los servicios de orientación dentro y fuera del establecimiento.
- l. Realizar la selección del alumnado que ingresen al establecimiento en base al examen de admisión y a la entrevista que se le practica.
- m. Organizar charlas, conferencias, cine-foro, paneles y otras actividades de contenidos que sirven para análisis de los problemas que afrontan los adolescentes y/o contenidos de temas sobre psicología general y psicología del niño para complementación de su aprendizaje.
- n. Establecer los contactos necesarios con las distintas universidades para proporcionar la información pertinente a las alumnas de último año para que sigan estudios superiores.
- ñ. Colaboración con la Dirección del plantel para el análisis y el aporte de soluciones de problemas conductuales.

5. Funciones eventuales:

- a. Realizar evaluaciones psicopedagógicas o psicológicas para las alumnas que sean remitidas, por Dirección o cualquier catedrática.

- b. Realizar reuniones periódicas con las auxiliares y dirección para informar del trabajo realizado y para que se les informe de asuntos relevantes que merezcan su atención.
- c. Participar en reuniones de claustro y extraordinarios para poder aportar los puntos de vista en las situaciones en los niveles y en las decisiones que se tomen con respecto a las alumnas.
- d. Asesorar a las profesoras auxiliares, guías y encargadas de diferentes comités de aula en la orientación de actividades a desarrollar.
- e. Realizar entrevistas individuales con alumnas y/o padres de familia cuando el caso lo amerite; ya sean referidos o busquen ayuda por iniciativa personal.
- f. Prestar especial atención a las alumnas que presenten problemas emocionales, vocacionales, escolares, etc.
- g. Hacer reportes de casos especiales al departamento de orientación escolar y vocacional, o a otras instituciones y asistir a la sesión de casos para la discusión del problema cuando sea necesario.
- h. Promover conferencia de casos cuando se considere necesario para su discusión y someterlos a la consideración del cuerpo consultivo (Comité de Orientación).
- i. Requerir el apoyo de los maestros y autoridades escolares para el mejor desarrollo de las actividades de orientación.
- j. Mantenerse en contacto directo con el personal de las oficinas centrales del departamento de Orientación Escolar y Vocacional y otros.
- k. Propiciar cursillos, mesas redondas, etc. para lo que se solicitará la colaboración de otras instituciones.
- l. Asistir y promover sesiones de Comité de Orientación, Profesores Guías o Asesores de Consejos de Aula cuando se considere necesario.
- m. Ser miembro activo del Claustro de Catedráticos del establecimiento educativo donde se encuentra laborando.
- n. Realizar trabajos de secretaría relacionados con actividades de orientación.

-
- ñ. Elaborar Informe Final sobre desarrollo de trabajo de orientación durante cada ciclo escolar.
 - o. Prestar orientación individual o por grupos a las alumnas.
 - p. Establecer mecanismos de control efectivo del rendimiento escolar individual.

6. Documentos de consulta

Libros, textos, documentos de psicología, registros de orientación, Reglamento Interno de Alumnado, Manual de Organización y Funciones del Instituto.

7. Equipo o Materiales

Pruebas psicopedagógicas, pruebas psicobiológicas, recurso para orientación (textos, folletos, trifoliáres, afiches y otros)

Ambiente del Departamento de Orientación y otros

Puesto Oficial: AUXILIAR DE ENFERMERIA

1. Mantiene relaciones internas con:

- a. Director
- b. Subdirector
- c. Maestras Auxiliares
- d. Alumnas

2. Descripción:

Persona especializada en medicina, o enfermera graduada, encargada de observar, orientar, medicar tratamiento a las alumnas con problemas de salud dentro del establecimiento.

3. Requisitos:

Opción A: Enfermera Graduada.

Opción B: Acreditar estudios de primaria completa y conocimientos de Primeros Auxilios.

4. Funciones permanentes:

- a. Orientar a las alumnas y personal docente del plantel en materia de buenos hábitos higiénicos.
- b. Planificar y poner en práctica los planes y proyectos que se realicen con las alumnas.
- c. Ser responsable directamente del buen funcionamiento de la clínica.
- d. Colaborar con dirección, impartiendo pláticas a las alumnas.
- e. Rendir al director (a) del plantel, un informe semestral de sus actividades.
- f. Integrarse a las compañeras de saneamiento que promueva el establecimiento.
- g. Mantener disponible y bien equipado un botiquín para emergencias.
- h. Administrar primeros auxiliar.

5. Funciones eventuales:

- a. Informar por medio de un listado sobre el número de casos atendidos diariamente.

6. Documentos de consulta

Manual de organización y funciones de personal del Instituto Belén

Equipo o materiales:

Todo lo que pertenece a enfermería

Puesto Oficial :
COORDINADORA PSICOPEDAGOGICA.

1. Mantiene relaciones internas con:

- a. Directora
- b. Subdirectora
- c. Catedráticas Auxiliares
- d. Docentes
- e. Orientadora
- f. Alumnas
- g. Padres de Familia

2. Descripción:

Encargada de organizar todas las actividades del nivel básico y diversificado asumiéndolas y planificándolas; así como coordinar por áreas toda actividad académica.

3. Requisitos:

Opción A: Acreditar el título a nivel de Licenciatura en pedagogía y tener 2 años de experiencia

Opción B: Acreditar el pensum de estudios en pedagogía y 3 años de experiencia.

4. Funciones Permanentes:

- a. Presentar su plan de trabajo correspondiente a la Dirección o Subdirección durante el mes de enero de cada ciclo.
- b. Planificar y calendarizar las reuniones por asignatura.
- c. Organizar y calendarizar actividades de actualización para todos los docentes.
- d. Animar y velar porque dicha coordinación se dirija en línea del objetivo general que lo dinamiza.

- e. Unificar todas las actividades académicas de los diferentes niveles.
- f. Mantener una actitud de apertura y búsqueda constante de nuevos espacios en donde sea posible para dirigir acciones académicas extra aula.

5. Funciones eventuales:

- a. Colaborar con Dirección y Subdirección si el caso lo amerita.
- b. Asistir a reuniones de Directores en caso no pueda Dirección

6. Documentos a consultar

Bibliografía diversa para el Desarrollo de Actividades docentes
Manual de Organización y Funciones

7. Equipo y Materiales

Equipo de oficina que le corresponda al cargo.

