

UNIVERSIDAD AMAZÓNICA DE PANDO

ÁREA DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS

CARRERA ADMINISTRACION DE EMPRESAS



TRABAJO DIRIJIDO

“Mejorar las Estrategias Administrativas de los Recursos Humanos del Colegio Educativo María Auxiliadora S.R.L., para prestar un servicio de calidad”

Postulante : Nélide Huayhua Quispe

Tutor : Lic. Carmelo Pérez Roca

Cobija-Pando-Bolivia

2017

AGRADECIMIENTO

A DIOS

Por darme la bendición de seguir con vida y así poder alcanzar mis metas y objetivos.

A LA UNIVERSIDAD

Por brindarme el cobijo durante estos años de aprendizaje.

AL COLEGIO EDUCATIVO MARIA AUXILIADORA S.R.L.

Por el apoyo brindado y haber permitido realizar mi trabajo.

A LOS DOCENTES

Por impartirme enseñanzas y conocimientos con mucha paciencia y apoyándome en los momentos difíciles.

A MISTUTORES

Al Lic. Carmelo Pérez Roca, por el apoyo constante en el seguimiento del proceso de elaboración y culminación de mi trabajo.

A la Dra. Elizabeth Ponz de Vargas, por el apoyo incondicional a mi persona en la elaboración de mi trabajo.

A MIS HIJOS Y A MI FAMILIA

Por el apoyo moral, por la comprensión y el cariño incondicional durante la culminación de mi trabajo.

DEDICATORIA

Este trabajo quiero dedícales con todo mi amor y cariño a mis padres Luis Huayhua y Zenobia Quispe, a mis hermanos Juana, Héctor, Karina, Javier, Samuel y Alex, Betty Aro y en especial a mis amados hijos Freddy Alejandro, Carla Lisbeth y Luis Alejandro Cuellar Huayhua.

CAPITULO 1	1
1.INTRODUCCIÓN	1
1.1 Antecedentes	3
1.2 Descripción del Problema	4
1.3. Formulación del Problema	4
1.4 Justificación	5
1.4 Objetivos	8
1.4.1Objetivo General	8
1.4.2Objetivos Específicos	8
1.5 Alcance del Trabajo	8
1.6 Resultados Revistos	8
CAPITULO 2	9
2. MARCO CONCEPTUAL	9
2.1 Gestión Educativa	9
2.2 Definición e importancia del estudio organizacional	11
2.2.1 Estructura organizacional	11
2.2.2 Estructura Funcional	13
2.2.3 Conceptos de Organización	13
2.2.4 Eficacia y eficiencia en la estructura organizacional	14
2.2.5 La esencia de la estructura organizacional	14
2.2.6 Mecanismo coordinadores	14
2.2.7. Parámetros de diseño	16
2.2.8. Diseño de organización	19
2.2.8.1 Estructura burócrata	19
2.2.8.2. Estructura matricial	19
2.2.8.3.Estructura simple	20
2.2.9. Características técnicas o modelos para la formalización de estructuras	21
2.3 Manuales administrativos	22
2.3.1. Descripción de Cargos	23
2.3.2. Estructura de Análisis de cargo	24
2.3.3 Requisitos intelectuales	25
2.3.4. Requisitos Físicos	25
2.3.5. Responsabilidades Implícitas	25
2.4. Manual Administrativa	26
2.5.Finalidad de los manuales	26
2.6.Clasificación de manuales	27
2.7.Manual de Organización y Funciones	28
2.8.Marco Teórico Legal	28
2.8.1. ley de Educación Avelino Siñani –Elizardo Pérez	29
2.9.Reglamento de organización y Funciones	29
CAPITULO 3	29
3. METODOLOGIA	30
3.1 Tipos de investigación	30
3.2. Enfoque de Investigación	30
3.3. Métodos de investigación	30
3.4. Técnicas e instrumentos	30

3.4.1. Entrevista	30
3.4.2. Encuesta	30
3.4.3. Documentación	30
3.4.4. Instrumentos	31
3.5. Población y Muestra	31
3.5.1 Población o Universo	31
3.5.2. Muestra	31
3.6. Diseño General Investigación	32
CAPITULO 4	32
4. Diagnostico del Proceso de Gestión Administrativa	32
4.1 Información General Sobre la Empresa	33
4.2 Estructura Organizacional del Colegio	33
4.3 Localización de la Unidad Educativa	34
4.4 Características de la Unidad Educativa	35
4.5 Ddiagnostico FODA	35
4.5.1 Diagnostico del Clima Organizacional	36
4.5.1.1 Dimensiones del Clima Organizacional	38
4.5.2 Variables	38
4.5.1 Potencial Humano:	38
4.5.1.1 Dimensiones	39
4.5.1.2 Diseño Organizacional (estructura)	39
4.5.1.2.1 Dimensiones	39
4.5.1.3 Cultura de la Organización	39
4.5.1.3.1 Dimensiones	39
4.7 Revisión Documental Administrativa	41
4.8 Descripción del Foda	41
4.8.1 Fortalezas	41
4.8.2 Debilidades	41
4.8.3 Oportunidades	41
4.8.4 Amenazas	41
CAPITULO 5	42
5. Descripción del Trabajo Realizado	42
5.1 Propuesta Central	42
5.1.1 Resumen de la Propuesta	49
5.2 Organización de la Estrategia de Evaluación	49
5.2.1 Evaluación antes de la Ejecución	49
5.2.2 Evaluación durante la ejecución	49
5.2.3 Evaluación post ejecución	50
5.2.4 Definición de los indicadores de evaluación	52
5.3Manual de Funciones del Colegio Educativo “María Auxiliadora” S.R.L.	53
5.4 Reglamento Interno del Colegio María Auxiliadora Ámbito Estudiantil	54
5.5 Compromiso del Padre, Madre oTutor (a) Responsable	68
5.6 Propuesta de Estrategias para Mejorar el Clima Laboral	69
CAPITULO 6	71
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	72
6.1 Conclusiones	73

6.2 Recomendaciones

CAPITULO 7

7. BIBLIOGRAFÍA

74

74

74

RESUMEN

La Educación es uno de los pilares fundamentales de un país por lo que en Bolivia en base a las políticas públicas planteadas a partir la aplicación de la Ley 070 de Avelino Siñani y Elizardo Pérez se pretende responder de una manera eficiente al contexto social en la formación educativa. Por lo que la Gestión Educativa , “es vista como un conjunto de procesos teórico-prácticos integrados horizontal y verticalmente dentro del sistema educativo, para cumplir los mandatos formales, en donde la gestión debe ser entendida como una nueva forma de comprender y conducir la organización escolar” (Vargas, 2008).

El presente trabajo dirigido tuvo como objetivo general mejorar las estrategias administrativas de los recursos humanos de la Unidad educativa María Auxiliadora S.R.L, para prestar un servicio de calidad, planteándose tres objetivos específicos el de realizar un diagnóstico de la administración de los recursos humanos, elaborar estrategias administrativas en base del diagnóstico e implementar las estrategias administrativas elaboradas.

La metodología que se aplicó comprendió cinco etapas preparatoria, exploratoria, interpretativa, constructiva y ejecutoria. En base al diagnóstico realizado se han identificado debilidades en dos aspectos importantes siendo el primero la inexistencia de instrumentos de gestión administrativa como el reglamento interno, manual de funciones, formularios administrativos para los padres de familia y el segundo aspecto está relacionado al clima laboral organizacional el potencial humano, diseño organizacional y la cultura organizacional que inciden en la gestión educativa con calidad. Por lo que se ha elaborado estrategias administrativas y han sido ejecutadas siguiendo el cronograma y los objetivos planteados en el plan de estrategias administrativas realizando la evaluación, el compromiso del plantel docente y administrativo como de la dirección que han permitido alcanzar lo trazado.

CAPITULO 1

1. INTRODUCCIÓN

Los cambios y reestructuraciones realizadas a través del tiempo, en el sistema educativo Latinoamericano y en particular en Bolivia , han llevado a la descentralización de los procesos y cambios estructurales acordes a las transformaciones que realiza el sector y la sociedad, para lograr instituciones educativas flexibles, que permitan responder a las exigencias del entorno y a los objetivos de formación necesarios para construir sociedad, con individuos responsables, éticos y con capacidad de transformar su entorno; un elemento determinante en la calidad del desempeño de las Instituciones de Educación en la actualidad, es la gestión educativa ; es por ello, que el Ministerio de Educación considera uno de los aspectos básicos para el logro de la Calidad de la Educación, acompañada de la Gestión Directiva, Académica, Financiera y Comunitaria.

El Colegio Educativo María Auxiliadora S.R.L. no se encuentra al margen de estos retos de transformación en la educación, siendo un factor importante la gestión administrativa de la institución y los recursos humanos como pilar primordial.

El proceso educativo es abarcado por la administración de la educación, por ello, se considera que “la administración educativa es el proceso que busca obtener la mayor eficiencia del sistema educativo, logrando llegar con éxito a alcanzar los objetivos” (Valverde, 2008). Uno de esos objetivos mencionados es la calidad de la educación y la formación de nuevas generaciones, por lo que es indispensable la existencia de una buena gestión administrativa que tome en cuenta las dimensiones importantes en la vida del ser humano, promoviendo la existencia de un ambiente agradable que ayude a propiciar el desarrollo y el desenvolvimiento, donde se construya armonía, motivación, valores, principios morales, guiados a las buenas relaciones interpersonales.

Surgiendo de esta manera la importancia de reconocer el valor que tienen las distintas estrategias implementadas por la dirección del centro educativo ante las diferentes situaciones que se presentan cotidianamente en la institución, en aspectos referentes al clima y la cultura organizacional, en lo que se destaca la resolución de conflictos, la motivación diaria y la promoción de valores. Todos estos aspectos, deben de ser desarrollados de una manera

eficiente y eficaz en el momento oportuno, logrando que la institución se vea favorecida con un ambiente agradable para la comunidad educativa propiciando el beneficio del centro docentes y los mismos estudiantes, en general. La cultura organizacional se evidencia a través de la interacción que se da entre las personas, los conflictos que se presentan por la vivencia diaria y los valores que se practican cotidianamente, y en todo esto, juega un papel fundamental para quien esté a la cabeza de la organización. En cuanto al clima, se puede determinar que este no puede visualizarse a simple vista; “el clima no se ve ni se toca, pero tiene una existencia real que afecta todo lo que sucede dentro de la organización” (Davis y Newstrom, 1997). Con esto, se establece que el clima influye en la vida, interacción y convivencia de los individuos; y al mismo tiempo, el comportamiento de estos ejerce influencia en el clima.

Bajo los antecedentes mencionados en los párrafos anteriores el presente trabajo dirigido tuvo como objetivo general mejorar las estrategias administrativas de los recursos humanos de la Unidad educativa María Auxiliadora S.R.L, para prestar un servicio de calidad, planteándose tres objetivos específicos realizar un diagnóstico de la administración de los recursos humanos, elaborar estrategias administrativas en base del diagnóstico e implementar las estrategias administrativas elaboradas.

El paradigma sobre el cual se basa el presente trabajo dirigido es Socio crítico porque se basa en la investigación de campo a través de la acción y práctica, el enfoque es cualitativo debido a que se interpretó la gestión administrativa en la unidad educativa, el nivel de investigación es descriptivo considerando las características del trabajo dirigido, el tipo de investigación es aplicada porque en base al diagnóstico realizado de la gestión administrativa se elaboró un plan de intervención y también se elaboraron también reglamentos internos. Las técnicas aplicadas fueron la entrevista y la encuesta para la obtención de la información primaria y las técnicas para la revisión de la información documental bibliográfica. El diseño de la investigación contemplo cinco etapas preparatoria, exploratoria, interpretativa, constructiva y ejecutoria. Los resultados obtenidos han sido alcanzados de acuerdo a los objetivos trazados. El presente documento está constituido por el capítulo I antecedentes, planteamiento del problema justificación descripción del problema, objetivos general y específicos del proyecto, capítulo II marco teórico conceptual, capítulo III metodología aplicada, capítulo IV

diagnóstico, capítulo V descripción del trabajo realizado y finalmente el capítulo VI conclusiones y recomendaciones.

1.1 ANTECEDENTES

La Familia Maradey Viera, viendo el crecimiento vegetativo de los estudiantes, en una reunión familiar deciden crear un Colegio Católico con Principios y Valores enmarcado con las buenas costumbre de nuestra sociedad, es así que nace el nombre del nuevo Colegio que funcionaria en la aulas de la ex Escuela Meriknoll – Fe y Alegría de la Ciudad de Cobija, en fecha 10 de marzo comienza a funcionar como el Colegio Educativo María Auxiliadora S.R.L., con dos niveles Inicial 1ro y 2do año y Nivel Primario 1ro a 3ro con un total 33 estudiantes, con 10 profesores, bajo la dirección de la profesora María del Rosario Balcázar de Daher, fijando la fecha de aniversario el 24 de mayo en honor la Virgen “María Auxiliadora”.

a) Nombre de la institución

Colegio Educativo María Auxiliadora S.R.L.

b) Principal ejecutivo de la institución

Directorio del Colegio María Auxiliadora

Directora: Lic. Ana Pura Andia Huary

c) Dirección de la institución (calle o avenida, casilla, teléfono, fax, correo electrónico)

Calle Ernesto Nishikawa Pardo s/n, teléfono 842-3674

d) Nombre del proyecto, programa o actividad (es) a la cual se integrará el estudiante.

Mejorar Estrategias de recursos humanos del Colegio Educativo María Auxiliadora S.R.L.

d) Actividades que realiza la institución (campo de acción)

Enseñanza – aprendizaje de niños y jóvenes en la educación regular en su tres niveles Inicial- Familia Comunitaria, Nivel Primario y Nivel Secundario, para formar bachilleres con conocimiento científicos para el ingreso a casa superiores del País.

f) Importancia social de la institución

El Colegio Educativo María Auxiliadora S.R.L. presta sus servicios en educación para formar bachilleres con conocimiento científico y con valores morales dentro la sociedad.

g) Nombre del profesional a cargo del proyecto, programa o actividad (es) en que participa el estudiante universitario.

Lic. Ana Pura Andia Huary

h) Tiempo estimado de duración del Trabajo Dirigido

12 meses

Comentado [p1]:

1.2 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

Frente a los profundos cambios en la educación se ha implementado la Reforma Educativa Boliviana enmarcada en la ley 1565 del 17 de julio de 1994 y D.S. Reglamentario N° 23950, en su artículo 12 define los proyectos educativos como una necesidad y aspiración de la comunidad social en base a las necesidades de aprendizaje de los educandos como un medio de transformación del Sistema Educativo hacia una educación justa, equitativa e intercultural y bilingüe en nuestro país y actualmente la Ley Avelino Siñani y Elizardo Pérez para que la Enseñanza – Aprendizaje mejore con el objetivo de formar estudiantes idóneos y capaces de enfrentar situaciones de competencia en el mundo de la tecnología, respetando las diferentes culturas y costumbres de Bolivia. Bajo el enfoque que actualmente se tiene sin duda es importante ser eficientes en todo el proceso de la gestión educativa.

Por tal situación, el Colegio Educativo María Auxiliadora S.R.L. de la ciudad de Cobija se ha trazado objetivos con el propósito de que la implementación de la reforma educativa se realice

de manera eficiente por lo es necesario el mejorar las estrategias administrativas referente a los recursos humanos.

Comentado [o2]:

1.3. FORMULACION DEL PROBLEMA

Como lograr brindar un servicio de calidad en el Colegio Educativo María Auxiliadora S.R.L.,

1.4. JUSTIFICACIÓN

La calidad educativa es una de las expresiones más utilizadas actualmente en el ámbito educativo, como punto de referencia que justifica cualquier proceso de cambio o plan de mejora. En este contexto, la eficacia y la eficiencia son sus dos pilares básicos. Resulta ya un tópico afirmar que vivimos en una sociedad cuya principal característica es el cambio y los permanentes procesos de transformación que se dan en el seno de la misma.

La escuela forma parte de esa sociedad y tiene su razón de ser en el servicio que presta a la sociedad; por ello está afectada por los cambios sociales, económicos y culturales del medio o entorno en el que se encuentra.