Puesto Oficial:
CATEDRATICA DE TIEMPO COMPLETO
(COORDINADORA PSICOPEDAGOGICA
DEL CICLO BASICO)

1. Mantiene relaciones internas con:

- a. Directora
- b. Subdirectora
- c. Catedráticas Auxiliares
- d. Docentes
- e. Alumnas
- f. Padres de familia

2. Descripción:

Encargada de coordinar, revisar, verificar y supervisar las actividades que cada área realiza dentro del ciclo básico de la institución.

3. Requisitos:

Opción A: Acreditar título a nivel universitario de la Carrera Profesional que corresponda.

Opción B: Acreditar cierre de pensum de la carrera profesional que corresponda.

4. Funciones permanentes:

- a. Presentar su plan de trabajo correspondiente a la Dirección o Subdirección durante el mes de enero de cada ciclo.
- b. Planificar y calendarizar las reuniones por asignatura.
- c. Ser punto de enlace entre la dirección y el personal docente del nivel.
- d. Encargada de organizar todas las actividades del nivel, asumiéndolas y planificándolas.
- e. Recibir entrevistas de padres de familia, maestros, alumnos y personas particulares y profesionales.
- f. Asistir a reuniones de Consejo de Dirección como miembro activo.
- g. Solicitar material para el uso del nivel y administrarlo adecuadamente.
- h. Supervisar el trabajo docente.
- i. Trabajar casos de alumnas con dificultades con el personal de orientación
- j. Repartir circulares y algunas redactarlas.

k. Firmar permisos y excusas de alumnas y maestras.

5. Documentos de consulta

Reglamento Interno del alumnado

Manual de organización y funciones de personal del Instituto

6. Equipo o materiales

Libro de texto

Ficha psicopedagógica de alumnas

Libro de conocimientos, otros.

Puesto Oficial:

CATEDRATICA DE TIEMPO COMPLETO

(COORDINADORA PEDAGOGICA DIVERSIFICADO)

1. Mantiene relaciones internas con:

- a. Director
- b. Subdirector
- c. Catedráticas Auxiliares
- d. Docentes
- e. Alumnas
- f. Padres de familia

2. Descripción:

Encargada de coordinar, revisar, verificar y supervisar las actividades que cada área realiza dentro del ciclo diversificado de la institución.

3. Requisitos:

Opción A: Acreditar el título a nivel de licenciatura en pedagogía. Un año de experiencia en el cargo.

Opción B: Acreditar el pensum de estudios en pedagogía. Dos años de experiencia en el puesto.

4. Funciones principales:

Presentar su plan de trabajo correspondiente a la Dirección-Subdirección durante el mes de enero de cada ciclo.

- a. Planificar y calendarizar las reuniones por área y niveles.
- b. Organizar y calendarizar actividades de actualización para todos los docentes.
- c. Colaborar con Dirección y Subdirección en caso que así lo amerite.
- d. Asistir a reuniones de Directores en caso no pueda Dirección.
- e. Animar y velar porque dicha coordinación se dirija en línea del objetivo general que lo dinamiza.

- f. Mantenimiento de la visión y misión institucional.
- g. Unificar todas las actividades académicas de los diferentes niveles.
- h. Mantener una actitud de apertura y búsqueda constante de nuevos espacios en donde sea posible para dirigir acciones académicas extra aula.

5. Documentos de consulta

Bibliografía

Manual de Organización y Funciones

6. Equipo o materiales

Diccionarios, enciclopedias, computadora, libros de conocimientos, agendas.

Servicios Generales

Puesto Oficial:

PERSONAL DE SERVICIO Y LIMPIEZA

1. Mantiene relaciones internas con:

- a. Director
- b. Subdirector
- c. Contadora
- d. Catedráticas Auxiliares
- e. Docentes
- f. Secretarias
- g. Alumnas

2. Descripción:

Encargado de realizar limpieza del establecimiento de acuerdo al área que le asignen.

3. Requisitos:

Acreditar estudios de nivel primario completo.

4. Funciones permanentes:

- a. Ordenar y limpiar el sector del edificio que les ha sido asignado.
- b. Velar que el mobiliario se encuentre en su lugar y en buenas condiciones.
- c. Informar a la encargada de mantenimiento y servicio cuando el mobiliario se encuentre en malas condiciones.
- d. Entregar a la Directora los objetos olvidados de las alumnas o profesores.

5. Funciones eventuales:

- a. Colaborar con sus compañeras en la limpieza en ausencia o suspensión.
- b. Realizar otras funciones que su puesto le corresponda, de acuerdo a Dirección o Subdirección.

6. Documentos de consulta

Manual de Organización y Funciones

7. Equipo o materiales

Utensilios de limpieza y otros que le ayuden a desarrollar su trabajo.

Copias de llaves de ambientes asignados

Puesto Oficial:

PERSONAL DE SERVICIO Y LIMPIEZA

(PORTERO)

1. Mantiene relaciones internas con:

- a. Directora
- b. Subdirectora
- c. Docentes
- d. Alumnas

2. Descripción:

Encargado de velar por la seguridad de los trabajadores del plantel; de las alumnas; controlando el ingreso y egreso de personas ajenas al mismo.

3. Requisitos:

Acreditar estudios de nivel primario completo. 6 meses de experiencia laboral.

4. Funciones permanentes:

Son atribuciones del portero:

- a. Hacer la limpieza diariamente del área que se le asigne, antes del inicio de labores.
- b. Mantener limpio y presentable la vía de acceso al establecimiento, durante toda la jornada establecida.
- c. No ausentarse de la portería durante la jornada establecida y debe retirarse de la misma hasta que se presente el conserje de turno de la jornada vespertina.
- d. Mantener cerrada la puerta de ingreso en el horario establecido.
- e. Llevar un libro de control de las alumnas que salend el edificio en horas de clase, con autorización escrita de la Maestra Auxiliar, indicando el grado y sección a que pertenece.
- f. Mantener una actitud respetuosa y atenta con las personas a quienes tenga que atender en el desempeño de su trabajo.

- g. Llevar un libro de registro de las personas ajenas al establecimiento que ingresan al mismo, en el horario de trabajo, indicando el motivo de su visita.
- h. No permitir el ingreso de personas que puedan causar desórdenes en el establecimiento.
- i. No permitir la salida del edificio de mobiliario, equipo o cualquier otro objeto que pertenezca al establecimiento, salvo caso que presenten una autorización firmada por la Dirección o Subdirección.

5. Funciones específicas:

Indicar por medio del mecanismo establecido el inicio, cambio y finalización de los períodos de clase, rigiéndose por la hora oficial para realizar esta acción.

6. Documentos de consulta

Manual de funciones

7. Equipo o materiales

Utensilios de limpieza y otros que le ayuden a desarrollar su trabajo.

Copias de llaves de ambientes asignados

Puesto Oficial:

SERVICIO DE CARPINTERIA

1. Mantiene relaciones internas con:

- a. Director
- b. Subdirectora
- c. Catedráticas Auxiliares
- d. Docentes

2. Descripción:

Encargado de velar por el buen estado de los materiales (pizarrones, carteleras, tarimas, puertas, otros).

3. Requisitos:

Opción A: Experiencia laboral de carpintería

Opción B: Desempeñar labores como ayudante de carpintería

4. Funciones permanentes:

Efectuar todos los trabajos relacionados con su puesto, que se necesiten en el establecimiento, requiriendo para realizar los mismos de la autorización de la Directora o Subdirectora.

Mantener en buen estado de funcionamiento los pizarrones en servicio en el Instituto.

5. Funciones eventuales:

Mantener mobiliario y enseres que necesiten mantenimiento (escritorios, sillas, mesas, puertas y otros).

6. Documentos de consulta

Manual de organización y funciones de personal del Instituto.

7. Equipo o mobiliario

Utensilios, herramientas del taller de carpintería

Puesto Oficial:
GUARDIANIA

1. Mantener relaciones internas con:

- a. Director
- b. Subdirector
- c. Catedrática Auxiliares
- d. Docentes
- e. Alumnas

2. Descripción:

Encargado y responsable de la seguridad del establecimiento, bienes, materiales que se encuentren dentro del mismo.

3. Requisitos:

Acreditar estudios de Nivel primario completa. Un año de experiencia.

4. Funciones permanentes:

Son atribuciones del encargado de guardianía:

- a. Permanecer dentro del edificio de acuerdo al horario de guardianía.
- b. Velar y ser responsable por la seguridad del Establecimiento y todos los bienes que en él se encuentren.
- c. Cumplir con el horario establecido del establecimiento en dicho puesto.
- d. Velar cuando se encuentre en el horario de trabajo, que las puertas estén cerradas y seguras, luces apagadas cuando no estén utilizando los salones y llaves de chorros de agua cerradas.
- e. Informar inmediatamente a las autoridades de cualquier anomalía que se presente durante sus funciones.
- f. No permitir la salida mobiliario del edificio, equipos o cualquier otro objeto que pertenezca al establecimiento, salvo en caso de que presenten una autorización firmada y sellada por la Directora o Subdirectora.

- g. Prestar colaboración en aspectos de instalación de agua, electricidad y otros, siempre que su habilidad lo permita.
- h. Regar las plantas que se encuentren en el edificio, durante su turno de guardiana.
- i. Mantener debidamente recortada la hierba que crece en diferentes lugares del edificio.

5. Documentos de consulta

Manual de Organización y Funciones

6. Equipo o materiales

Utensilios de limpieza y otros que le ayuden a desarrollar su trabajo.

Copias de llaves de ambientes asignados

Linterna

Instrumento para salvaguardar su integridad física.

Puesto Oficial:
NORMATIVA PARA PERSONAL TECNICO
(ADMINISTRATIVO, DOCENTE, OPERATIVO)

1. Funciones específicas:

- a. Presentarse a la hora establecida en el establecimiento para iniciar las labores, firmando debidamente su asistencia en el libro respectivo, anotando la hora de entrada y salida.

- b. Excusarse con la Directora o Subdirectora, cuando tenga necesidad de llegar tarde o no asistir al cumplimiento de sus labores.

- c. Presentarse a la hora establecida en el establecimiento para iniciar sus labores, firmando diariamente su asistencia en los registros establecidos, anotando la hora de ingreso.

INDICE

	No. de página
A. PRESENTACION.....	1
B. INTRODUCCIÓN	2
C. INSTITUTO NORMAL CENTRAL PARA SEÑORITAS BELÉN.....	3
D. APLICACIONES.....	4
E. ORGANIGRAMA FUNCIONAL DEL INSTITUTO NORMAL CENTRAL PARA SEÑORITAS BELÉN.....	5
DESCRIPCIÓN DE PUESTOS.....	6
PERSONAL ADMINISTRATIVO DIRECTOR(A).....	7
SUB DIRECTOR(A)	13
PERSONAL TÉCNICO ADMINISTRATIVO CATEDRÁTICAS AUXILIARES.....	19
CONTADOR(A).....	23
AUXILIAR DE CONTABILIDAD.....	27
SECRETARIA	31
PERSONAL DOCENTE	35
CATEDRÁTICA DE PRÁCTICA DOCENTE	39
BIBLIOTECARIO (A)	43
TÉCNICO EN AYUDAS AUDIOVISUALES	49
ENCARGADO DEL LABORATORIO DE ÁREA CIENTÍFICA (C.C.N.N., FISICA, QUIMICA Y BIOLOGIA).....	53
ENCARGADO DEL LABORATORIO DE EDUCACIÓN PARA EL HOGAR.....	59
ENCARGADA DE LABORATORIO DE PRACTICA DOCENTE.....	63
CATEDRATICO DE ARTES PLÁSTICAS.....	67
ORIENTADOR (A) ESCOLAR	71
AUXILIAR DE ENFERMERÍA	77
COORDINADORA PSICOPEDAGÓGICA	81
CATEDRÁTICO DE TIEMPO COMPLETO (COORDINADORA PSICOPEDAGÓGICA DEL CICLO BÁSICO)	85

CATEDRÁTICA DE TIEMPO COMPLETO (COORDINADORA PSICOPEDAGÓGICA DEL CICLO DIVERSIFICADO)	89
PERSONAL DE SERVICIO Y LIMPIEZA.....	93
PERSONAL DE SERVICIO Y LIMPIEZA (PORTERO).....	97
SERVICIO DE CARPINTERÍA	101
GUARDIANÍA.....	103
NORMATIVA PARA PERSONAL TÉCNICO ADMINISTRATIVO, DOCENTE, OPERATIVO.....	107

FUENTES DE CONSULTA

Entrevista a: Licda. Iliana Laparra de Molina. Depto. de Desarrollo Institucional 2do. nivel Servicio Civil.