Como organización, debe adaptarse de forma inteligente a su entorno cambiante y reflexionar de forma permanente sobre la calidad del servicio educativo que presta a la sociedad: en el campo de los conocimientos es preciso una revisión permanente ante la caducidad de los mismos; surgen nuevos conocimientos y destrezas en la búsqueda y tratamiento de la información, con la aplicación de las tecnologías de la información y la comunicación; la formación en valores es un reto permanente, cuya importancia se acrecienta con la apertura hacia una sociedad cada vez más intercultural; en las relaciones familia-escuela-sociedad; en el campo laboral; en la continua revolución en el ámbito de la pedagogía, de la metodología y de la organización; etc.

“...La gestión es un elemento determinante de la calidad del desempeño de las escuelas, sobretodo en la medida que se incrementa la descentralización de los procesos de decisión en los sistemas educacionales...ella incide en el clima organizacional, en las formas de liderazgo y conducción institucionales, en el aprovechamiento óptimo de los recursos humanos y del

tiempo, en la planificación de tareas, la distribución del trabajo y su productividad” (Alvariño, 2000).

El proceso educativo es abarcado por la administración de la educación, por ello, se considera que “la administración educativa es el proceso que busca obtener la mayor eficiencia del sistema educativo, logrando llegar con éxito a alcanzar los objetivos” (Valverde, 2008). Uno de esos objetivos mencionados es la calidad de la educación y la formación de nuevas generaciones.

Es indispensable la existencia de una buena gestión administrativa que tome en cuenta las dimensiones importantes en la vida del ser humano, promoviendo la existencia de un ambiente agradable que ayude a propiciar el desarrollo y el desenvolvimiento, donde se construya armonía, motivación, valores, principios morales, guiados a las buenas relaciones interpersonales. De ahí, la importancia de reconocer el valor que tienen las distintas estrategias implementadas por la dirección del centro educativo ante las diferentes situaciones que se presentan cotidianamente en la institución, en aspectos referentes al clima y la cultura organizacional, en lo que se destaca la resolución de conflictos, la motivación diaria y la promoción de valores.

Todos estos aspectos, deben de ser desarrollados de una manera eficiente y eficaz en el momento oportuno, logrando que la institución se vea favorecida con un ambiente agradable para la comunidad educativa propiciando el beneficio del centro docente y los mismos estudiantes, en general. La cultura organizacional se evidencia a través de la interacción que se da entre las personas, los conflictos que se presentan por la vivencia diaria y los valores que se practican cotidianamente, y en todo esto, juega un papel fundamental para quien esté a la cabeza de la organización. En cuanto al clima, se puede determinar que este no puede visualizarse a simple vista; “el clima no se ve ni se toca, pero tiene una existencia real que afecta todo lo que sucede dentro de la organización” (Davis y Newstrom, 1997). Con esto, se establece que el clima influye en la vida, interacción y convivencia de los individuos; y al mismo tiempo, el comportamiento de estos ejerce influencia en el clima. En un centro educativo, la organización forma parte fundamental en el desarrollo y eficacia, porque de ello depende el buen desenvolvimiento, progreso y superación de todas las personas involucradas en el proceso. Es así, como las estrategias que implemente la dirección para solucionar

conflictos y motivar al personal docente y administrativo, así como promover valores a estos, son pilares que sirven de ayuda para una organización sólida, con fundamentos que se verán fortalecidas a través de las acciones que se realicen dentro del ámbito institucional.

Por ello, la importancia de abarcar aspectos como la motivación, la resolución de conflictos y la promoción de valores. Estos aspectos son altamente influyentes en la cultura y el clima organizacional de un centro educativo, pues de ellos depende mantener un equilibrio favorable para todos. Por ello, la importancia de que el profesional en administración de la educación cuente con estrategias que le permitan realizar de manera efectiva su trabajo. Haciendo énfasis en la motivación como parte del clima y la cultura organizacional, “es necesario entender a la motivación como un proceso, que no nace con nosotros, sino que se desarrolla en un íntimo contacto con el medio en que cada uno se desenvuelve” (Abarca, 1995).

Entonces, se puede entender la motivación como una estrategia que puede ser empleada por la dirección para crear un ambiente armónico dentro de la institución educativa que involucre a la totalidad del personal docente y administrativo; con ello, beneficiar a toda la comunidad educativa. Lo anterior, se podría lograr mediante la implementación de espacios motivacionales, en los cuales también se dé la oportunidad de expresar inquietudes, sugerencias; facilitando un clima institucional agradable en el cual los empleados se sientan deseosos de cumplir con sus funciones y colaboren de una forma eficiente para cumplir las metas propuestas por la organización.

Todo profesional en administración de la educación puede implementar estrategias que requieren de creatividad y conocimiento del individuo, así como de sus necesidades; una forma de hacerlo es a través de la solución pacífica de conflictos, donde lo principal es extraer lo fundamental de cada situación, resaltar los aspectos positivos y aprender de ellos, con el propósito de crear un ambiente agradable y comprensivo. Al respecto, Es necesario que el director se interese por conocer los problemas que suceden entre los docentes, para así trabajar con el fortalecimiento de las relaciones interpersonales con el personal, ya que este es importante para que exista un ambiente agradable y así disminuir conflictos que puedan perjudicar el desarrollo de los objetivos propuestos. (Fonseca y Calderón, 2007).

Es importante, ante un conflicto detectado por la dirección en su personal a cargo, que se actúe de una manera pronta y eficaz, a fin de no perjudicar la interacción social entre los compañeros de trabajo y así, que el ambiente laboral no se vea dañado.

Al presentarse un problema entre los compañeros de trabajo, se altera el clima organizacional, se presenta un ambiente hostil en los miembros de la organización, dañando la eficiencia y el logro de los objetivos. Si un administrador o administradora detecta a tiempo la situación y mantiene estrategias para la mejora, beneficia el clima organizacional y a la vez, a cada uno de sus funcionarios y funcionarias.

Otro aspecto importante y necesario de tomar en cuenta es la práctica y la vivencia diaria de los valores; pues es un aspecto que debe llevarse, día a día, en las instituciones educativas, donde el personal docente y administrativo debe ser un ejemplo a seguir para el estudiantado, lo que se puede conseguir con la práctica diaria de la vivencia de los mismos.

La implementación de estrategias administrativas para mejorar la calidad Educativa ayudará a brindar un servicio de calidad en la unidad educativa María Auxiliadora S.R.L. siendo beneficiados toda la comunidad educativa.

1.4 OBJETIVOS

1.4.1 OBJETIVO GENERAL

Mejorar las estrategias administrativas de los recursos humanos del Colegio Educativo María Auxiliadora S.R.L., para prestar servicio de calidad.

1.4.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Realizar un diagnóstico de la administración de los Recursos Humanos
- Determinar estrategias Administrativas en base del diagnóstico.
- Implementar las estrategias administrativas determinadas.

1.5 ALCANCE DEL TRABAJO

Con respecto al alcance del trabajo corresponde al nivel administrativo y académico del Colegio Educativo María Auxiliadora S.R.L.

1.6 RESULTADOS PREVISTOS

Se tiene previsto tener un diagnóstico de las debilidades en el proceso de gestión administrativa, una propuesta y aplicación de la misma al ámbito académico y administrativo de estrategias administrativas con el objetivo de cumplir con la misión del Colegio Educativo con calidad y pertinencia.

CAPITULO 2

2. MARCO CONCEPTUAL

2.1 Gestión Educativa

La Gestión Educativa (GE), “es vista como un conjunto de procesos teórico-prácticos integrados horizontal y verticalmente dentro del sistema educativo, para cumplir los mandatos formales, en donde la gestión debe ser entendida como una nueva forma de comprender y conducir la organización escolar” (Vargas, 2008).

Casassus (2000), afirma que la GE data de los años sesenta en Estados Unidos, de los años setenta en el Reino Unido y de los años ochenta en América Latina; se convierte, por lo tanto, en una disciplina en desarrollo; por esta razón presenta un bajo nivel de especificidad y de estructuración, ya que se encuentra en un proceso de búsqueda de identidad; el autor, también afirma, que ha enfrentado dificultades para su puesta en marcha en los sistemas educativos de Latinoamérica; algunos de los problemas tienen que ver con la falta de articulación al sistema educativo, la formación de personal y la falta de apoyo del sistema central a los procesos que implican el desarrollo y puesta en marcha de la misma.

La Institución Educativa es vista como un todo, donde los aspectos curriculares, deberán, también, estar relacionados con los aspectos administrativos, el impacto a la comunidad, los aspectos financieros y de gestión; en tal sentido, cobran valor las teorías organizacionales y administrativas que brinden herramientas al Directivo Docente para manejar los diferentes aspectos del Colegio.

Las teorías Organizacionales y Administrativas, permiten comprender y entender a las organizaciones, las cuales, son complejas, dinámicas, con capacidad de aprendizaje, conflictivas, son sistemas abiertos, con estructuras jerárquicas determinadas, con relaciones organizacionales permeadas por el poder, el control, el liderazgo, la división del trabajo, entre otras; Dávila (2001) define las organizaciones como “ente social, creado intencionalmente para el logro de determinados objetivos mediante el trabajo humano y recursos materiales”; por su parte, la administración es la acción específica que realiza el sujeto dentro de la organización para lograr los objetivos propuestos, apoyado en el proceso administrativo (planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar), las organizaciones, por lo tanto, deben ser

comprendidas y administradas; con las teorías organizacionales y administrativas se logra dicho objetivo, puesto que las primeras, pretenden explicar el comportamiento de la organización y las segundas, pretenden explicar la conducta del administrador. En el presente trabajo, las instituciones Educativas serán entendidas como organizaciones, puesto que son creadas intencionalmente, tienen unos objetivos, hacen uso de recursos humanos y físicos; por lo tanto, deben ser administradas. El siguiente cuadro, resume las principales teorías organizacionales y administrativas más relevantes en el estudio de las organizaciones y en el quehacer administrativo.

TEORIAS ORGANIZACIONALES	TEORÍAS ADMINISTRATIVAS
Teorías económicas	Teoría de la estrategia
Dependencia de recursos	Teoría de recursos y capacidades
Ecología poblaciones	Teoría de la decisión
Institucionalismo	Gestión del conocimiento
Teoría contingencial	Modas administrativas
Teoría de sistemas	
Teoría del comportamiento	
Teoría clásica	

Figura 1.
Teorías organizacionales y administrativas
Fuente: Cardona (2012).

Teniendo en cuenta el tipo de organización objeto del presente trabajo, fueron seleccionadas, algunas teorías organizacionales y administrativas, como guía para el desarrollo del presente trabajo dirigido; dichas teorías organizacionales y administrativas, se agruparon en tres (3) perspectivas:

- 1) Perspectiva Clásica
- 2) Perspectiva Estratégica
- 3) Perspectiva Humanística.

2.2 Definición e importancia del estudio organizacional

Una de las causas principales de la preocupación de la dirección con respecto a la organización radica en que las condiciones técnicas, económicas y geográficas que enfrentan las organizaciones se están tornando cada vez más diversas y están en constante cambio (Lawrence y Lorsch, 1986).

La estructura de una organización es un punto fundamental para determinar si una organización es compleja o no, puesto que la administración define la complejidad en el grado de burocracia o de líneas de autoridad que se utilizan.

Si se estudia a la organización se puede visualizar como un sistema, en el cual el comportamiento de los miembros está interrelacionados entre sí, el comportamiento de estos es interdependiente de la organización de las tareas a lograr, de las personalidades de otros individuos, y de las reglas no escritas sobre el comportamiento apropiado.

Los estudios organizacionales deben analizar primeramente la estructura orgánica de una organización; en el siguiente apartado se explica detalladamente en qué consiste dicha estructura.

2.2.1 Estructura organizacional

La estructura es el conjunto de elementos que conforman a las escuelas, implica el establecimiento de políticas, reglas, organización, organigramas, definición de tareas, relaciones entre los elementos, así como el lugar físico. (Hall, OwensyScott citados por González, 2003) menciona que los aspectos a los que concierne una estructura son los recursos humanos, materiales y la actividad.(Mintzberg, 1984) menciona que la estructura organizacional como una de las diferentes maneras en que puede ser dividido el trabajo dentro de una organización para alcanzar luego la coordinación del mismo orientándolo al logro de los objetivos.(Robbins,2004) confirma que la estructura es la que define cómo se dividen, agrupan y coordinan formalmente las tareas en el trabajo.

Hay seis elementos básicos que deben abordar los administradores cuando diseñan la estructura de su organización: especialización laboral, departamentalización, cadena de mandos, tramo de control, centralización y formalización.

Es la descripción ordenada de las unidades administrativas de una organización según sus relaciones de jerarquía (Franklin, 2004). Esta descripción de la estructura orgánica debe corresponder con la representación gráfica en el organigrama, tanto en lo referente al título de las unidades administrativas como a su nivel jerárquico de adscripción.

En cualquiera de los conceptos mencionados con anterioridad, podemos percatarnos de que la estructura implica la coordinación y dirección de un grupo de trabajo y las actividades que realizan para que las estructuras sigan funcionando de manera adecuada.

La estructura es la parte fundamental de los centros escolares ya que son la base de un buen funcionamiento. (García, 2002) menciona que la estructura se refiere a los objetivos y entidades, así como a las relaciones que existen entre estos elementos dentro de la organización. Así mismo, define dos principios que determinan la estructura de una organización: la diferenciación y la integración. Si hablamos de diferenciación nos referimos a como se va a distribuir y asignar las actividades definidas en la organización; es la asignación del personal y los recursos con los que cuenta la institución en las determinadas actividades que esta realiza y los niveles jerárquicos de autoridad a las personas involucradas endichas actividades. En pocas palabras se habla de una división y distribución del trabajo perteneciente al desarrollo de los conocimientos y habilidad es específica. Ahora cuando hablamos de una integración nos referimos a los pasos a seguir para el logro de los resultados definidos en las metas, el cumplimiento de los objetivos plasmados en la misión y visión; utiliza la jerarquía de autoridad, las reglas y los procedimientos a seguir, que especifican el proceso de la toma de decisiones y la mejor manera de llevarlo a cabo.

Para toda estructura hay que tomar en cuenta tres dimensiones: la formalización, que define el que hacer, cómo hacerlo, cuándo hacerlo y quien debe hacerlo; la complejidad que se refiere a

la cantidad y diversidad de tareas que se pueden realizar; y la centralización en donde se distribuye la autoridad (González, 2003).

Así se realiza una combinación entre la integración y la diferenciación, en donde una vez distribuidos el recurso humano y las actividades correspondientes, se realiza el proceso completo y su integración para que la organización pueda alcanzar el logro de sus objetivos, con la máxima eficacia y eficiencia.

2.2.2 Estructura Funcional.

Se describen las actividades inherentes a cada uno de los cargos de las unidades administrativas contenidos en la estructura orgánica, que permiten cumplir con sus responsabilidades y deberes. En ella aparecen en base a (Koontz,1982)

- Ocupación
- Categoría ocupacional
- Nivel de Subordinación
- Grupo escala
- Funciones

2.2.3 Conceptos de organización

La organización de acuerdo al autor anteriormente mencionado es el efecto o acción de disponer las cosas de forma ordenada, donde organizar es definido como 'ordenar', pero no se dice qué es ese ordenar. Otras identifican organización con "sistema de acción conscientemente coordinado"

Sin embargo Weinert,(1987) define a la organización como al “*conjunto colectivo con límites relativamente fijos e identificables, con una ordenación normativa, con un sistema de autoridad jerárquico, con un sistema de comunicación, y con un sistema de miembros coordinado; este conjunto colectivo está formado por una base relativamente continua dentro de un entorno que le rodea y se dedica a acciones y actividades que normalmente tienen una meta final u objetivo, o una serie de metas finales u objetivos*”.

Asimismo Schein (1988) menciona que la organización es la "*coordinación racional de las actividades de un cierto número de personas que intentan conseguir una finalidad y objetivo común y explícito mediante la división de funciones y del trabajo, a través de una jerarquización de la autoridad y la responsabilidad*". Bajo otro enfoque Etzioni, (1964) enmarcado en su teoría sociológica de la que ha brotado el "comunitarismo", concibe la organización como una entidad social deliberadamente creada y recreada para alcanzar objetivos concretos. Se caracterizaría por la división del trabajo, el poder y las responsabilidades en la comunicaciones; divisiones no producidas por azar o por tradición, sino de forma deliberada. Por lo que podemos mencionar que la Organización es el acto de ordenar, distribuir el trabajo, la autoridad y los recursos entre los miembros, de tal manera que ellos puedan alcanzar las metas.

2.2.4 Eficacia y eficiencia en la estructura organizacional

Se refieren a la búsqueda deliberada, por medio del diseño de la estructura formal de un grado adecuado de eficacia y eficiencia en la organización (Franco, 1998). La estructura formal es un elemento fundamental para proporcionar un ambiente interno adecuado en la organización, en el que las actividades que desarrollan sus miembros contribuyen al logro de los objetivos organizacionales. En ese contexto una estructura la llamamos eficaz sí facilita dicha contribución y decimos que es eficiente si permite una consecución con el mínimo de costo o evitan de consecuencias imprevistas para la organización.

2.2.5 La esencia de la estructura organizacional

La división del trabajo en distintas tareas a realizar y la coordinación de esas tareas para llevar a cabo la actividad surgen de toda actividad humana organizada. La estructura de una organización se puede definir simplemente como las maneras en que su trabajo se divide en diferentes tareas y luego se logra la coordinación de las mismas.

2.2.6 Mecanismos coordinadores

Retomando a la institución educativa como una organización se debe saber los elementos que componen la estructura, así como definirlos para poder lograr entender cómo se lleva a cabo el proceso de la toma de decisiones.

Existen cinco mecanismos que coordinan la estructura orgánica, mismo que explican las maneras fundamentales en que se puede coordinar el trabajo. Estos mismos corresponden al proceso de coordinación del trabajo, como la comunicación y al control (Mintzberg, 1984).

1. Adaptación mutua: logra la coordinación por medio del proceso simple de la comunicación informal.
2. Supervisión directa: la coordinación se logra haciendo que una persona emita órdenes o instrucciones a otras varias cuyo trabajo está interrelacionado,
3. Normalización de los procesos de trabajo: alcanza la coordinación especificando los procesos de trabajo de las personas que desempeñan tareas interrelacionadas (operativo).
4. Normalización de los outputs: logra la coordinación especificando los resultados de diferentes trabajos o tareas.
5. Normalización de las habilidades: y de los conocimientos, los diferentes trabajos se coordinan en virtud de la preparación correspondiente que han recibido los trabajadores.
6. Normalización de las reglas: las reglas que afectan el trabajo son las que se controlan, generalmente para toda la organización, para que todo el mundo funcione de acuerdo con el mismo conjunto de doctrinas.

Se puede considerar que estos mecanismos de coordinación son los elementos básicos de la estructura; preguntarnos si realmente se está dividiendo las tareas y asignando las actividades a las personas correspondientes. La mayoría de las personas siguen un mismo patrón de orden aproximado: conforme el trabajo de la organización se hace más complicado, el medio preferido de coordinación parece desplazarse desde la adaptación mutua hacia la supervisión directa, luego hacia la normalización, preferentemente de los procesos de trabajo o reglas, o, de otro modo, de los outputs o habilidades, revirtiendo finalmente a la adaptación mutua.

Ninguna organización puede depender de un solo mecanismo, éstos pueden ser sustituibles parcialmente unos de otros, pero todos se encontrarán, representativamente, en toda organización razonablemente desarrollada. En particular, la adaptación mutua y la supervisión directa son casi siempre importantes.

2.2.7 Parámetros de diseño

El diseño organizacional se presta para la manipulación de una serie de parámetros que determinan la división del trabajo y el logro de la coordinación.

Algunos de ellos tienen que ver con el diseño de posiciones individuales y otros con el diseño de la estructura, otros con el diseño de los enlaces laterales para dar forma a esa estructura, y en último grupo que ver con el sistema para tomar decisiones de la organización.

La *especialización del trabajo*: se refiere al número de tareas en un trabajo dado y el control del trabajador sobre estas tareas. Especialización horizontal se refiere a que abarca unas pocas tareas bien definidas. Especialización vertical en cuanto que el trabajador carece de control sobre las tareas realizadas.

1. Trabajos de poca habilidad: están muy especializados en ambos sentidos.
2. Trabajos de más habilidad: especializados horizontalmente pero no verticalmente.
3. Enriquecimiento del trabajo: se refiere a la ampliación de los trabajos en las dos dimensiones: la vertical y la horizontal.

En la mayoría de las organizaciones algunas tareas exigen habilidades muy desarrolladas, en tanto que otras las pueden realizar trabajadores no calificados; se debe tener cuidado en este tipo de aspectos, puesto que si no se está calificado para desarrollar ciertas actividades o lo contrario el individuo altamente capacitado realizando tareas sencillas por debajo de su capacidad será difícil lograr el objetivo en los resultados (Mintzberg, 1984).

La *formalización* del comportamiento: se refiere a la normalización de los procesos de trabajo imponiendo instrucciones operativas, descripciones del puesto de trabajo, reglas, reglamentos

y similares. Las estructuras que dependen de cualquier forma de normalización para su coordinación se pueden llamar burocráticas, las que no orgánicas.

La formalización se refiere más que nada al uso de programas formales de instrucción que proporcionan a las personas y normalizan las habilidades y los conocimientos requeridos para hacer los trabajos o tareas en las organizaciones.

El *adoctrinamiento*: se refiere a los programas y técnicas por medio de los cuales se normalizan las reglas de los miembros de una organización, para que sean sensibles a las necesidades ideológicas de la misma, por tanto, se puede confiar en ellos para tomar decisiones y realizar actividades.

La *departamentalización*: se refiere a que la estructura comprende un proceso por el cual nos guía hasta el logro de los resultados que esperamos obtener. Después de que se ha dividido las tareas mediante la especialización de ellas, es necesario agruparlas de modo que se puedan coordinar aquellas que sean comunes (Robbins 2004).

Una de las maneras más comunes y prácticas para agrupar las tareas se lleva a cabo por medio de las funciones realizadas. Desde luego que la departamentalización por funciones sirve de gran ayuda en las organizaciones y las funciones van cambiando de acuerdo con los objetivos y las actividades.

La *cadena de mando*: Debido al descontrol que en algunas organizaciones genera el hecho de no saber qué es la autoridad o a quien poder dirigirse para seguir una orden, existe la cadena de mando que es una línea continua de autoridad que se extiende de la parte superior de la organización hasta el último escalafón y aclara quien reporta a quien. He aquí que con esta variable de cadena de mando responde a la pregunta de los empleados como a quien acudir si se presenta un problema o ante quien son responsables.

No se puede analizar a la cadena de mando sin antes definir que es la autoridad y unidad de mando. La autoridad se refiere al hecho inherente de una posición gerencial para dar órdenes y

esperar a que estas se acaten. El principio de unidad de mando sostiene el concepto de línea continua de autoridad (Robbins,2004), afirma que una persona debe tener solo un superior ante el cual es responsable directa. Si se rompe la unidad de mando, un empleado podría enfrentar prioridades contradictorias de varios superiores.

El *tramo de control*: determina el número de niveles y administradores o personal que tiene una organización. En igual circunstancias, cuanto más ancho o largo sea el tramo de control, el desempeño de los empleados disminuye porque los supervisores ya no tienen tiempo para dar el liderazgo y el apoyo necesario.

Un tramo de control sencillo o estrechos es más fácil de emplear, puesto que solo podemos asignar un número de empleados menor y la persona a cargo puede ejercer un control riguroso. Pero aun así siendo fácil de aplicarlos tienen tres inconvenientes, en primer lugar son más caros por que añaden niveles administrativos. En segundo lugar, complican la comunicación vertical en la organización. Tener más niveles jerárquicos hace más lenta la toma de decisiones y aísla a la dirección. Y por último los tramos de control más estrechos fomentan una supervisión excesivamente rígida y desalientan la autonomía de algunos empleados.

La *centralización y descentralización*: como en todas o en algunas organizaciones los directores toman todas las decisiones. Los que siguen en el nivel jerárquico solamente siguen las instrucciones de la dirección. En casos extremos hay organizaciones en las que la toma de decisiones se lleva hasta los gerentes que están cerca de la acción. Las primeras organizaciones están muy centralizadas y las últimas, están descentralizadas.

La centralización se refiere al grado en que la toma de decisiones está concentrada en un solo punto de la organización. Se dice que si la dirección toma las principales decisiones de la organización sin la aportación del personal de niveles inferiores, entonces la organización está centralizada. En cambio, cuanto más colaboración y participación hay por parte del personal o incluso asume la responsabilidad de tomar decisiones, se dice que hay más descentralización (Robbins2004).

En la actualidad algunas de las organizaciones son más flexibles y sensibles, hay una tendencia a la descentralización en la toma de decisiones; haciendo más participe al personal en las responsabilidades de la organización y mayormente participativos durante el proceso.

2.2.8Diseño de organizaciones

A partir de la información que se ha desarrollado podemos empezar a describir las tres de los diseños organizacionales más comunes en uso: la estructura burócrata, estructura matricial y la estructura simple.

2.2.8.1 Estructura burócrata

Para este tipo de estructura el mecanismo coordinador principal es la estandarización de procesos de trabajo, es el concepto clave con el que se fundan todas las burocracias.

La burocracia se caracteriza por el tener tareas operativas muy rutinarias que se consiguen mediante especialización, reglas y regulaciones muy formalizadas, tareas agrupadas en departamentos funcionales, autoridad centralizada, tramos estrechos de control y toma de decisiones que sigue la cadena de mando.(Robbins 2004).

Una de las ventajas principales que podemos encontrar en la burocracia es que está en su capacidad de realizar actividades estandarizadas con gran eficiencia. Una de las principales desventajas es que en el proceso de la especialización o división del trabajo llega a generar conflictos entre unidades. Las metas de las unidades funcionales pueden ahogar las metas generales de la organización.

2.2.8.2 Estructura matricial

Otra opción que nos ofrece el diseño organizacional es la estructura matricial, que uno encuentra en agencias de publicidad, laboratorios de investigación, hospitales, etc. En esencia, la matriz combina dos formas de departamentalización por funciones y por productos.

La ventaja de la departamentalización por funciones es que se reúnen especialistas, lo que minimiza el tiempo que permite conjuntar y compartir recursos de varios productos.

Pero, su principal desventaja es la dificultad para conjuntar y coordinar las diversas actividades o tareas de diversos especialistas de modo que sus actividades se completen a tiempo y dentro del presupuesto. La característica principal más evidente de la matriz es que rompe con el concepto de unidad de mando. Los empleados de la matriz tiene dos jefes, el jefe de su departamento funcional y el gerente del su producto. Por lo tanto, estamos hablando que la matriz tiene una doble cadena de mando.

2.2.8.3 Estructura simple

Si se llega al cuestionamiento que entender el común denominador de una empresa grande con una organización pequeña, tal vez con alguna mediana; lastres nos darán como resultado su estructura simple de cómo se han diseñado organizacionalmente.

Se dice que la estructura simple no es elaborada, tiene poca departamentalización, tramos de control amplio, autoridad centralizada en una sola persona y poca formalización. Estamos hablando de que es una organización plana, por lo regular tiene pocos niveles jerárquicos, un grupo suelto de empleados y un individuo que concentra la autoridad de tomar decisiones.

La mayoría de las organizaciones en donde el dueño es el director o gerente de la misma, es en donde aplicamos este tipo de estructura, puesto que es la más sencilla. La ventaja de este tipo de estructuras que es simple. Es rápida, flexible, se mantiene fácilmente y la contabilidad es clara. Pero una de las principales desventajas es que se dificulta sostenerla en las organizaciones que no son pequeñas. A medida que una organización crece, se vuelve cada vez más inadecuada, porque su poca formalización y su centralización generan una sobrecarga de información en la dirección. Al aumentar el tamaño, la toma de decisiones se vuelve lenta y hasta llega a detenerse si un único ejecutivo trata de tomar todas las decisiones, lo que en muchos casos suele ser la ruina de muchas organizaciones pequeñas.

Si la estructura no se cambia por una más elaborada, la empresa pierde impulso y fracasa. Otra desventaja es que la estructura simple es muy riesgosa puesto que la responsabilidad recae en una sola persona y es por eso que la toma de decisiones y el logro de los objetivos se hace más lento.

Para entender el funcionamiento de las organizaciones y la solución de los problemas que en ellas se presentan, es necesario servirse de modelos que sean adecuadamente descriptivos y representativos de la problemática organizacional (Franco, 1998).

2.2.9 Características técnicas o modelos para la formalización de estructuras

Entiéndase que los modelos nos sirven para explorar y experimentar, son representaciones simplificadas de la realidad; esa simplificación está relacionada con el fin para el cual se construyen.

El desarrollo de modelos utilizados en la administración organizaciones es muy antiguo: la contabilidad del siglo XV, la matemática financiera en el siglo XIX, etc.

Son ejemplos de modelos usados por la administración organizacional los organigramas, gráficos, procedimientos, estados contables, manuales, proyectos de inversión (Franklin, 2004).

Las características de los modelos varían en los diferentes niveles de la estructura de la organización. Algunas de las condiciones que los modelos deben poseer para ser usados en la toma de decisiones en la organización son:

Simplicidad y representatividad: el modelo no debe ni puede poseer todas las características del objeto que se trata de reorganizar, es un instrumento para el conocimiento y la transformación del mundo. Debe entenderse como cierto punto que reúne una serie de propiedades que han sido aisladas en función de un problema dado.

Actualidad: debe representar y describir las condiciones actuales de funcionamiento de la organización que se estudia, para ello, es necesario percibirse situación actual.

Es preciso desarrollar un nuevo modelo a partir de la percepción de la insuficiencia anterior; en ese sentido hay que tener permanentemente una actitud proactiva, un conocimiento profundo de problema y la creatividad conceptual indispensable para generarlo.

Grado de detalle: una simplificación extrema puede ser inadecuada, pero también el excesivo grado del detalle, al olvidar que si hablamos de un modelo es hablar de una simplificación de la realidad.

Visión compartida: para que sean útiles estos modelos, además de ser fácilmente comprensibles para quienes hagan uso de estos, deben ser aceptados como la herramienta que está mostrando la realidad que se simplifica.

Es indispensable contar en la organización con una visión compartida respecto de su valor; así mismo, tener asegurada la confianza en su utilidad para facilitar la realización de las tareas organizacionales cotidianas.

2.4 Descripción y análisis de cargos

Debido a la división del trabajo y a la consiguiente especialización de funciones, las necesidades básicas de recursos humanos para la organización, sea en calidad, se establecen mediante un esquema de descripción y especificación de cargos. La descripción del cargo se refiere a las tareas, los deberes y las responsabilidades del cargo, en tanto que las especificaciones del cargo se ocupan de los requisitos que el ocupante necesita cumplir. Por tanto, los cargos se proveen de acuerdo con esas descripciones y esas especificaciones. El ocupante del cargo, debe tener características compatibles con especificaciones del cargo, en tanto que el rol que deberá desempeñar es el contenido del cargo registrado en la descripción. En general, la descripción del cargo presenta el contenido de este de manera impersonal, y las especificaciones suministran la percepción que tiene la organización respecto de las características humanas que se requieren para ejecutar el trabajo, expresadas en términos de educación, experiencia, iniciativas, etc.

Puesto que en la mayor parte de las organizaciones los cargos se proyectan y se diseñan sin contar con la dependencia de ARH, falta saber cómo los proyectan y los diseñar las otras palabras, es necesario que se analicen y se describan los cargos para conocer su contenido y sus especificaciones, con el fin de administrar los recursos humanos empleados en ellos. Cuando el diseño del cargo ya está hecho desde hace mucho tiempo, la dificultad radica en conocerlo en su totalidad. La descripción y el análisis de cargos es el mejor camino para lograrlo.(Chiavenato,2010).