Reglamento Interno del Instituto Normal Central para Señoritas Belén.

Manual de los Institutos Experimentales.

Manual del Instituto de la Asunción.

ANEXOS

Anexo No.1 Nómina de Directoras del Instituto Normal Central para Señoritas Belén desde su fundación hasta la fecha

Anexo No.2 Listado de algunos maestros distinguidos que elaboraron en el Instituto Normal Central para Señoritas Belén y fuera de él

Anexo No.3 Matriz de Consolidación de Preguntas por Indicadores

Anexo No.4 Boleta de Encuesta a Directora

Anexo No.5 Boleta de Encuesta Personal Técnico Administrativo

Anexo No.6 Boleta de Encuesta Personal Docente

Anexo No.7 Boleta de Encuesta Personal Operativo

Anexo No.8 Boleta de Encuesta a Alumnado

Anexo No.9 Instrumento de Diagnóstico Institucional F.O.D.A.

Anexo No.10 Boleta de Entrevista a Ex Directoras

Anexo No.11 Boleta de Opinión a Ex Docentes

Anexo No.12 Propuesta de Organigrama del Instituto Normal Central para Señoritas Belén

ANEXO1

**NÓMINA DE DIRECTORAS DEL INSTITUTO NORMAL CENTRAL PARA SEÑORITAS BELÉN.
DESDE SU FUNDACION HASTA LA FECHA.**

No.	NOMBRE	PERIODO
1	Otta James.	1875
2	Lina Sthelin	1876 – 1887
3	Matilde Wellawer	1888 – 1892
4	Rafaela del Aguila	1893 – 1875
5	Irene Oliveros	1895 -- 1899
6	Natalia Gorris de Morales	1900 – 1904
7	Concepcion Saracia de Zirion	1905 – 1908
8	Amalia Castro de Aguilar	1909 – 1912
9	Dolores Contreras de Aguila	1913 – 1917
10	Julia Winter	1917 – 1918
11	Matilde Ariza de Núñez	1919 – 1921
12	Amalia Samayoa Aguilar	1921 – 1922
13	Alicia Guilar Castro	1922 – 1924
14	Hawing Bedges	1924 – 1925
15	Anita Figueroa de Mayorga	1925 – 1926
16	Alicia Aguilar Castro	1926 – 1930
17	Cándida Franco	1930 – 1932
18	Anita R. Espinoza	1932 – 1944
19	Carmen Ydigoras Fuestes	Junio Octubre 1944
20	Albertina Saravia	Octubre 1944 a Abril 1945
21	María Solá de Sellares	1945 a Septiembre 1948
22	María Josefa Estrada de Echeverría	1949 a Abril de 1950
23	Berta Cintora Funes	Mayo – Junio 1950
24	Elena Ruiz de Barrios Klee Ana Luisa de Rojas (interina)	Julio de 1950 – Junio 1954
25	Leonor Rosales vda. de Ramírez	1954 – 1955
26	Alicia Echeverría Magariño	1955 – 1959
27	María Saenz de Tejada de Duarte	1960 – 1963
28	Alma Haydeé Samayoa de Gordillo (interina)	1969 a Octubre
29	María Cuevas de Lémus Morán	1963 – 1974
30	Alba Elena Aragón de Ceberg	Desempeñó varias veces en calidad de interina
31	María Martínez Montt de Ruano	1974 – 1976
32	Blanca Solares (interina)	Septiembre 12 al 28 de 1975
33	María Teresa Godoy Flores	1976 – 1979
34	Ileana Porta España	1979 – 1991
35	Alba Elena Aragón de Cerberg	1992 – 1996
36	María Antonieta Martínez de Mérida	1997 – 2000
37	María Elisa Valladares	2001 – 2002
38	Josefina Palacios de Pur	2002 hasta la fecha.

ANEXOS
ANEXO No.2
LISTADO DE ALGUNOS MAESTROS DISTINGUIDOS QUE LABORARON EN EL INSTITUTO
NORMAL CENTRAL PARA SEÑORITAS BELÉN Y FUERA DE EL.

	NOMBRES	ACTIVIDADES
1	Alvarado, Manuel.	Maestro de Educación Musical, Catedrático de Música, Fundador de la Simfónica Nacional Juvenil de Guatemala. Condecorado con la Orden Francisco Marroquín.
2	Alvarez A. De Franco Ileana.	Egresada de Belén, Autora de la letra del Himno "Belén Centenario", Abogado y Notario.
3	Arenales de Flores, Graciela.	Maestra egresada de Belén, Catedrática de Artes Plásticas e Historia de la Educación. Gran maestra y artista de la plástica guatemalteca. Promovió innumerables exposiciones pictóricas como proyección de las alumnas a la comunidad educativa.
4	Baldizón, Norma.	Egresada de Belén, Fue alumna distinguida. Escritora y Poetiza. Directora del Departamento de Educación Estética del Ministerio de Educación.
5	Bardales Raquel, (Bernal, Ligia)	Egresada de "Belén" Co-fundadora del Teatro Universitario "TAU". Escritora, Poetiza y Periodista. Fue Supervisora del Depto. De Teatro de Educación Estética. Fundadora del Grupo de Teatro GEMA. Organizadora de Festivales de Teatro Escolar. (Del 1 al 15) Recibió la orden del Francisco Marroquín.
6	Castañeda, Héctor Neri.	Catedrático de Idioma. Filósofo reconocido Mundialmente por su método de análisis lógico y ontológico (rama de la filosofía que estudia las estructuras fundamentales del mundo y nuestras experiencias)
7	Cóbar, Natalia.	Egresada de "Belén" Maestra Especializada en Educación Física. Impulso sobre manera el deporte y la gimnasia. Hizo que el establecimiento participara en actividades deportivas y culturales dentro y fuera del País. Recibió la orden del Francisco Marroquín.
8	Cruz, Rogelia.	Egresada de "Belén" Alumna sobresaliente. Dirigente estudiantil de Universidad de San Carlos de Guatemala.
9	Escobar Montenegro, Carlos René.	Catedrático de Biología y Didáctica de Ciencias Naturales, fue Ministro de Educación. Hizo su Tesis basado en Belén, y su paso por este establecimiento sembró la ceiba