2.4.1 Descripción de cargos

Es necesario describir un cargo, para conocer su contenido. La descripción del cargo es un proceso que consiste en enumerar las tareas o funciones que lo conforman y lo diferencian de los demás cargos de las empresas; es la enumeración detallada de las funciones o tareas del cargo (que hace el ocupante), la periodicidad de la ejecución (cuando lo hace), los métodos aplicados para la ejecución de la funciones o tareas (como lo hace) y los objetivos del cargo (por que lo hace). Básicamente, es hacer un inventario de los aspectos significativos del cargo y de los deberes y las responsabilidades que comprende.

Un cargo “puede ser descrito como una unidad de la organización cuyo conjunto de deberes y responsabilidades lo distinguen de los demás cargos. Los deberes y las responsabilidades de un cargo, que corresponden al empleado que lo desempeña, promocionan los medios para que los empleados contribuyan al logro de los objetivos en una organización”.

Básicamente, tareas o funciones “*son los elementos que conforman un rol de trabajo y que debe cumplir el ocupante del cargo*”(Livy, 1975). Las fases que se ejecutan en el trabajo constituyen el cargo total. Un cargo “*es la reunión de todas aquellas actividades realizadas por una sola personas, que pueden unificarse en un solo concepto y ocupan un lugar formal en el organigrama*”.

En resumen, la descripción de cargos está orientada hacia el contenido, es decir, hacia sus aspectos intrínsecos.

Después de la descripción, sigue el análisis del cargo. Una vez identificado el contenido del cargo (aspectos intrínsecos), se analiza el cargo en relación con los aspectos extrínsecos, es decir, los requisitos que el cargo exige a su ocupante. Aunque la descripción y el análisis de

cargo están estrechamente relacionados en su finalidad y en el proceso de obtención de datos, se diferencian entre sí: la descripción se orienta al contenido del cargo (que hace el ocupante, cuando lo hace, como lo hace y por qué lo hace), en tanto que el análisis pretende estudiar y determinar los requisitos de calificación, las responsabilidades implícitas y las condiciones que el cargo exige para ser desempeñado de manera adecuada. Este análisis es la base para evaluar y calificar los cargos, con el propósito de compararlos.

2.4.2 Estructura del análisis de cargo

La descripción de cargos es una simple exposición de las tareas o funciones que desempeña el ocupante de un cargo, en tanto que el análisis de cargos es una verificación comparativa de las exigencias (requisitos) que dichas tareas o funciones imponen al ocupante. En otras palabras, cuales son los requisitos físicos e intelectuales que debe tener el empleado para el desempeño adecuado del cargo, cuales son las responsabilidades que el cargo le impone y en qué condiciones debe desempeñar el cargo.

1. Requisitos intelectuales
2. Requisitos físicos
3. Responsabilidades implícitas
4. Condiciones de trabajo

Cada una de estas áreas está dividida generalmente en varios factores de especificaciones. Más adelante, en el capítulo correspondiente a la administración de salarios, los factores de especificaciones se transforman en factores de evaluación de cargos mediante un tratamiento estadístico.

En el fondo, los factores de especificaciones son puntos de referencias que permiten analizar una gran cantidad de cargos de manera objetiva; son verdaderos instrumentos de medición, elaboración de acuerdo con la naturaleza de los cargos existentes en la empresa. Si varía la naturaleza de los cargos que van a analizarse, cambiarían no solo los factores de especificaciones considerados, sino también su amplitud de variación y sus características de comportamiento..(Chiavenato,2010).

2.4.3 Requisitos intelectuales

Tienen que ver con las exigencias del cargo en lo referente a los requisitos intelectuales que el empleado debe poseer para desempeñar el cargo de manera adecuada. Entre los requisitos intelectuales están los siguientes factores de especificaciones:

1. Instrucción básica
2. Experiencias básica
3. Adaptabilidad al cargo
4. Iniciativa necesaria
5. Aptitudes necesarias

2.4.4 Requisitos físicos

Tienen que ver con la cantidad y la continuidad de energía, de esfuerzos físico y mental requeridos, y la fatiga provocada, así como la constitución física que necesita el empleado para desempeñar el cargo adecuadamente. Entre los requisitos físicos se encuentran los siguientes factores de especificaciones:

1. Esfuerzo físico necesario
2. Capacidad visual
3. Destreza o habilidad
4. Constitución física necesaria

2.4.5 Responsabilidades implícitas

Se refiere a la responsabilidad que tiene el ocupante del cargo además del trabajo normal y de sus funciones – por la supervisión directas del trabajo de sus subordinados por el material, por las herramientas o equipos que utiliza, por el patrimonio de la empresa, el dinero, los títulos valores o documentos, las pérdidas o ganancias de la empresa, los contactos internos o externos y la información confidencial de acuerdo a Chiviato(2010). En consecuencia, debe responsabilizarse por:

1. Supervisión de personal
2. Material, herramientas o equipo
3. Dinero, títulos valores o documentos
4. Contactos internos y externos
5. Información confidencial.

2.5 Manuales administrativos

Existen diversa definiciones y a continuación se enuncian algunas asumidas en el presente documento. De acuerdo a (Duhart, 2010) un manual administrativo es " *Un documento que contiene, en forma ordenada y sistemática, información y/o instrucciones sobre historia, organización, política y procedimientos de una empresa, que se consideran necesarios para la menor ejecución del trabajo*". Para (Terry, 2011) es un "registro inscrito de información e instrucciones que conciernen al empleado y pueden ser utilizados para orientar los esfuerzos de un empleado en una empresa". Mientras que (Continolo, 2004) define como " *Una expresión formal de todas las informaciones e instrucciones necesarias para operar en un determinado sector; es una guía que permite encaminar en la dirección adecuada los esfuerzos del personal operativo*".

Son documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación para registrar y transmitir ordenada y sistemáticamente tanto la información de una organización como las instrucciones y lineamientos necesarios para que desempeñe mejor sus tareas (Franklin, 2004).

De estas definiciones se considera entonces que los manuales administrativos son documentos importantes de comunicación y coordinación que permiten registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática la información y/o instrucciones sobre políticas, organización, funciones, procedimientos, etc. Que se consideran necesarios para la ejecución de las actividades y tareas de una institución.

2.6 Finalidad de los manuales

En base a la definición de (Trelles, 2008) tienen los manuales administrativos las siguientes finalidades:

- Delimitar en forma escrita: funciones, responsabilidad y autoridad de cada cargo.
- Normalizar y controlar los trámites de los procedimientos
- Adoctrinamiento al personal nuevo
- Adiestramiento y orientación al personal de servicio
- Identificar los canales de comunicación y de coordinación.

2.7 Clasificación de manuales

Se pueden clasificar a los manuales administrativos en dos grupos; por su contenido y por su función específica, en el siguiente cuadro se describen cada una de estas agrupaciones:

Por su contenido	<ul style="list-style-type: none"> - Manual de historia del organismo. - Manual de políticas. - Manual de procedimientos administrativos. - Manual de organización y funciones. - Manual de adiestramiento o instructivo. - Manual técnico.
Por función específica	<ul style="list-style-type: none"> - Manual de producción. - Manual de compras. - Manual de ventas. - Manual de finanzas. - Manual de contabilidad. - Manual de crédito y cobranza. - Manual de personal. - Manuales generales (Dos o más operaciones.)

Fuente: Trelles (2008)

2.8 Manual de organización y funciones

El Manual de Organización y Funciones, es un documento normativo que describe las funciones específicas a nivel de cargo o puesto de trabajo desarrollándolas a partir de la estructura orgánica y funciones generales establecidas en el Reglamento de Organización y Funciones, así como en base a los requerimientos de cargos considerados en el cuadro de asignación de personal. (*Salazar, 2009*)

Una de las estrategias para mejorar la calidad en la atención de los Recursos Humanos para la educación regular está relacionado con el manual que está orientado a describir las funciones específicas del Colegio Educativo María Auxiliadora S.R.L. en la área de atención a los Padres de familia, los cuales se regirán a un marco orgánico para que el personal pueda desempeñarse de mejor manera en sus cargos y funciones. Los pilares del actual proceso de cambio que vive el país, expresado en la Constitución Política del Estado y el Plan Nacional de Desarrollo (PND), son los que orientan las actividades de las diferentes instituciones del Estado Plurinacional. En el ámbito educativo se plantean políticas y estrategias dirigidas a transformar el sistema educativo; en ese contexto, se ha planteado un modelo educativo socio comunitario productivo, orientado a partir de los siguientes principios:

2.9 MARCO CONCEPTUAL LEGAL

Estos principios son extraídos de la nueva Constitución Política del Estado:

- Educación Descolonizadora, Liberadora, Revolucionaria y Transformadora
- Educación Comunitaria, Democrática, Participativa y de Consensos
- Educación Intercultural, Intercultural y Plurilingüe
- Educación Productiva y Territorial
- Educación Científica, Técnica, Tecnológica y Artística

Estos principios, en el presente estudio se asumen como fundamentos teóricos que orientarán la realización del mismo, es decir que la descripción de las temáticas: infraestructura y equipamiento, participación de la comunidad, formación y experiencia de maestros y directores en áreas técnicas y productivas y situación de los procesos de aprendizaje.

2.8.1 Ley de Educación Avelino Siñani –Elizardo Pérez

En el marco de la nueva Ley de la Educación “Avelino Siñani - Elizardo Pérez” se plantea la estructuración de un nuevo Sistema Educativo Plurinacional que se fundamenta en el modelo educativo socio comunitario productivo, estructurado en tres subsistemas:

- Subsistema de Educación Regular
- Subsistema de Educación Alternativa Especial
- Subsistema de Educación Superior de Formación Profesional

El Subsistema de Educación Regular plantea una educación sistemática, normada, obligatoria y procesual que se brinda a todas las niñas, niños, adolescentes y jóvenes, desde la Educación Inicial en Familia Comunitaria hasta el bachillerato. Asimismo, permite su desarrollo integral, brinda la oportunidad de continuidad en la educación superior de formación profesional y su proyección en el ámbito productivo. Tiene carácter intracultural, intercultural y plurilingüe en todo el subsistema educativo.

2.10 Reglamento de organización y funciones

El Reglamento de Organización y Funciones es un documento normativo que contiene disposiciones técnico administrativas que regulan y fijan la estructura orgánica de la entidad hasta el tercer nivel organizacional, con sujeción a su naturaleza, fines y funciones. (SNAP, 2008)(Sistema Nacional de Administración Pública, Normas de Organización de Bolivia)

El Reglamento de Organización y Funciones es el instrumento normativo de gestión institucional en el que se precisa la finalidad, objetivos, competencia y funciones generales de las unidades orgánicas con el objetivo de desarrollar actividades dirigidas a formular, aprobar y supervisar las políticas institucionales.

Decreto supremo N° 002-83-PCM, que aprueba la Directiva N°004-82-INAP/DNR "Normas para la Formulación del Reglamento de Organización y funciones".

El Reglamento de Organización y Funciones se formula a partir de la ley Orgánica o de creación y del Estatuto.

CAPITULO 3

3. METODOLOGIA

3.1. Tipo de Investigación

El tipo de investigación es aplicada porque en base al diagnóstico realizado de la gestión administrativa se elaboró un plan de intervención y también se elaboraron también reglamentos internos.

3.2. Enfoque de Investigación

El enfoque es cualitativo debido a que se interpretó la gestión administrativa en la unidad educativa.

3.3. Método de Investigación

Los métodos de investigación aplicados en el presente trabajo dirigido, han sido los métodos teóricos deductivo y analítico y el método empírico para la obtención de la información primaria a través de la encuesta y entrevista.

3.4. Técnicas e Instrumentos

3.4.1.2. Entrevista

Es una técnica que se utilizó para obtener información de la directora del Colegio Educativo María Auxiliadora S.R.L., del personal docente - administrativo y de los Padres de familia para detectar las debilidades que tiene esta institución educativa.

3.4.1.3. Encuesta

La encuesta es una técnica empírica cuantitativa que se aplicó al plantel docente y administrativo.

3.4.1.4 Documentación

3.4.1.5 Instrumentos

Los instrumentos de investigación que son los medios de recolección de datos que usa el investigador para recolectar la información necesaria. Para la entrevista se utilizó el instrumento de la guía de la entrevista y para la encuesta el formulario del cuestionario, han sido los métodos teóricos deductivo y analítico y el método empírico para la obtención de la información primaria a través de la encuesta y entrevista.

3.5. Población y muestra

3.5.1. Población o Universo

Se define a la población como un conjunto de unidades sobre las que se pretende obtener cierta información. En este caso la población han sido 20 docentes, 5 del personal administrativo y la directora del Colegio Educativo María Auxiliadora S.R.L. haciendo un total de 31 personas.

3.5.2. Muestra

Han sido todo el plantel docente, administrativo y la directora al 100% por la cantidad de población reducida.

3.6. DISEÑO GENERAL INVESTIGACIÓN

La investigación se desarrolló en las siguientes etapas:

I. Etapa preparatoria

Recopilación de fuentes bibliográficas que permitieron determinar la relación teórica entre las teorías Organizacionales y Administrativas, la gestión educativa y la calidad de la educación.

Las fuentes bibliográficas permitieron la construcción del marco conceptual y teórico, aportando orden a las ideas planteadas, encontrando categorías y las relaciones entre ellas.

II. Etapa exploratoria

Se ha realizado la recopilación de la información por medio de análisis documental, aplicación de encuestas y entrevistas. Para la presente investigación, la recopilación de datos se realizó de la siguiente manera: 1). Encuesta a los profesores de la Institución Educativa 2). Entrevistas a al comité directivo y directora.

III. Etapa interpretativa

A partir de los resultados obtenidos, se logró evidenciar, cuáles teorías Organizacionales y Administrativas enmarcadas en las tres perspectivas administrativas propuestas, aplican los Directivos Docentes en las Instituciones de Educación desde una mirada teórica como práctica de los diferentes actores, encuentran relación entre la gestión educativa con la Calidad de la educación; de acuerdo con los resultados obtenidos, también se darán lineamientos que permitan el mejoramiento de la Calidad de la Educación.

IV. Etapa construcción de propuesta

En esta etapa se realizó en base a los fundamentos teóricos conceptuales el manual de funciones, reglamento interno estudiantil, formularios de compromiso,

V. Etapa de la ejecución

Se ejecutó lo planificado en propuesta en base a las estrategias establecidas y los parámetros de evaluación.

CAPITULO 4

4. DIAGNÓSTICO DEL PROCESO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA

Para cumplir con los objetivos trazados del trabajo dirigido de acuerdo a la metodología aplicada se realizó un diagnóstico del proceso de gestión administrativa.