	NOMBRE	ACTIVIDADES
10	Funes, Celeste	Maestra egresada de Belén, Profesora de Arte y Cultura. El Salón de Actos del Instituto Belén lleva su nombre por sus innumerables méritos.
11	Fernández de Grotewold, María Teresa.	Egresada de "Belén" Diputada al Congreso de la República de Guatemala. Ponente del Decreto por el que se Declaro el Año Centenario "Belén Normal y Conservatorio Nacional de Música" y declaración de "Belén Monumento Nacional de la Cultura" Recibió la orden del Francisco Marroquín.
12	Fernández Holl, Francisca.	Egresada de "Belén" Primera Ingeniero en Guatemala.
13	Méndez, Federico.	Catedrático de Matemática Y Física Fundamental. Autor de varios libros de Matemática.
14	Orantes, Adrián.	Maestro de Formación Musical. Organizó el grupo musical "Campanitas de Belén" con el que tuvo varias presentaciones en la capital.
15	Padilla, Norma.	Egresada de Belén, Actriz, Directora del Departamento de Teatro de Bellas Artes, Ministerio de Educación.
16	Salazar Pérez, Carmen Adilia.	Maestra egresada de la Alameda Chimaltenango, Catedrática de Física Fundamental. Presidenta de Claustro del Instituto Belén. Propuso al Ministerio de Educación anticipar la primera evaluación de recuperación para octubre del mismo año lectivo y no en enero del año siguiente. Proyecto que aún sigue vigente.
17	De Solares Blanca Hilda.	Maestra egresada de Belén, Directora interina del mismo, Instituyó la tacita de café "Belén de mis Recuerdos", que se lleva a cabo en las celebraciones de Aniversario. Instituyó las Juntas Cívicas que se celebran cada 13 de Septiembre en las instalaciones del Instituto Belén a nivel nacional.
18	Zea Ruano de Rodriguez, Carmen	Egresada de Belén, solicitó al Ministerio de Educación la implementación de los laboratorios de Química, Física y Ciencias Naturales, que fueron otorgados por la Embajada de Alemania, condecorada con la Orden Francisco Marroquín.

ANEXO No.3
MATRIZ DE CONSOLIDACIÓN DE PREGUNTAS POR INDICADORES.

INDICADOR	DIRECTORA	PER. TÉCNICO ADMINISTRATIVO	PERSONAL DOCENTE	PERSONAL OPERATIVO	ALUMNADO
Atención a la demanda educativa.	1	1	1		
Misión y visión institucional.	2	2	2	2	2
Información institucional.	3	3	3	3	
Programación de actividades.	4	4	4	4	
Registro de actividades de atención educativa.	5	5			
Participación en actividades educativas.			5	5	
Coordinación de comunicación.	8	7	6	6	
Información sobre actividades de atención educativa.	7	6			
Organización de actividades educativas.	9	8	7		
Supervisión de asistencia y puntualidad.	10	9	9	7	
Asignación de funciones y entrega de reglamento.	11	10			
Coordinación de acciones de salud y ornato.	12	11	11	10	
Evaluación del desempeño laboral.	13	12	12	11	
Reconocimiento de jerarquías	14	13	13	12	
Información verbal o escrita	15	14	14	13	4
Promoción de actividades educativas.	16	19	16	14	
Manual de organización y funciones.	27	20	24	15	
Conocimiento de controles administrativos.	24	18	17		
Participación de actividades de inducción.	21	21			
Conocimiento de principios administrativos.	22	16			
Conocimiento de funciones administrativas.	23	17			

ANEXO No.4

**UNIVERSIDAD PANAMERICANA
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA
ESTUDIO PARA EL FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL DEL INSTITUTO NORMAL CENTRAL
PARA SEÑORITAS BELÉN.
BOLETA DE ENCUESTA A DIRECTORA.**

Agradecemos su colaboración al responder la siguiente boleta de encuesta, que tiene como propósito recoger información para la investigación que se realiza a favor del Fortalecimiento Institucional del Instituto Normal Central para Señoritas Belén.

INSTRUCCIONES:

A continuación encontrará una serie de preguntas que señalará con una X en el SI, si su respuesta es positiva y en el NO si su respuesta es negativa, se agradece razone su respuesta en las líneas en blanco.

1. ¿Todas las señoritas que solicitan ingresar al Instituto Belén para realizar sus estudios, son aceptadas?
¿Por qué? SI NO

2. Cuando usted ingresó a laborar al Instituto Belén ¿Le dieron a conocer la Visión y Misión institucional?
¿Cómo? SI NO

3. Cuando inicio su relación laboral en el Instituto Belén, ¿Le fueron asignadas sus responsabilidades, funciones, y cómo llevarlas a cabo?
¿Por quién? SI NO

4. ¿Programa usted, las actividades relacionadas con su trabajo? SI NO
¿Con qué regularidad? (semanal, mensual, bimensual, anual)

5. ¿Registra el desarrollo de actividades realizadas de atención educativa? SI NO
¿Por qué? Y ¿Cuáles? (morales, cívicas, académicas, salud, espirituales, otras.)

6. ¿Con que frecuencia solicita la programación de actividades educativas a realizarse en la Institución?
(diario, semanal, quincenal, mensual, bimensual, trimestral, semestral, anual.) SI NO
¿Por qué?

7. ¿Le informa al personal administrativo y docente, sobre actividades realizadas con respecto a la atención educativa? SI NO
¿Con qué regularidad? Si su respuesta es positiva, mencione cuáles recuerda.
(actividades de orientación, talleres, otros.)

8. ¿Coordina acciones de comunicación y asistencia técnica administrativa al personal administrativo, docentes, operativo y alumnado del Instituto Normal para Señoritas Belén? SI NO
¿Cómo?

9. ¿Programa actividades educativas junto con el personal administrativo y docentes?
(elaboración de horarios, reuniones de padres de familia, otros.) SI NO
¿Por qué? ¿Con qué regularidad?

10. ¿Controla la asistencia y puntualidad del personal administrativo, docente, operativo y alumnado? SI NO
¿Con qué regularidad?

11. ¿Delega la función de información al alumnado sobre los objetivos, la misión y visión del Instituto Belén, así como la entrega del reglamento para las alumnas Belemitas, indicándole sus derechos, deberes y obligaciones como estudiante regular de la Institución?

SI NO
¿A quién? El reglamento, ¿está vigente? ¿Es fuente de consulta? ¿Se exige su cumplimiento?

12. ¿Coordina acciones de salud y ornato, con el personal administrativo, docente, operativo y alumnas del Instituto Belén?

SI NO
¿Por qué?

13. ¿Evalúa el desempeño laboral del personal administrativo, docente y operativo del Instituto Belén.?

SI NO
¿Cómo? ¿Con que frecuencia?

14. ¿Da a conocer los niveles jerárquicos del Instituto Belén a través del desempeño de labores?

SI NO
¿Por qué?

15. ¿Utiliza la comunicación verbal o escrita con el personal administrativo, docente, operativo y alumnas de para dar a conocer asuntos importantes del Instituto Belén?

SI NO
¿por qué? ¿con qué regularidad?

16. ¿Promueve actividades como talleres, seminarios, capacitaciones al personal administrativo, docente, operativo y alumnado.

SI NO
¿Con qué frecuencia?

17. ¿Solicita por escrito la planificación de los docentes al inicio del año? SI NO
¿Se la entregan? SI NO
¿Por qué?

18. ¿Promueve la integración docente de trabajo por áreas? SI NO
¿Por qué?

19. ¿Le da seguimiento al trabajo administrativo, docente y operativo? SI NO
¿Cómo? (favor referirse a cada contexto)

20. ¿Promueve la unidad de grupo de trabajadores del Instituto Belén, que usted dirige? SI NO
¿Por qué? ¿Cómo?

21. ¿Participa en reuniones de trabajo y asambleas para estar informada sobre las necesidades e inquietudes del personal administrativo, docente, operativo y alumnas? SI NO
¿Con qué frecuencia?

22. ¿Realiza actividades de inducción con el personal de nuevo ingreso del Instituto Belén? SI NO
¿Por qué? Y ¿Cómo?

23. ¿Conoce los principios Administrativos que debe conocer un Administrador? SI NO
 Si su respuesta es afirmativa, ¿Cuáles principios administrativos recuerda?
-
-
24. ¿Conoce las funciones de un Administrador Educativo? SI NO
 ¿Podría mencionar cuáles recuerda?
-
-
25. ¿Establece controles Administrativos para el funcionamiento del Instituto Belén? SI NO
 ¿Por qué? Y ¿Cuáles?
-
-
26. ¿Que formas de evaluación usadas por los docentes, son las que a su criterio ofrecen mejores resultados?
-
-
27. ¿Cómo percibe el futuro del Instituto Normal Central para Señoritas Belén?
-
-
28. ¿Cuenta el Instituto Belén, con un manual de organización y de funciones administrativas, técnico administrativo, docente y operativas? SI NO
 ¿Lo consulta? SI NO
 ¿Requiere su cumplimiento? SI NO
 ¿Por qué? SI NO
-
-

ANEXO NO.5

**UNIVERSIDAD PANAMERICANA
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA
ESTUDIO PARA EL FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL DEL INSTITUTO NORMAL CENTRAL
PARA SEÑORITAS BELÉN.
BOLETA DE ENCUESTA A PERSONAL TÉCNICO ADMINISTRATIVO.**

Agradecemos su colaboración al responder la siguiente boleta de encuesta, que tiene como propósito recoger información para la investigación que se realiza a favor del Fortalecimiento Institucional del Instituto Normal Central para Señoritas Belén.

INSTRUCCIONES:

A continuación encontrará una serie de preguntas que señalará con una X en el SI, si su respuesta es positiva y en el NO si su respuesta es negativa, se agradece razone su respuesta en las líneas en blanco.

1. ¿Todas las señoritas que solicitan ingresar al Instituto Belén para realizar sus estudios, son aceptadas? SI NO

¿Por qué?

2. Cuando usted ingresó al Instituto Belén ¿Le dieron a conocer la Visión y Misión institucional? SI NO

¿Cómo?

3. En el momento de su ingreso al instituto Belén, ¿Le fueron asignadas sus responsabilidades, funciones, y cómo llevarlas a cabo? SI NO

¿Por quién?

4. ¿Programa usted, las actividades relacionadas con su trabajo? SI NO

¿Con qué regularidad? (semanal, mensual, bimensual, anual)

5. ¿Se registra el desarrollo de actividades realizadas de atención educativa? SI NO

¿Por qué? Y ¿Cuáles? (morales, cívicos, académicas, salud, espirituales, otras.)

6. ¿Se le informa al personal docente, sobre actividades realizadas con respecto a la atención educativa?
SI NO
¿Con qué regularidad? Si su respuesta es positiva, mencione cuáles recuerda.
(actividades de orientación, talleres, otros.)

7. ¿Se coordinan acciones de comunicación y asistencia técnica administrativa a personal administrativo, docentes, y alumnado del Instituto Normal para Señoritas Belén?
SI NO
¿Cómo?

8. ¿Se organizan actividades educativas junto con los docentes? (elaboración de horarios, reuniones de padres de familia, otros.)
SI NO
¿Por qué? ¿Con qué regularidad?

9. ¿Cómo se controla la asistencia y puntualidad del personal docente y alumnado?
SI NO
¿Cómo?

10. ¿Se le asigna la función de informar al alumnado sobre los objetivos, la misión y visión del Instituto Belén, así como la entrega del reglamento para las alumnas Belemitas, indicándole sus derechos, deberes y obligaciones como estudiante regular de la Institución?
SI NO
El reglamento, ¿está vigente?
SI NO
¿Es fuente de consulta?
SI NO
¿Se exige su cumplimiento?
SI NO

¿Por quién?

11. ¿Se coordinan acciones de salud y ornato, con el personal docente, operativo y alumnas del Instituto Belén?
SI NO
¿Por qué?

12. ¿Es evaluado su desempeño laboral?
¿Por quién? Y ¿Cómo? SI NO
-
-
13. A través de su trabajo ¿reconoce los niveles jerárquicos del Instituto Belén?
¿Por qué? SI NO
-
-
14. ¿Las autoridades utilizan la comunicación verbal o escrita para dar a conocer asuntos importantes del Instituto Belén u otros?
¿por qué? ¿con qué regularidad? SI NO
-
-
15. ¿Cómo percibe el futuro del Instituto Normal Central para Señoritas Belén?
-
-
16. ¿Conoce los principios administrativos que debe conocer en administrador?
Si su respuesta es afirmativa, ¿Cuáles principios recuerda? SI NO
-
-
17. ¿Conoce las funciones de un administrador educativo?
¿Podría mencionar cuáles recuerda? SI NO
-
-
18. ¿Conoce los controles administrativos del Instituto Belén?
¿Cuáles conoce? SI NO
-
-
19. ¿Se promueven actividades educativas donde usted participa? (talleres, seminarios, capacitaciones y otras)
¿Por qué? ¿Con qué regularidad? SI NO
-
-

20. ¿Cuenta el Instituto Belén, con un manual de organización y de funciones administrativas, técnico administrativo, docente y operativa?