4.1 Información general sobre la empresa

- **Razón social:** Colegio Educativo María Auxiliadora S.R.L.
- **Actividad económica:** Servicio
- **Dirección comercial:** Calle: Ernesto Nishikawa Pardo s/n
- **Representante legal:** Dr. Carlos Maradey Viera
- **Antigüedad de la institución:** 10 años

4.2 Estructura organizacional vertical del colegio María Auxiliadora

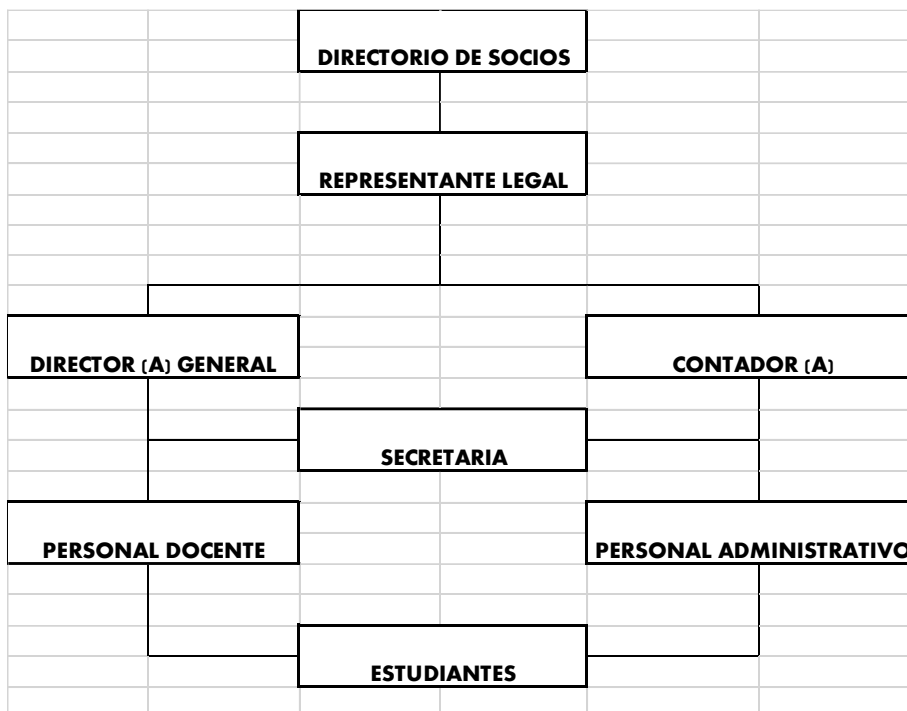


Figura 3.1 Estructura Organizacional del Colegio María Auxiliadora

Fuente: Elaboración propia

4.3 Localización de la unidad educativa

La unidad educativa María Auxiliadora se encuentra geográficamente ubicada en la Av. de la ciudad de Cobija del departamento de Pando. Como se observa en la siguiente Figura 3.2

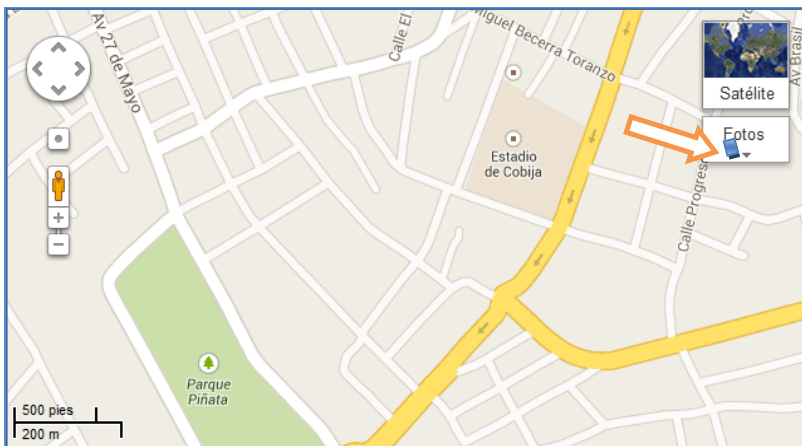


Figura 3.2 Localización del Colegio María Auxiliadora

Fuente: Datos de mapa Google 2013

4.4 Características de la unidad educativa

La unidad educativa María Auxiliadora es una unidad está constituida de acuerdo a las normas establecidas del Ministerio de Educación. Tiene el ciclo inicial, primario y secundario contando con un plantel docente que responde a las necesidades del establecimiento. Con respecto a su infraestructura está dotado de ambientes para los diversos cursos asimismo cuenta con la sala de internet, cancha de fútbol y los servicios básicos respectivos.

4.5 DiagnosticoFODA

Un proceso de planificación requiere, de manera incondicional, del análisis de la situación que engloba el nivel interno, el cual pone de manifiesto por un lado las fortalezas y debilidades de los recursos. Por otro lado, el análisis externo permite al destino identificar las posibles oportunidades y amenazas (Schulte, 2003).

En este sentido, el análisis de las Fortalezas, Oportunidades, Amenazas y Debilidades (FODA) resulta muy útil para resumir el análisis de los recursos y combinarlo con los factores clave del análisis del entorno (Schulte, 2003). Por lo que en este caso es imprescindible realizar un diagnóstico que permite realizar un análisis interno que determina las fortalezas y debilidades y el análisis externo se centra en el entorno que rodea al establecimiento para establecer las oportunidades existentes y las amenazas. Para tal efecto en primer lugar se realizó un diagnóstico del clima organizacional que es muy importante para la administración de los recursos humanos; debido principalmente a la importancia que tienen las percepciones de los empleados y la relación de ésta, con el desempeño, la satisfacción y el compromiso laboral; así como la creación de un ambiente propicio para el trabajo orientado al logro de las metas de la organización por lo que se efectuó este diagnóstico.

4.5.1 Diagnostico del clima organizacional

El estudio del clima organizacional, permite conocer, en forma científica y sistemática, las opiniones de las personas acerca de su entorno laboral y condiciones de trabajo, con el fin de elaborar planes que permitan superar de manera priorizada los factores negativos que se detecten y que afectan el compromiso y la productividad del potencial humano. La elaboración del estudio del clima organizacional es un proceso sumamente complejo a raíz de la dinámica de la organización, del entorno y de los factores humanos. Por tanto muchas organizaciones reconocen que uno de sus activos fundamentales es su factor humano y requieren contar con mecanismos de medición periódica de su Clima Organizacional. Al evaluar el Clima Organizacional se conoce la percepción que el personal tiene de la situación actual de las relaciones en la organización, así como las expectativas futuras, lo que permite definir programas de intervención y desarrollar un sistema de seguimiento y evaluación.

Cuando se realizan intervenciones para el mejoramiento organizacional, es conveniente realizar mediciones iniciales del Clima Organizacional, como referencia objetiva y técnicamente bien fundamentada, más allá de los juicios intuitivos o anecdóticos. Dicha medición permite una mejor valoración del efecto de la intervención. (Comité Técnico de Clima Organizacional-Lima: Ministerio de Salud; 2009.)

Un buen clima o un mal clima organizacional, tendrá consecuencias para la organización a nivel positivo o negativo, definidas por la percepción que los miembros tienen de la organización. Entre las consecuencias positivas podemos nombrar las siguientes: logro, afiliación, poder, productividad, baja rotación, satisfacción, adaptación, innovación etc.

Entre las consecuencias negativas podemos señalar las siguientes: inadaptación, alta rotación, ausentismo, poca innovación, baja productividad etc. En una organización podemos encontrar diversas escalas de climas organizacionales de acuerdo a como este se vea afectado o beneficiado.

El clima organizacional, junto con las estructuras, las características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.

Un adecuado clima organizacional, fomenta el desarrollo de una cultura organizacional establecida sobre la base de necesidades, valores, expectativas, creencias, normas y prácticas compartidas y transmitidas por los miembros de una institución y que se expresan como conductas o comportamientos compartidos. Para tal efecto lo que se hizo en la unidad educativa es realizar una encuesta a través de un cuestionario con 44 preguntas que corresponden a las siguientes dimensiones que a continuación se describen del clima organizacional.

4.5.1.1 Dimensiones del clima organizacional

Las dimensiones del clima organizacional son las características susceptibles de ser medidas en una organización y que influyen en el comportamiento de los individuos. Por esta razón, para llevar a cabo el estudio del clima organizacional es conveniente conocer las once dimensiones a ser evaluadas:

1. Comunicación:

Esta dimensión se basa en las redes de comunicación que existen dentro de la organización así como la facilidad que tienen los empleados de hacer que se escuchen sus quejas en la dirección.

2. Conflicto y cooperación

Esta dimensión se refiere al nivel de colaboración que se observa entre los empleados en el ejercicio de su trabajo y en los apoyos materiales y humanos que éstos reciben de su organización.

3. Confort

Esfuerzos que realiza la dirección para crear un ambiente físico sano y agradable.

4. Estructura:

Representa la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. La medida en que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal e in-estructurado.

5. Identidad

Es el sentimiento de pertenencia a la organización y que es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

6. Innovación

Esta dimensión cubre la voluntad de una organización de experimentar cosas nuevas y de cambiar la forma de hacerlas.

7. Liderazgo

Influencia ejercida por ciertas personas especialmente los jefes, en el comportamiento de otros para lograr resultados. No tiene un patrón definido, pues va a depender de muchas condiciones que existen en el medio social tales como: valores, normas y procedimientos, además es coyuntural.

8. Motivación

Se refiere a las condiciones que llevan a los empleados a trabajar más o menos intensamente dentro de la organización.

Conjunto de intenciones y expectativas de las personas en su medio organizacional. Es un conjunto de reacciones y actitudes naturales propias de las personas que se manifiestan cuando determinados estímulos del medio circundante se hacen presentes.

9. Recompensa

Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo, esta dimensión puede generar un clima apropiado en la organización, pero siempre y cuando no se castigue sino se incentive al empleado a hacer bien su trabajo y si no lo hace bien se le impulse a mejorar en el mediano plazo.

10. Remuneración

Este aspecto se apoya en la forma en que se remunera a los trabajadores.

11. Toma de decisiones

Evalúa la información disponible y utilizada en las decisiones que se toman en el interior de la organización así como el papel de los empleados en este proceso.

Centralización de la toma de decisiones. Analiza de qué manera delega la empresa el proceso de toma de decisiones entre los niveles jerárquicos.

4.5.2 Variables

4.5.1 Potencial humano

Constituye el sistema social interno de la organización, que está compuesto por individuos y grupos tanto grandes como pequeños. Las personas son seres vivientes, pensantes y con sentimientos que conforman la organización y ésta existe para alcanzar sus objetivos.

4.5.1.1 Dimensiones

- Liderazgo
- Innovación
- Recompensa
- Confort

4.5.1.2 Diseño organizacional (estructura)

Las organizaciones según Chester I. Bernard, son "un sistema de actividades o fuerzas conscientemente coordinadas de dos o más personas". En el aspecto de coordinación consciente de esta definición están incorporados cuatro denominadores comunes a todas las organizaciones: la coordinación de esfuerzos, un objetivo común, la división del trabajo y una jerarquía de autoridad, lo que generalmente denominan estructura de la organización.

4.5.1.2.1 Dimensiones

- Estructura
- Toma decisiones
- Comunicación Organizacional
- Remuneración

4.5.1.3 Cultura de la organización

Una organización no es tal si no cuenta con el concurso de personas comprometidas con los objetivos, para que ello ocurra es indispensable tomar en cuenta el ambiente en el cual se van a desarrollar todas las relaciones, las normas y los patrones de comportamiento lo que se convierte en la cultura de esa organización, llegando a convertirse en una organización productiva eficiente o improductiva e ineficiente, dependiendo de las relaciones que entre los elementos de la organización se establezcan desde un principio.

4.5.1.3.1 Dimensiones

- Identidad
- Conflicto y Cooperación
- Motivación

Una vez aplicada la encuesta al personal docente y administrativo se ha sistematizado la información en una base de datos en Excel programado y se han obtenido los siguientes resultados que se observan en la Figura. 4.

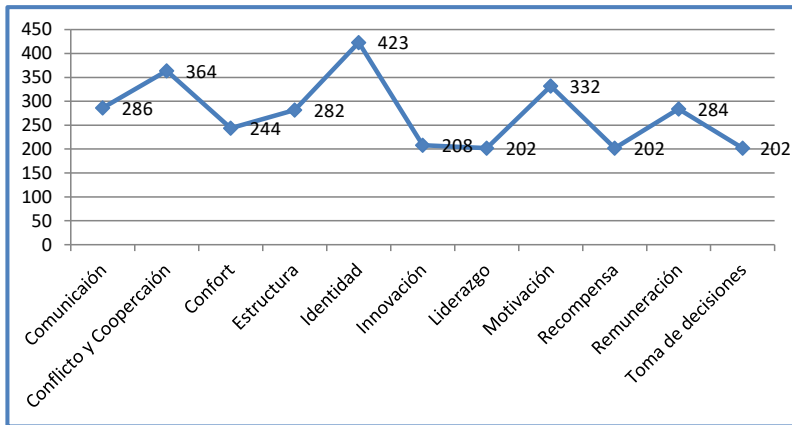


Figura 4. Dimensiones del Clima laboral

Fuente: Elaboración propia

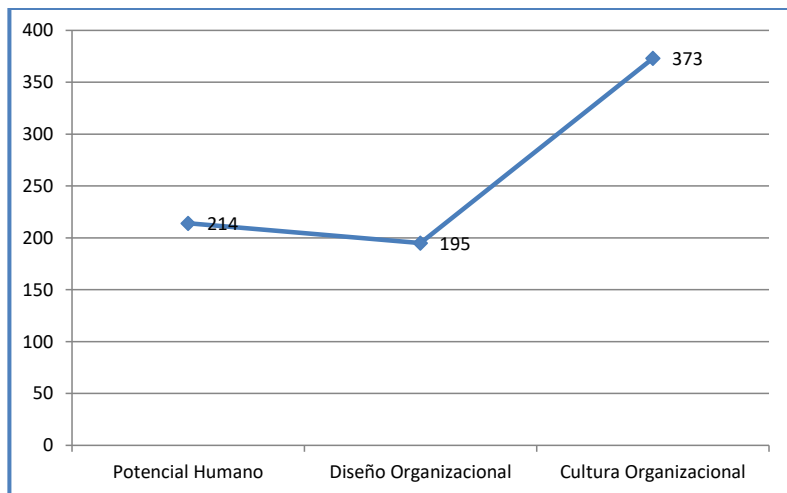


Figura 5. Variable de Clima Laboral

Fuente: Elaboración propia

Con respecto a los resultados obtenidos se observa que se encuentran por encima de 200 puntos el potencial humano está por encima del valor normal en pequeña proporción y el diseño organizacional está por encima del límite en pequeña proporción, mientras que la cultura organizacional está por encima. En base a la sistematización de la información primaria de las encuestas aplicada

4.7 Revisión documental administrativa

Realizada la revisión documental de la gestión administrativa se pudo verificar la inexistencia de reglamentos, manual de funciones y formularios de registros y de compromiso de los padres de familia. Así mismo se realizó un levantamiento de la información secundaria necesaria.

4.8 Descripción del FODA

4.8.1 Fortalezas

- Plantel docente multidisciplinario
- Infraestructura propia

4.8.2 Debilidades

- Insuficientes de reglamentos porque se elaboró hace 10 años atrás.
- Insuficientes de manual de funciones
- Inexistencia de formularios de compromiso para padres de familia.
- Debilidad en el clima laboral en la dimensión de diseño organizacional, potencial humano y cultura organizacional.

4.8.3 Oportunidades

- Capacitación de la Contraloría y Servicio Departamental de Educación en diferentes temas para mejorar la calidad de la gestión en la unidad educativa.

- Suscribir convenios con instituciones públicas y no públicas para fortalecer la calidad de gestión.

4.8.4 Amenazas

- Apertura de colegios con una mejor infraestructura y calidad de gestión educativa.
- Políticas nacionales económicas que incidan en la estabilidad económica de la unidad educativa.
- Otros colegios con mejores condiciones en infraestructura.

CAPITULO 5

5. Descripción del trabajo realizado

En base al diagnóstico realizado se procedió a elaborar estrategias para minimizar las debilidades en cuanto se refiere a la parte organización la y de recursos humanos, en este sentido es que se procedió a realizar un balance de arte de otros autores referente a la temática, luego se elaboró los instrumentos necesarios como los manuales, reglamentos e instrumentos, validando primeramente los elaborados y posteriormente aprobados y puestos en marcha asimismo se realizó la implementación de los manuales, reglamentos y formularios. En el proceso se realizó la regulación y evaluación que permitió tener elementos necesarios para cumplir con los objetivos planteados.

5.1 Propuesta central

En base al diagnóstico realizado y la identificación de las causas de los problemas en el proceso de administración de los recursos humanos de la unidad educativa es muy importante realizar algunas consideraciones como que los recursos humanos desempeñan un papel muy importante dentro de la organización, están representados por todas las personas que trabajan en una organización y son necesarios para llevar a cabo los diversos procesos que en ella se realizan, también son los encargados de hacer uso y combinación de los demás recursos para que la organización alcance sus objetivos.

Existen diversas herramientas ó técnicas que al ser aplicadas de forma eficiente hacen que los recursos humanos sean más eficientes y efectivos dentro de sus respectivas áreas laborales, y esto mismo suele reflejarse en la propia empresa al incrementar ésta su productividad. La estructura de una organización es un punto fundamental para determinar sí una organización es compleja o no, puesto que la administración define la complejidad en el grado de burocracia o de líneas de autoridad que se utilizan.

Si se estudia a la organización se puede visualizar como un sistema, en el cual el comportamiento de los miembros está interrelacionados entre sí, el comportamiento de estos es interdependiente de la organización de las tareas a lograr, de las personalidades de otros individuos, y de las reglas no escritas sobre el comportamiento apropiado. Los estudios

organizacionales deben analizar primeramente la estructura orgánica de una organización; en el siguiente apartado se explica detalladamente en qué consiste dicha estructura.