SI NO

¿Lo consulta?

SI NO

¿Se requiere su cumplimiento?

SI NO

¿Por qué?

21. ¿Participa en actividades de inducción a personal de nuevo ingreso?

SI NO

¿Cómo?

ANEXO No. 6

**UNIVERSIDAD PANAMERICANA
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA
ESTUDIO PARA EL FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL DEL INSTITUTO NORMAL CENTRAL
PARA SEÑORITAS BELÉN.
BOLETA DE ENCUESTA A PERSONAL DOCENTE.**

Agradecemos su colaboración al responder la siguiente boleta de encuesta, que tiene como propósito recoger información para la investigación que se realiza a favor del Fortalecimiento Institucional del Instituto Central para Señoritas Belén.

INSTRUCCIONES:

A continuación encontrará una serie de preguntas que señalará con una X en el SI, si su respuesta es positiva y en el NO si su respuesta es negativa, se agradece razone su respuesta en las líneas en blanco.

1. ¿Todas las señoritas que solicitan ingresar al Instituto Belén para realizar sus estudios, son aceptadas?
¿Por qué? SI NO

2. Cuando usted ingresó al Instituto Belén ¿Le dieron a conocer la Visión y Misión institucional?
¿Cómo? SI NO

3. En el momento de su ingreso al instituto Belén, ¿Recibió orientación, inducción, asignación de funciones, de acuerdo a su puesto? SI NO
¿Por quién?

4. ¿Programa usted, las actividades relacionadas con su trabajo? SI NO
¿Con qué regularidad? (semanal, mensual, bimensual, anual)

5. ¿Se promueven actividades sobre atención educativa? (talleres, seminarios, capacitaciones y otros.) SI NO
¿Por qué? ¿Con qué regularidad?

6. ¿Se coordinan por parte de la Dirección acciones de comunicación y asistencia técnica administrativa con los docentes?

SI NO

Si la respuesta es afirmativa, mencione cuáles y con qué frecuencia.

7. ¿Programan actividades educativas junto con el docente, el personal administrativo? (horarios, reuniones con padres de familia.)

SI NO

¿Por qué? ¿Con qué frecuencia?

8. ¿Solicitan a usted por escrito su planificación docente a principio de año?
¿La entrega?
¿Por qué?

SI NO
SI NO

9. ¿Supervisan su asistencia, puntualidad y trabajo docente en el aula?
¿Con qué regularidad?

SI NO

10. ¿Se promueve la integración docente por áreas?

¿Por qué?

SI NO

11. ¿Se coordinan acciones de salud y ornato, con el personal docente, operativo y alumnas del Instituto Belén?

¿Por qué?

SI NO

12. ¿Es evaluado su desempeño laboral?
¿Por quién? Y ¿Cómo?

SI NO

13. A través de su trabajo ¿reconoce los niveles jerárquicos del Instituto Belén?
¿Por qué? SI NO

14. ¿Se le informa en forma verbal o escrita asuntos importantes a realizarse en el Instituto Belén?
¿por qué? ¿con qué regularidad? SI NO

15. ¿Cómo percibe el futuro del Instituto Normal Central para Señoritas Belén?

16. ¿Se realizan actividades de organización, en el Instituto Belén? (reuniones, asambleas, y reuniones de trabajo, y otras.) SI NO

¿Para qué? ¿Con qué frecuencia?

17. ¿Qué tipo de controles conoce, y cuáles son utilizados por la Dirección a favor de las labores educativas del establecimiento educativo, Instituto Belén?

18. ¿Utiliza la metodología, adecuada atendiendo las necesidades y realidades de las alumnas?
Indique cuáles. SI NO

19. ¿Planifica atendiendo los Objetivos de cada unidad de aprendizaje, del curso que imparte y de acuerdo a las necesidades del alumnado? SI NO

¿Por qué?

20. ¿Promueve la participación activa de las alumnas en su curso? SI NO

¿En qué forma?

21. ¿Qué formas de evaluación aplica a sus alumnas?

Pruebas Objetivas, Lista de Cotejo, Auto Evaluación, Coevaluación, otras.

22. ¿ La Dirección supervisa con orientación pedagógica su trabajo en el aula? SI NO
¿ Da seguimiento a la supervisión del trabajo en el aula? SI NO
¿ Con qué frecuencia?

23. ¿Qué tipo de Técnicas utilizan para la motivación y fijación en el proceso enseñanza aprendizaje?
Por favor subraye la o las técnicas que utiliza.

Trabajo individual, Trabajo en Equipo, Exposiciones, Debates, Mesas Redondas, u otras.

24. ¿Presenta a sus alumnas, los objetivos a alcanzar al iniciar una unidad de estudio? SI NO

¿Por qué?

25. ¿Cuenta el Instituto Belén, con un manual de organización y funciones administrativas, técnico administrativo, docente y operativa? SI NO

¿Lo consulta? SI NO

¿Se requiere su cumplimiento? SI NO

¿Por qué?

ANEXO No.7

**UNIVERSIDAD PANAMERICANA
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA
ESTUDIO PARA EL FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL DEL INSTITUTO NORMAL CENTRAL
PARA SEÑORITAS BELÉN.
BOLETA DE ENCUESTA A PERSONAL OPERATIVO.**

Agradecemos su colaboración al responder la siguiente boleta de encuesta, que tiene como propósito recoger información para la investigación que se realiza a favor del Fortalecimiento Institucional del Instituto Normal Central para Señoritas Belén.

INSTRUCCIONES:

A continuación encontrará una serie de preguntas que señalará con una X en el SI, si su respuesta es positiva y en el NO si su respuesta es negativa, se agradece razone su respuesta en las líneas en blanco.

1. ¿Se registran y se le asignan actividades a realizar en la institución de acuerdo a las necesidades del alumnado? (limpieza de aulas, del establecimiento, de los baños, y otras atenciones que se le requieren.)

SI NO

¿Por qué?

2. Cuando usted ingresó al Instituto Belén ¿Le dieron a conocer la Visión y Misión institucional?

SI NO

¿Cómo?