En base al diagnóstico realizado se han identificado debilidades en dos aspectos importantes siendo el primero la inexistencia de instrumentos de gestión administrativa como el reglamento interno, manual de funciones, formularios administrativos para los padres de familia y el segundo aspecto está relacionado al clima laboral que inciden en la gestión educativa con calidad. Por lo que a continuación en forma sucinta se establece en el siguiente cuadro la propuesta elaborada y aplicada

5.1.1 RESUMEN DELA PROPUESTA

TABLA 4.1

Plan de estrategias administrativas

OBJETIVOS	ACTIVIDADES	MEDIOS DE VERIFICACION	TIEMPO APROXIMADO
Elaborar Administrativas en base del diagnóstico.	Elaboración de manual de funciones de acuerdo a la organización institucional.	Documento de manual de funciones elaborado e impreso.	Cuatro semanas
	Elaboración de reglamento interno de la institución educativa.	Documento del reglamento impreso.	Dos semanas
	Elaboración de instrumentos administrativos como actas de compromisos y otros.	Documento de instrumentos administrativos elaborados e impresos.	Una semana
	Elaboración de estrategias para mejorar el clima laboral en la unidad educativa.	Documento de estrategias para mejorar el clima laboral elaborado e impreso.	Cuatro semanas

Implementar las estrategias administrativas elaboradas.	Socialización del manual de funciones al plattel docente, directivo y administrativo.	Actas de asistencia del taller de difusión.	Dos semanas
	Entrega del manual en forma impresa al personal de la unidad educativa.	Planilla de recepción del documento.	Dos semanas
	Socialización del reglamento interno de la unidad educativa funciones al plattel docente, directivo y administrativo.	Actas de asistencia del taller de difusión.	Dos semanas
	Entrega del reglamento interno en forma impresa al personal de la unidad educativa.	Planilla de recepción del documento.	Dos semanas
	Aplicación del reglamento interno	Planillas actas y soporte administrativo de su cumplimiento.	Ocho meses

	Aplicación de instrumentos administrativos como compromisos y otros.	Formularios de instrumentos administrativos aplicados.	Ocho meses
	Aplicación de estrategias para mejorar el clima laboral en la unidad educativa.	Documentos y actividades realizadas.	Ocho meses
Evaluar las estrategias para mejorar el clima laboral	Elaboración de instrumentos de evaluación de los diferentes indicadores.	Documento de evaluación elaborado	Dos semanas
	Aplicación de los instrumentos y sistematización de la información.	Documento de constancia de la evaluación.	Cuatro semanas

Fuente: Elaboración propia

	administrativo.	
8	Entrega del reglamento interno en forma impresa al personal de la unidad educativa.	X X
9	Aplicación del reglamento interno	X X X X X X X X X X X X X X X X X X
10	Aplicación de instrumentos administrativos como actas de compromisos y otros.	X X X X X X X X X X X X X X X X X X
11	Aplicación de estrategias para mejorar el clima laboral en la unidad educativa.	X X
12	Elaboración de instrumentos de evaluación de los diferentes indicadores.	X X X X
13	Aplicación de los instrumentos y sistematización de la información.	X X X X X X X X X X X X X X X X X X

Fuente: Elaboración propia

5.2 Organización de la estrategia de evaluación

5.2.1 Evaluación antes de la ejecución

Es importante realizar la evaluación de la propuesta antes de su ejecución considerando los siguientes aspectos.

- ✓ Establecer si existe la predisposición del directorio y la directora
- ✓ Si existe el apoyo necesario del personal docente y administrativo.

5.2.2 Evaluación durante la ejecución

Este tipo de evaluación es de suma importancia cuando se ejecute la propuesta considerando que nada es rígido sino flexible, que permite monitorear y sobre todo regular el proceso o ajustar como también retroalimentarlo.

- ✓ Se realizara seguimiento a la planificación realizada de acuerdo al plan de acción.
- ✓ Evaluación de los resultados en cada etapa de la ejecución.

5.2.3 Evaluación post ejecución

Esta etapa permite verificar el cumplimiento de los objetivos y sobre todo el objetivo general planteado para establecer aspectos técnicos, al tratarse de un proyecto piloto es importante considerar las fortalezas y debilidades para ser considerados cuando sean replicados se consideren estos aspectos.

- ✓ Evaluación del cumplimiento del objetivo general por ende de los objetivos específicos.
- ✓ Evaluación de los resultados obtenidos.

Al respecto en lo que se refiere al clima organizacional una vez aplicada la estrategia en este ámbito se procedió a nuevamente aplicar la encuesta con el mismo cuestionario para realizar una valoración los resultados se observan en anexo 3.

5.2.4 Definición de los indicadores de evaluación

OBJETIVOS	RESULTADOS ESPERADOS	INDICADORES DE EVALUACION	VALOR				
			1	2	3	4	5
Elaborar Estrategias Administrativas en base del diagnóstico.	Elaboración de manual de funciones de acuerdo a la organización institucional.	Documento de manual de funciones elaborado e impreso.					
	Elaboración de reglamento interno de la institución educativa.	Documento del reglamento impreso.					
	Elaboración de instrumentos administrativos como actas de compromisos y otros.	Documento de instrumentos administrativos elaborados e impresos.					
	Elaboración de estrategias para mejorar el clima laboral en la unidad educativa.	Documento de estrategias para mejorar el clima laboral elaborado e impreso.					
Implementar las estrategias administrativas elaboradas.	Socialización del manual de funciones al plantel docente, directivo y administrativo.	Actas de asistencia del taller de difusión.					
	Entrega del manual en forma impresa al personal de la unidad educativa.	Planilla de recepción del documento.					

	Socialización del reglamento interno de la unidad educativa funciones al plantel docente, directivo y administrativo.	Actas de asistencia del taller de difusión.
	Entrega del reglamento interno en forma impresa al personal de la unidad educativa.	Planilla de recepción del documento.
	Aplicación del reglamento interno	Planillas actas y soporte administrativo de su cumplimiento.
	Aplicación de instrumentos administrativos como actas de compromisos y otros.	Formularios de instrumentos administrativos aplicados.
	Aplicación de estrategias para mejorar el clima laboral en la unidad educativa.	Documentos y actividades realizadas.
Evaluar las estrategias administrativas.	Elaboración de instrumentos de evaluación de los diferentes indicadores.	Documento de evaluación elaborado
	Aplicación de los instrumentos y sistematización de la información.	Documento de constancia de la evaluación.

FuenteElaboración

propia

5.3 MANUAL DE FUNCIONES DEL COLEGIO EDUCATIVO “MARIA AUXILIADORA” S.R.L.

MANUAL DE FUNCIONES DEL COLEGIO MARIA AUXILIADORA

I. ASPECTOS GENERALES

El Manual de Funciones del Colegio María Auxiliadora S.R.L., tiene como objetivo general, cumplir con la misión establecida de acuerdo a la estructura organizacional sobre la relación de dependencia, relación de autoridad y funciones generales que competen a cada personal. Constituye un instrumento técnico de racionalización administrativa que establece la estructura organizativa básica y sus normas, así como la naturaleza y conformación de los diferentes órganos.

- Determinación de la estructura y organización administrativa de la institución, determinando ámbitos de acción y áreas de actividad administrativa y de académica.
- Establecimiento de un marco reglamentario y administrativo que permita desarrollar una organización lineal y funcional dinámica y coherente.

La estructura orgánica, tiene el propósito de representar gráficamente el relacionamiento formal de las unidades, para:

- Adecuar las características, objetivos y fines institucionales a una estructura organizativa que le permita cumplir con eficiencia, efectividad y economicidad sus actividades.
- Lograr una coordinación racional de sus actividades y fluidez en sus funciones.
- Estructurar los niveles en función de los objetivos y características de la institución, y dotarlos de la autoridad y responsabilidad que correspondan.

I.1. Alcance

El ámbito de aplicación del Manual de Funciones, alcanza a todas las instancias del Colegio Educativo María Auxiliadora S.R.L.

I.2. Marco legal

- Constitución Política del Estado.
- Ley del Trabajo de 1942

FUNCIONES DEL DOCENTE

Nombre del puesto: Docente

Jefe inmediato: Director

Subordinados: Personal Estudiantes

FUNCIONES

- 1.- Firmar el libro de asistencia a inicio de la jornada laboral.
- 2.- Al inicio de cada jornada de trabajo el profesor debe realizar la oración con el curso que le corresponda.
- 3.- Registrar la asistencia del estudiante a su cargo, informando de ellos trimestralmente a la Dirección de la Unidad Educativa.
- 4.- Los profesores /as. Deben disponer del tiempo necesario según el turno que trabaje de acuerdo al horario establecido en función de los estudiantes.
- 5.- Cumplir con la organización de los estudiantes a su cargo para desarrollar diferentes actividades curriculares y atender a los estudiantes velando por su seguridad durante el tiempo de permanencia en la UE. Incluyendo las horas de recreo.
- 6.- Mantener actualizada la documentación pedagógica y administrativa de su responsabilidad.(Registro Pedagógico).
- 7.- Cumplir con los instructivos emanados de autoridades superiores.
- 8.-Integrar las comisiones de trabajo y colaborar con la dirección de la unidad educativa en las acciones que permitan el logro de los objetivos establecidos.
- 9.-Velar por el buen estado de conservación de los bienes de la unidad educativa y cooperar en las acciones de mantenimiento y de aseo del aula con la colaboración de los estudiantes.
- 10.- Participar en las reuniones con el padre y madre de familia al término de cada trimestre para informar sobre el desarrollo educativo de sus hijos (as)

11.- Participar en la elaboración, ejecución y evaluación del plan de la unidad educativa.

12.-Asistir puntualmente y regularmente al desarrollo de sus clases.

13.- Cumplir y hacer cumplir el presente reglamento.

14.- Detectar problemas que afecten el desarrollo del estudiante y su aprendizaje para luego buscar la integración de los mismos en el aula.

FUNCIÓN DEL CONSEJERO DE CURSO

Nombre del puesto: Consejero de Curso

Jefe inmediato: Director (a).

Subordinados: Personal Estudiantes

FUNCIONES

1.-Organizar y coordinar las actividades curriculares, extracurriculares y culturales del curso.

2.- Facilitar la integración de los estudiantes en el grupo y fomentar su participación en las actividades de la unidad educativa.

3.- Organizar la mesa directiva del curso al que ha sido asignado.

4.- El consejero de curso debe revisar los centralizadores y llenar las libretas del curso que le ha sido asignado.

5.- Realizar y presentar a la Dirección de la Unidad Educativa los informes de aprovechamiento al finalizar cada trimestre.

6.- Citar dos veces por trimestre a los padres de familia o apoderados para informarles sobre el aprovechamiento de sus hijos u otras actividades.

7.- Atender las consultas de los padres sobre sus hijos.

8.- Atender las dificultades de aprendizajes del estudiante y coordinar con los profesores la atención de las mismas.

9.- Contar con la documentación académica individual del estudiante y estar informado sobre su rendimiento.

10.- Participar en la orientación de la familia y comunidad.

FUNCION DE LA SECRETARIA

Nombre del puesto: Secretaria

Jefe inmediato: Director (a)

FUNCIONES

- 1.-Mantener la coordinación integral con la Dirección y Docentes de la U.E.
- 2.-Mantener ordenado el libro de asistencia diaria.
- 3.-Cumplir con la documentación en la fecha indicada por las diferentes instancias.
- 4.-Tener buenos modales con los profesores y personas particulares.
- 5.-Custodiar los libros, archivos y toda la documentación de la unidad educativa.
- 6.-Elaborar certificados que soliciten las autoridades e interesados.
- 7.- Elaborar el parte de asistencia diaria y mensual del personal de la unidad educativa.
- 8.- Llenar y centralizar los formularios y estadísticas de los estudiantes.
- 9.-Elaborar el inventario general de la U.E y mantenerlo actualizado.
- 10.-Cualquier otra función relacionada con la U. E que le encomiende el Director(a).

FUNCION DEL ASISTENTE ADMINISTRATIVO O REGENTE (A)

Nombre del puesto: Asistente administrativo regente (a).

Jefe inmediato: Director (a)

Subordinados: Estudiantes

FUNCIONES

- 1.-Coadyuvar con el control de la disciplina del colegio.
- 2.- Controlar la asistencia del alumnado a clases y en actos especiales.
- 3.-Controlar las firmas, horas de entradas y salidas del personal Docenteo.
- 4.- Procesar Licencias y permisos para ponerlos a consideración de la Dirección.
- 5.-Controlar el orden de ingreso de padres de familias, estudiantes y personas particulares en horarios de clases
- 6.- Apoyar en la elaboración del inventario general de la U E y mantenerlo actualizado.
- 7.- Apoyar en la elaboración de certificados solicitados por las autoridades y los interesados.
- 8.-Brindar información oportuna, eficiente y eficaz que requiera el director, docentes, estudiantes y padres de familia.
- 9.- Cualquier otra función relacionada con la U.E que le encomiende la directora.
- 10.- En caso de no asistir a clases un docente, el asistente será responsable por esa aula.

FUNCION DE LA PORTERO (A)

Nombre del puesto: Portero(a).

Jefe inmediato: Director (a)

Subordinados: Estudiantes

FUNCIONES

- 1.- Realizar el aseo de aulas, baños y demás dependencia de la Unidad Educativa
- 2.- Custodiar la infraestructura y los bienes materiales de la Unidad Educativas, e informar al Director(a). Sobre algún daño ocasionados a estos.
- 3.- Responder por las pérdidas de los bienes del colegio.

4.-Colaborar en el arreglo y refacción de la infraestructura y mobiliario de la unidad educativa.

5.-Informar y pedir autorización a la dirección para permitir el ingreso de personas particulares, padres de familia y otras a la unidad educativa en horarios no establecidos y evitar el ingreso de personas extrañas.

6.- Responsabilizarse del mobiliario, material educativo y otros enseres de las aulas y demás dependencias fuera del horario de clases.

7.- Cualquier otra función relacionada con la U.E que le encomiende la directora.

FUNCION DE LA ASISTENTE DE AULA

Nombre del puesto: Asistente(a) de aula

Jefe inmediato: Director (a)

Subordinados: Estudiantes

FUNCIONES

1.- Apoyar a los maestros en la atención de los niños/as.

2.- Atender las necesidades de los niños en cuanto a alimentación, reposo, higiene y afecto.

3.- Velar por la integridad física y el bienestar emocional de los niños durante la permanencia en la unidad educativa inclusive en las horas de recreos.

4.- Ayudar a los estudiantes a mantener el aseo y orden de los ambientes de trabajo y el cuidado de los materiales.

5.- Colaborar en actividades planificadas por el docente.

6.- Responsabilizarse de la recepción de los niños y de que sean recogidos por sus padres o apoderados o personas autorizadas por estos.

7.- Reemplazar al profesor cuando por razones especiales se ausente.

FUNCION DEL O DE LA CONTADOR(A)

Nombre del puesto: Contador(a).

Jefe inmediato: Director (a)

Subordinados: Estudiantes

FUNCIONES

- 1.- Coordinar en la elaboración del inventario de la Unidad Educativa.
- 2.- Elaborar las planillas de salarios de todo el personal, mensualmente en el tiempo determinado.
- 3.- Pagar el salario al personal en el tiempo determinado de acuerdo al contrato
- 4.- Cobrar las mensualidades de los estudiantes a los padres de familias.
- 5.- Emitir facturas correctamente.
- 6.- Pagar todas las obligaciones ante las entidades correspondientes que por ley corresponde de acuerdo a la fecha establecida.
- 7.- Mantener el informe económico al día.
- 8.-Bridar información oportuna, eficiente y eficaz que requiera el director/a docentes estudiantes y padres de familias.
- 9.- Apoyar en la elaboración del registro de todos los estudiantes y mantenerlos actualizados.
- 10.- Custodiar todo el material, así como el mobiliario o material inventariable, velando por su mantenimiento.
- 11.- Cualquier otra función relacionada con la Unidad Educativa que le encomiende el directorio.