3. En el momento de su ingreso al instituto Belén, ¿Recibió orientación, inducción, asignación de funciones, de acuerdo a su puesto?

SI NO

¿Por quién?

4. ¿Programa usted, las actividades relacionadas con su trabajo?

SI NO

¿Con qué regularidad? (semanal, mensual, bimensual, anual)

5. ¿Se promueven actividades educativas donde usted participa? (talleres, seminarios, capacitaciones y otros.)

SI NO

¿Por qué? ¿Con qué regularidad?

6. ¿Se coordinan acciones de comunicación y asistencia técnica administrativa con los operativos?
 Si la respuesta es afirmativa, mencione cuáles y con qué frecuencia. SI NO
-
-
-
7. ¿Supervisan su asistencia, puntualidad y trabajo en el Instituto Belén?
 ¿Con qué regularidad? Y ¿Cómo? SI NO
-
-
-
8. ¿Conoce sus funciones específicas a realizar en el Instituto Belén?
 Si la respuesta es afirmativa, mencione cuáles SI NO
-
-
-
9. ¿Participa en actividades como talleres, seminarios, capacitaciones, otros.
 ¿Con qué regularidad? SI NO
-
-
-
10. ¿Se coordinan acciones de salud y ornato, con el personal docente, operativo y alumnas del Instituto Belén?
 ¿Por qué? SI NO
-
-
-
11. ¿Es evaluado su desempeño laboral?
 ¿Por quién? Y ¿Cómo? SI NO
-
-
-
12. A través de su trabajo ¿reconoce los niveles jerárquicos del Instituto Belén?
 ¿Por qué? SI NO
-
-
-

13. ¿Se le informa en forma verbal o escrita asuntos importantes a realizarse en el Instituto Belén, relacionados con sus funciones?

¿por qué? ¿con qué regularidad?

SI NO

14. ¿Se realizan actividades de organización, en el Instituto Belén? (reuniones, asambleas, y reuniones de trabajo y otras.)

SI NO

¿Para qué? Y ¿Cómo participa?

15. ¿Cuenta el Instituto Belén, con un manual de organización y de funciones administrativas, técnico administrativo, docente y operativa?,

¿Lo consulta?

SI NO

¿Se requiere su cumplimiento?

SI NO

¿Por qué?

SI NO

ANEXO No. 8

UNIVERSIDAD PANAMERICANA
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA
ESTUDIO PARA EL FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL DEL INSTITUTO NORMAL CENTRAL
PARA SEÑORITAS BELÉN.
ENCUESTA A ALUMNADO

Agradecemos su colaboración al responder la siguiente boleta de encuesta, que tiene como propósito recoger información para la investigación que se realiza a favor del Fortalecimiento Institucional del Instituto Normal Central para Señoritas Belén.

INSTRUCCIONES:

A continuación encontrará una serie de preguntas que señalará con una X en el SI, si la respuesta es positiva y una X en el NO si la respuesta es negativa, se agradece razone su respuesta en las líneas en blanco.

1. Cuando solicitó el ingreso al Instituto Normal Central para Señoritas Belén ¿hizo examen de admisión? SI NO

¿Por qué?

2. ¿Recibió información sobre objetivos a alcanzar, que persigue la Institución con respecto a su formación? SI NO
¿Por qué? (describa cuáles).

3. ¿Al ingresar al establecimiento recibió por parte de las autoridades, el Reglamento para las Alumna Belemitas, donde se indica sus derechos, deberes y obligaciones como estudiante regular de la institución? SI NO

¿Por qué?

4. ¿Las autoridades buscan los medios necesarios para lograr la unidad, la comunicación y la realización de actividades? SI NO

¿Por qué? (describa cuáles)

5. ¿Las autoridades utilizan la comunicación escrita para informarles sobre asuntos importantes? SI NO

¿Por qué?

6. ¿Conoce los niveles jerárquicos para el desarrollo de las actividades en el cumplimiento de normas internas? SI NO

¿Por qué?

ANEXO No. 9

**UNIVERSIDAD PANAMERICANA
ESTUDIANTES DE LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA
ESTUDIO PARA EL FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL DEL INSTITUTO
NORMAL CENTRAL PARA SEÑORITAS BELÉN.**

Con el presente estudio se pretende proponer lineamientos para el fortalecimiento Institucional del Instituto Normal Central para Señoritas Belén; en ese sentido se agradece su colaboración al escribir en la columna correspondiente las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas del Instituto en mención. (Si el espacio es insuficiente, utilizar el dorso de la presente hoja.)

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	DEBILIDADES	AMENAZAS

ANEXO No. 10

UNIVERSIDAD PANAMERICANA
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA
ESTUDIO PARA EL FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL DEL INSTITUTO NORMAL CENTRAL
PARA SEÑORITAS BELÉN.
BOLETA DE ENTREVISTA EX DIRECTORAS

Agradecemos su colaboración al responder la siguiente entrevista, que tiene como propósito recoger información para la investigación que se realiza a favor del Fortalecimiento Institucional del Instituto Normal Central para Señoritas Belén.

1. ¿En qué periodo fue Directora del Instituto Normal Central para Señoritas Belén?
2. ¿Qué actividades realizó para fortalecer la Administración de la Institución?
3. ¿Qué logros obtuvo en cuanto al fortalecimiento Institucional?
4. ¿Qué limitaciones encontró para realizar sus Objetivos y alcanzar sus metas?
5. ¿Para lograr con éxito todas las actividades Institucionales recibió apoyo de las autoridades del Ministerio de Educación?
6. Si existía unión en el claustro ¿Cómo lo logró? y si no la había a que cree que se debía?

ANEXO No. 11

**UNIVERSIDAD PANAMERICANA
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA
ESTUDIO PARA EL FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL DEL INSTITUTO NORMAL CENTRAL
PARA SEÑORITAS BELÉN.
BOLETA DE OPINIÓN**

EX DOCENTES

Agradecemos su colaboración al responder la siguiente boleta de Opinión, que tiene como propósito recoger información para la investigación que se realiza a favor del Fortalecimiento Institucional del Instituto Normal Central para Señoritas Belén.

Durante el período que laboró en el Instituto Normal Central para Señoritas Belén, qué Fortalezas y Debilidades evidencio en la Comunidad Educativa.

Anexo No.12 ORGANIGRAMA INSTITUTO NORMAL CENTRAL PARA SEÑORITAS BELÉN