FUNCION DEL DIRECTOR (A)

Nombre del puesto: Dirección general

Jefe inmediato: Directorio

Subordinados: Personal Docente.

FUNCIONES

- 1.- Organizar El proceso de inscripción escolar
- 2.-Cumplir y hacer cumplir las atribuciones de las autoridades.
- 3.- Planificar y llevar a delante la institución, con participación de la comunidad orientando la formación del educando.
- 4.-Hacer la representación de la institución ante la comunidad, departamental y nacional; en actos públicos y oficiales.
- 5.- Promover y hacer las gestiones pertinentes, impulsando trabajos de edificación y conservación del local escolar.
- 6.- Organizar cursos de mejoramiento docente acerca de métodos de enseñanza aprendizajes.
- 7.- Elaborar el plan operativo anual.
- 8.- Evaluar la gestión sobre el rendimiento enseñanza aprendizaje.
- 9.- Mantener relaciones con todas las organizaciones, locales, regionales y nacionales.
- 10.- Mantener la disciplina de los estudiantes y profesores de acuerdo a Reglamento de la Institución.
- 11.- Orientar a los maestros sobre la forma de llevar la documentación escolar: registro, programas, planes, etc.
- 12.- El consejo de profesores es el organismo de decisiones de orden institucional.

13.- Coordinar y mantener comunicación permanente con la Junta Escolar sobre asuntos relacionados con la U.E (infraestructura, equipamiento) y con el comportamiento del personal y de los estudiantes.

14.- Velar por el buen trato a los estudiantes en la U.E.

15.- Estimular o sancionar, según el caso, a los estudiantes de la U.E de conformidad con lo normado en el presente reglamento.

16.- Elaborar en coordinación con los docentes los horarios según las áreas de aprendizaje.

17.- Convocar y presidir los actos académicos y cívicos.

18.- Programar reuniones de los docentes con los padres de familias a la finalización de cada trimestre para informar sobre el desarrollo educativo de sus hijos.

FUNCION DE LA JUNTA ESCOLAR

Nombre del puesto: Junta Escolar

FUNCIONES

1.-Coordinar acciones educativas con la dirección por la buena marcha de la institución.

2.-Velar por el buen funcionamiento de la U. E. y por una enseñanza y aprendizaje de calidad.

3.- Apoyar en las actividades programadas por la institución y en el proceso de enseñanza de sus hijos.

4.-Gestionar equipamientos, materiales y todo que sea en beneficio a la U.E en coordinación con la Directora ante las autoridades e instituciones pertinentes en beneficio y bienestar de los estudiantes de la U. E.

5.4 REGLAMENTO INTERNO DEL COLEGIO MARIA AUXILIADORA

AMBITO ESTUDIANTIL

El Colegio Educativo “María Auxiliadora” funciona bajo la supervisión del Directorio, Dirección Administrativa y el Personal Docente conformando comisiones pedagógicas culturales y disciplinarias. Aparte se elige el personal COMITÉ DE PADRES DE FAMILIA que apoya el trabajo educativo.

I. GENERALIDADES:

El Colegio Educativo “María Auxiliadora”, tiene el único propósito de ayudar a formar, educar e instruir a niños, niñas y jóvenes con un amplio conocimiento científico en el marco ético y moral.

El presente reglamento entra en vigencia a partir del inicio de la presente gestión escolar.

Es responsabilidad de la Unidad Educativa cumplir y hacer cumplir el presente reglamento.

1.1 OBJETIVO

Reglamentar la organización y funcionamiento del Colegio, brindando a los estudiantes una formación científica e integral.

1.2 ORGANIZACIÓN

El Colegio Educativo “María Auxiliadora S.R.L.” funciona bajo la supervisión del Ministerio de Educación, SEDUCA, Dirección Distrital, Directorio, Dirección Administrativa y además del Comité de Padres de Familia.

II. DERECHOS DE LOS ESTUDIANTES

1. A recibir una educación actualizada y de calidad.
2. A pedir una explicación en caso de duda sobre sus calificaciones.

3. A ser elegidos y a elegir como representantes de su curso o unidad educativa, tomando en cuenta la responsabilidad, un rendimiento aceptable.
4. A expresarse libremente dentro del marco del respeto y las buenas costumbres.
5. A los descansos pedagógicos establecidos.
6. A ser tratados sin discriminación de sexo, religión o condición social.
7. A elegir su profesor consejero.

III. OBLIGACIONES DE LOS ESTUDIANTES

De la asistencia:

1. Llegar puntualmente a clases y con todos los materiales escolares o de trabajo, así como a todas las actividades programadas dentro y fuera del colegio.
2. El horario de ingreso a clases es a horas 7:30 para el nivel primario y secundario; En caso de incumplimiento no se permitirá al alumno el ingreso al primer periodo de clases. El horario de ingreso del nivel inicial es a horas 8:00.
3. El horario de clases por la tarde es de horas 15:00 a 18:00.
4. Los estudiantes deberán retornar a clases inmediatamente después del toque de timbre de los recreos.
5. La asistencia a los actos cívicos y desfiles es de carácter obligatorio, con el uniforme respectivo, caso contrario estarán sujetos a sanción.

Del uniforme:

1. El saludo a la bandera de los días lunes y los actos oficiales, desfiles cívicos y otras actividades deberán asistir los alumnos con el uniforme de gala.

Mujeres: Blusa blanca, vestir dentro de la falda.

Falda azul marino a la altura de la rodilla

Corbata amarilla

Medias blancas colegiales

Zapatos negros colegiales

Hombres: Camisa blanca manga larga

Corbata azul

Pantalón social azul marino

Zapatos sociales negros

Para las clases regulares de martes a viernes, deberán usar el uniforme de diario:

Mujeres: Polera del colegio

Pantalón jean corto (nivel inicial y primario I)

Pantalón jean largo (nivel primario II y secundario)

Zapatos planos o deportivos

Varones: Polera del colegio

Pantalón jean largo (nivel primario II y secundario)

Pantalón jean corto (nivel inicial y primario I)

Zapatos colegiales o deportivos

Clases de educación física: Deberán utilizar el uniforme respectivo. De forma obligatoria.

Clases por las tardes: Deberán utilizar el uniforme de diario.

Uniforme de la Promoción:

El traje de los estudiantes de la promoción para el desfile y actos de graduación serán clásicos.

Nota.- No se permitirá a las mujeres el uso de zapatillas (tacones), aretes grandes, maquillaje y accesorios llamativos. Para los varones el uso de aretes, gorras, gafas oscuras y accesorios llamativos, durante su permanencia en los periodos de clases en la Unidad Educativa.

Del comportamiento:

- Los estudiantes son responsables de sus pertenencias, no deben traer grandes sumas de dinero ni objetos de valor.
- Queda terminantemente prohibido el uso de celulares, radios, MP3, MP4, cámaras digitales, cámaras filmadoras y otros dentro del aula durante clases en el colegio.
- Respetar la asignatura en que se encuentre trabajando, evitando hacer trabajos de otras materias, caso contrario el profesor puede retener el material y ser devuelto a través del coordinador.
- Ser ordenado y metódico con el estudio y no conformarse con la nota mínima.
- Al elegir las mesas directivas de los cursos, se debe tener en cuenta la orientación del docente consejero.
- Los estudiantes con un rendimiento muy bajo y antecedentes de indisciplina serán sujetos a un convenio especial para la gestión.
- Al incumplir algún punto de las normas establecidas deberán someterse a un sistema de evaluación disciplinaria que será explicado el primer día de clases tanto a los alumnos como a los padres de familia.

IV FALTAS Y SANCIONES:

FALTAS LEVES

- a) Descuido del aseo personal
- b) Olvidar útiles en casa.
- c) Atraso de 5 a 10 minutos
- d) El no mantener limpia el aula, los pasillos, patios, campo deportivo y baños del colegio.

FALTAS GRAVES

- a) No presentar tareas y trabajos.
- b) Interrumpir el desarrollo de la clase.
- c) Abandonar el aula en horas de clases.
- d) Inasistencia injustificada a clases.
- e) Dañar mobiliario y objetos (rayar, pintar, escribir en paredes, pupitres, baños, basureros, romper vidrios de puertas y ventanas del establecimiento), en caso de romper vidrios y destrozarse muebles los alumnos tienen que reponer el daño en el plazo de una semana, caso contrario no se le permitirá el ingreso a clases.
- f) Ausencia en actividades escolares.
- g) Inasistencia a los actos de los días lunes, desfiles cívicos y otros.

FALTAS MUY GRAVES

- a) Desacato u ofensa a los profesores, personal administrativo o de servicio.
- b) Cometer faltas de conducta y comportamiento (enamoro, besos, abrazos, manoseo, exhibicionismo).
- c) Robo o apropiación indebida y comprobada de textos, cuadernos, dinero, calculadoras, mochilas, y otros.
- d) Mentir y calumniar
- e) Agresión física o psicológica entre compañeros/as dentro del establecimiento.
- f) Lenguaje soez.
- g) Consumo de sustancias no permitidas que dañan el organismo (tabaco, alcohol, etc.)

- h) Portar revistas u objetos dudosos.
- i) Alterar, falsear libretas escolares o evaluaciones escritas.

V. SANCIONES

En caso de incumplimiento de los párrafos anteriores, la Dirección del Colegio, Plantel Docente y Comité de Padres de Familia tomarán medidas según reglamento interno del Colegio:

- Por primera vez: Llamada de atención en forma personal.
- Por segunda vez: acumulación y registro de Deméritos y también en su archivo personal
- Por tercera vez: se notificara al padre de familia poniendo en manifiesto el acumulo de tres deméritos por la indisciplina del alumno.
- Al acumular 5 deméritos el alumno será expulsado por tres días hábiles, perdiendo las evaluaciones o presentación de trabajos y otros durante el lapso de expulsión.
- El alumno que pese a estas sanciones reincida en faltas graves será sujeto a sanción definitiva por un consejo de profesores.

VI. REQUISITOS Y RESPONSABILIDADES DE LOS PADRES DE FAMILIA QUE ACEPTAN Y DEBEN CUMPLIR AL INSCRIBIR A SUS HIJOS/AS EN LA UNIDAD EDUCATIVA “MARIA AUXILIADORA”.

1. Cancelar las pensiones puntualmente.
2. Asistir a las reuniones convocadas por la Dirección y personal docente del Colegio.
3. Cada fin de mes debe entrevistarse con el Prof. Consejero de grado para informarse sobre el proceso aprendizaje de su hijo (a).
4. Colaborar con la puntualidad, responsabilidad y comportamiento de su hijo (a), para ello es importante que tome en cuenta lo siguiente:
 - El ingreso a clases es a horas 7:30 y la salida a horas 12:00 para el nivel primario y para el nivel primario II y secundario su horario es de horas 7:30 a 12:20 pudiendo variar algunos días, pasando clases por las tardes de horas 15:00 a 18:00.
 - Toda licencia debe ser realizada por escrito o telefónicamente a la Dirección del colegio, por el padre o la madre del alumno (a), con posterior presentación de certificado médico según la gravedad del caso.

- Tres atrasos hacen una falta.
- Dos faltas acumuladas un Demerito.
- Toda salida de clase antes de la hora, debe ser solicitada por escrito o telefónicamente por la madre o el padre con anticipación y posteriormente respaldada por escrito.
- Los padres deben recoger puntualmente a sus hijos (as) del nivel inicial y primario.
- Pasados 15 minutos de terminadas las clases, el colegio no se hace responsable de los alumnos.
- No está permitido salir durante las horas de clases para comprarse, ni para prestarse material escolar.
- Durante las horas de clases está prohibido el ingreso a padres de familias y a personas particulares a las aulas.
- Los alumnos (as) deben participar en todas las actividades del colegio.
- Las salidas del colegio sin permiso, están sujetas a sanción por parte de la dirección, con posible expulsión.
- Son responsables de que sus hijos (as) porten diariamente el uniforme pre descrito por el colegio.

VII. OBLIGACIONES DEL PADRE DE FAMILIA

1. Aceptar el reglamento en su totalidad.
2. Promover el cumplimiento de las normas.
3. Apoyar y controlar a su hijo (a) continuamente.
4. Establecer contactos con los docentes (de acuerdo a un rol de entrevista presentado por la Dirección)
5. Asistir puntualmente a las reuniones de padres de familias.
6. En caso de pedir licencias por faltas justificadas debe hacer llegar a la Dirección hasta las 8:00 a.m.

5.5 COMPROMISO DEL PADRE, MADRE O TUTOR (A) RESPONSABLE

Yo..... (.....)

Del estudiante del..... curso
del NivelAl ser inscrito en la presente gestión escolar 2013 en
la Unidad Educativa María Auxiliadora:

De manera voluntaria y sin que existiese presión alguna por parte de la Dirección, me comprometo a:

- 1) En el momento de inscripción presentar fotocopia de Certificado de nacimiento o carnet de identidad y documento que acredite el curso inmediato superior.
- 2) Acatar las normas estipuladas en el Reglamento Interno y compromiso vigente en la Unidad Educativa, en todo los aspectos contemplados en el documento (pedagógico, disciplinario, conducta y de régimen social).
- 3) Cancelar la mensualidad correspondiente durante 10 meses de trabajo, depositando en el momento de inscribir a mi hijo (a) la primera mensualidad correspondiente al mes de febrero la suma de Bs..... y los siguientes pagos es hasta el 5 de cada mes.
- 4) Enviar a mi hijo /a. correctamente uniformado/a de acuerdo con el uniforme del colegio.
- 5) Cumplir con todos los compromisos y actividades programadas, culturales, asambleas generales y otra, programadas por Dirección, Docentes y Consejeros de Cursos.
- 6) Visitar la Unidad Educativa cuantas veces sea necesario para informarme sobre el avance pedagógico y/o comportamiento de mi hijo/a.
- 7) Cubrir los gastos de todos aquellos destrozos causados por mi hijo/a dentro del aula y en las instalaciones de la U.E. en el plazo de una semana según Reglamento.
- 8) Justificar en forma escrita la ausencia de mi hijo (a) a la U.E. en horas de clases, presentando conjuntamente la fotocopia de mi carnet identidad.
- 9) No conceder autorización o permiso previa consulta a la dirección de que mi hijo (a) participe en actividades programas dentro o fuera de la U.E. (paseos, convivencias, fiesta sociales a nombre de la institución) que no hubiese sido autorizados por la autoridad competente, caso contrario asumo la responsabilidad de cualquier caso o situación a suceder.

- 10) No permitir que mi hijo (a) comparta o consuma bebidas alcohólica u otras sustancias nocivas a la salud en compañía de sus docentes, en fiestas, convivencias o paseos.
- 11) Me comprometo a que mi hijo/a evite formar parejas (enamoramiento), porte objetos de valor (celulares, joyas, aparatos de música, etc.) dentro de la U.E, en caso de pérdida el colegio no se responsabiliza. La Dirección decomisara y devolverá a fin de año el objeto decomisado sin reclamo alguno cuando estos objetos se usen en horas de clases.
- 12) Todo incumplimiento en los puntos establecidos anteriormente, serán sancionados de acuerdo a Reglamento Interno.
- 13) Toda información y documentación será dada en la U.E. y la documentación de fin de año se entregara el día de la clausura.

Firma del Padre, Madre o tutor responsable

C.I.....

5.6 PROPUESTA DE ESTRATEGIAS PARA MEJORAR EL CLIMA LABORAL

N	MEDIDAS	ACCIONES	RESPONSABLE	PLAZO
1.	Elaborar e implementar un programa de capacitación para el personal administrativo y académico dirigido a mejorar la participación y fomentar un clima organizacional cualitativamente significativo.	Curso teórico de capacitación para personal administrativo y académico sobre clima organizacional, que incluye los factores más importantes que influyen directamente en el clima laboral y por ende en la percepción adecuada o no de este (Motivación, satisfacción, estilo de dirección, estrés, actitudes)	Estudiante /Directora	Corto
		Curso práctico para directivos, para las soluciones más generales a las problemáticas que existan en el servicio relacionados con lo antes expuesto a través de técnicas participativas.	Estudiante /Directora	Corto
2.	Establecer formas de reconocimiento que permitan una mayor motivación del personal.	Establecer formas de reconocimiento que permitan una mayor motivación del personal académico y administrativo.	Estudiante /Directora	Corto
		Lograr que los administrativos y docentes no se preocupen por los asuntos poco importantes y que pongan las cosas en perspectiva.	Estudiante /Directora	Mediano
		Capacitar a los administrativos y académicos en la organización de su	Estudiante /Directora	Mediano

	tiempo.		
	Promover que las metas que persigan el personal de la entidad, tengan un significado personal para ellos.		
	Mantener correctamente informados a los funcionarios para evitar rumores e incertidumbre.	Estudiante /Directora	Permanente
Lograr una adecuada cohesión grupal para alcanzar los objetivos propuestos por la institución.	Diseñar actividades encaminadas a capacitar al colectivo del personal en destrezas y habilidades para la resolución de conflictos	Estudiante /Directora	Corto
	Implementar cursos de comunicación de conocimientos generales de la comunicación, técnicas y habilidades de está, particularizadas tanto para desarrollar sus actividades.	Estudiante /Directora	Corto

Fuente: Elaboración propia

Las estrategias contemplan la organización laboral como punto importante que influye en el Clima organizacional.

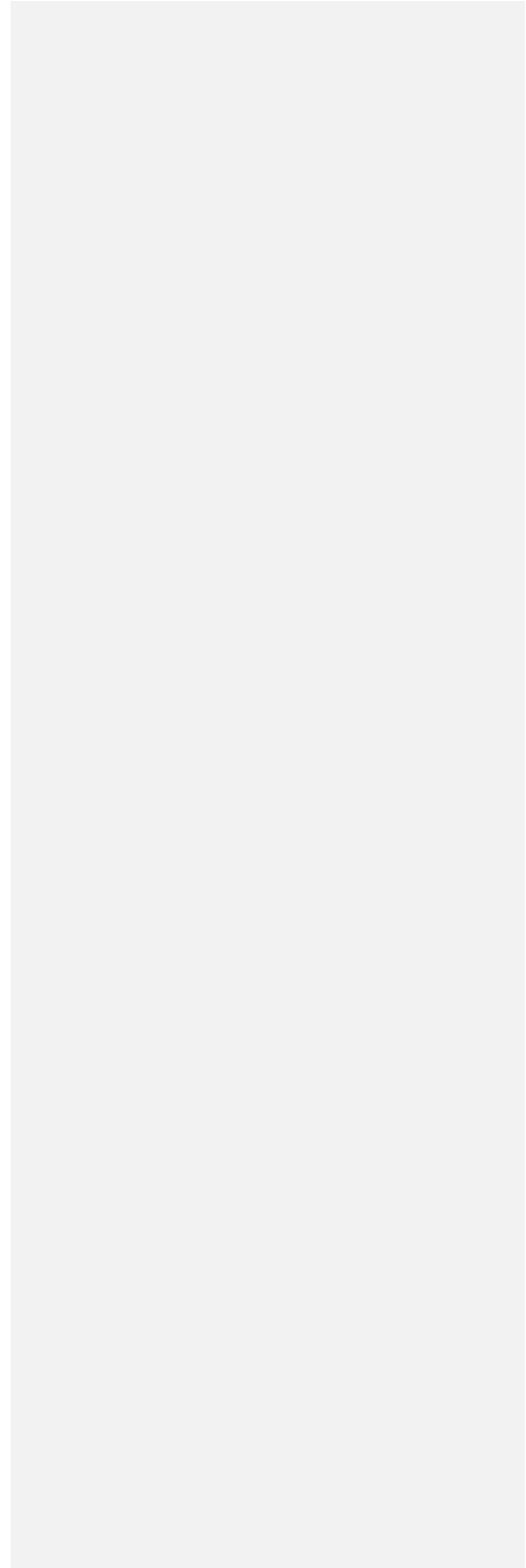
Existen acciones dirigidas a mejorar la satisfacción laboral existente a cumplir en diferentes plazos brindando prioridad a los cursos que pueden incidir rápidamente en el cambio del Clima organizacional.

Las acciones propuestas en el plan son funcionales y realizables por la organización en los plazos previstos.

- **Evaluación y resultados**

Con respecto a los resultados se ha logrado implementar la propuesta de acuerdo a lo estipulado, pero es muy importante considerar que es todo un proceso y que requiere el compromiso y los medios necesarios de todo el personal académico y administrativo del colegio y debe continuar y ser monitoreado. Así mismo es importante mencionar que se ha aplicado la misma encuesta para el clima organizacional como se observa en el Anexo 3. donde se puede ver claramente que la situación de la dimensión de potencial humano y diseño organizacional ha mejorado como también el de cultura organizacional. Pero es importante continuar con este tipo de diagnósticos para una autoevaluación en la gestión y de esta manera los procesos se van mejorando con el fin de brindar un servicio con calidad.

CAPITULO 6



6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 CONCLUSIONES

- Se realizó un diagnóstico de fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades dentro de las debilidades que se han identificado han sido la inexistencia de reglamentos Inexistencia de manual de funciones, inexistencia de formularios de compromiso para padres de familia. Debilidad en el clima laboral en la dimensión de diseño organizacional, Potencial humano u cultura organizacional.
- Se han elaborado estrategias administrativas en base del diagnóstico realizado con todos los componentes respectivos de manera participativa y un sistema de evaluación para el control y regulación del plan elaborado.
- La implementación de las estrategias administrativas han sido ejecutadas siguiendo el cronograma y los objetivos planteados en el plan de estrategias administrativas realizando la evaluación, el compromiso del plantel docente y administrativo como de la directora han permitido alcanzar lo trazado.

6.2 RECOMENDACIONES

- Se recomienda continuar con este proceso de aplicación de estrategias administrativas sobre todo en el campo del clima laboral que permite el cumplimiento de la visión y misión del Colegio Educativo María Auxiliadora S.R.L. con calidad de gestión considerando que un buen clima laboral permite el desenvolvimiento de los recurso humanos que son imprescindible para una institución de una manera eficiente y por ende una gestión educativa con calidad.
- Como también es importante implementar en el Plan de desarrollo institucional las estrategias administrativas implementadas que han dado un buen resultado sobre el clima laboral.

CAPITULO 7

7. BIBLIOGRAFÍA

- Alquizar , H. (S/F). *Relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en los trabajadores de la empresa de servicios de agua potable y alcantarillado de la libertad* .
- Alternativas de cumplimiento de responsabilidad social corporativa en gestión de recursos humanos. (2005). *Universia Business Review*.
- Ardouin , J., & Bustos, C. (2006). Estudio ex post facto sobre la motivación y la satisfacción laboral .*Monografias.com*. Retrieved February 3, 2009, from
- Brunet, L. (1999). *El Clima de Trabajo en las Organizaciones: Definiciones, diagnóstico y consecuencias*. México: Editorial Trillas.
- Bustos, P. (2005). Clima organizacional. Retrieved March 3, 2009, from : <http://www.gestiopolos.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/clio.htm>.
- Caballero, J. (2008). *El Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral en la U .E. B Boyeros de la Empresa FICAV* . .
- Canales, M. (2006). *Metodología de investigación social* (p. 287). Santiago de Chile: LOM.
- Carvajal, P. (2000). Importancia de la Cultura y Clima Organizacional como factores determinantes en la eficiencia del personal civil en el contexto militar.
- Casassus, J. (2000). Problemas de la gestión educativa en América Latina: la tensión entre los paradigmas de tipo A y el tipo B. Versión preliminar Octubre 2000 UNESCO.
- Cesar Vallejo. Santos, C. (2002). *Gestión del Conocimiento. Análisis y Proyección de los Recursos Humanos*. La Habana: Editorial Academia.
- Chacon , M., & Cordero , C. (n.d.). Estudio de métodos Retrieved January 14, 2009, from <http://www.monografias.com/trabajos5/segu/segu.shtml>,
- Chamorro, A. (2005). Globalización y competitividad de las empresas: los recursos humanos.
- Chiavenato, I. (1989). *Introducción a la Teoría General de la Administración*

- Chiavenato, I. (1994). *Administración de Recursos Humanos* (p. 175). México: McGraw-Hill Interamericana, S.A.
- Davenport, T. (2000). *Capital Humano*. Gestión.
- Davis, K., & Newstrom Y. (1999) "Comportamiento Humano en el Trabajo" (1997). *Comportamiento humano en las organizaciones*.
- Dávila, C. (2001). *Teorías Organizacionales y Administración*. Enfoque Crítico. Editorial McGraw-Hill Interamericana. Bogotá. Colombia.
- Diego, P. (1998). Situación Actual y Tendencias de Futuro a Nivel Internacional en Gestión de Competencias. *Capital Humano*, 30-34.
- Rodríguez, L. (2006). El administrador de recursos humanos como gestor de talento humano. Sus competencias y la relación de las prácticas de administración de recursos humanos.
- Vargas, J. (2008). Análisis de cinco desafíos en el ejercicio de la Administración Educativa. *Revista electrónica Actualidades investigativas en Educación*. Enero/abril, año/Vol., 8, número 001. Universidad de Costa Rica. San José de Costa Rica

ANEXOS

ANEXO 1

ENCUESTA DE CLIMA ORGANIZACIONAL

El presente cuestionario tiene como objetivo realizar del estudio del Clima Organizacional de su unidad. Tenga en cuenta que su opinión servirá y permitirá mejorar la gestión de su organización.

Instrucciones: A continuación tiene 44 preguntas asígnele un valor del 1 al 5 de acuerdo a la siguiente tabla de valores:

Instrucciones: A continuación tiene 44 preguntas asígnele un valor del 1 al 5 de acuerdo a la siguiente tabla de valores:

TABLA DE VALORES

En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo
1	3	5

DATOS GENERALES

Unidad Educativa: María Auxiliadora

Cargo: Docentes y Administrativos

PREGUNTA	VALOR	SUMA	DIMENSION
1. Considero que el trabajo que realiza mi jefe inmediato para manejar conflictos es bueno.			Comunicación
2. En mi equipo de trabajo, puedo expresar mi punto de vista, aun cuando contradiga a los demás miembros.			
3. Existe sana competencia entre mis compañeros.			
4. Mantengo buenas relaciones con los miembros de mi grupo de trabajo.			
5. Existe una buena comunicación entre mis compañeros de trabajo.			Conflicto y Cooperación
6. La información de interés para todos llega de manera oportuna a mi persona.			
7. Presto atención a los comunicados que emiten mis jefes.			
8. Puedo contar con mis compañeros de trabajo cuando los necesito.			Confort
9. Mi jefe inmediato se preocupa por crear un ambiente laboral agradable.			
10. Existe un ambiente organizado en mi organización.			
11. Considero que la distribución física de mi área me permite trabajar cómoda y eficientemente			Estructura
12. La limpieza de los ambientes es adecuada.			
13. Los trámites que se utilizan en mi organización son simples y facilitan la atención.			
14. Las normas y reglas de mi organización son claras y facilitan mi trabajo.			
15. Mi institución es flexible y se adapta bien a los cambios.			

16. Mi organización se encuentra organizado para prever los problemas que se presentan.	
17. Me siento a gusto de formar parte de la organización.	Identidad
18. Estoy comprometido con mi organización.	
19. Me interesa el desarrollo de mi organización.	
20. Conozco las tareas o funciones específicas que debo realizar en mi organización.	
21. Se me permite ser creativo e innovador en las soluciones de los problemas laborales.	Innovación
22. La innovación es característica de nuestra organización.	
23. Es fácil para mis compañeros de trabajo que sus nuevas ideas sean consideradas.	
24. La nuevas ideas que propongo son apoyas por mis compañeros.	
25. Los esfuerzos de los jefes se encaminan al logro de objetivos de mi organización.	Liderazgo
26. Mi jefe inmediato se reúne regularmente con los trabajadores para coordinar aspectos de trabajo	
27. Mi jefe inmediato me comunica si estoy realizando bien o mal mi trabajo.	
28. Mi jefe está disponible cuando se le necesita	
29. El trabajo que realizo permite que desarrolle al máximo todas mis capacidades.	Motivación
30. Mi trabajo contribuye directamente al alcance de los objetivos de mi organización	
31. Mi contribución juega un papel importante en el éxito de mi organización.	
32. Mi jefe inmediato apoya mis esfuerzos.	
33. El trabajo que realizo es valorado por mi jefe inmediato.	Recompensa
34. Los premios y reconocimientos son distribuidos en forma justa.	
35. En mi organización reconocen habitualmente la buena labor realizada.	
36. Existen incentivos laborales para que yo trate de hacer mejor mi trabajo	
37. Mi salario y beneficios son razonables	Remuneración
38. Mi remuneración es adecuada en relación con el trabajo que realizo	
39. El sueldo que percibo satisface mis necesidades básicas.	
40. Recibo mi pago a tiempo.	
41. Las decisiones se toman en el nivel en el que deben tomarse.	Toma de decisiones
42. En mi organización participo en la toma de decisiones.	
43. Mi jefe inmediato trata de obtener información antes de tomar una decisión	
44. Participó activamente en la toma de decisiones en las reuniones de coordinación.	
Los puntaje más bajos indica donde se encuentra su mayor insatisfacción	

ANEXO 2

ENTREVISTA DIRIGIDAS A LA DIRECTORA DE LA UNIDAD EDUCATIVA MARIA AUXILIADORA

1.- ¿Considera que la Unidad Educativa tiene todos los manuales y reglamentos actualizados?

Si No.....

¿Porqué?.....
.....

2.- ¿De acuerdo a su opinión considera que es necesario realizar un diagnóstico del clima organizacional?

.....
.....
.....

3.-¿Estaría dispuesta como directora de esta unidad educativa apoyar en el plan de intervención después del diagnóstico realizado?

4.- ¿Considera que el directorio apoyaría este proceso de intervención en la gestión administrativa?

.....
.....
.....

5.- ¿En su opinión qué importancia tiene la gestión administrativa?.

.....
.....
.....

ANEXO 3

RESULTADOS DE CLIMA ORGANIZACIONAL DESPUES DE LA APLICACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS

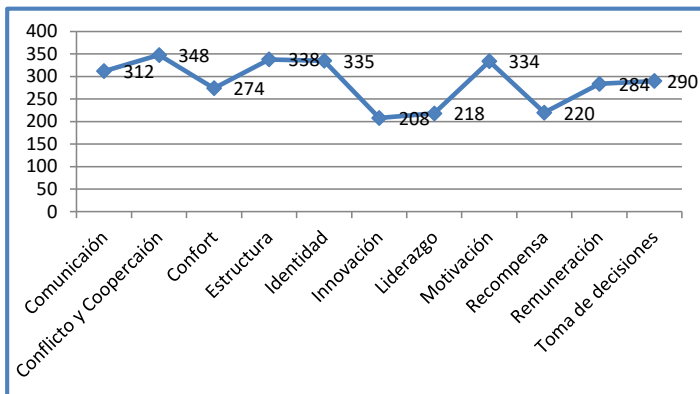


Figura 6 Dimensiones de Clima laboral

Fuente: Elaboración propia

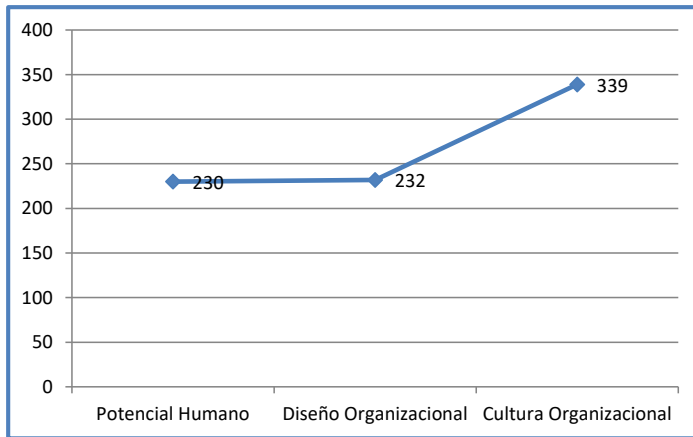


Figura7. Variables de Clima laboral

Fuente: Elaboración propia

ANEXO 4 FIGURAS



Fig. 8. Vista de la entrada del Colegio Educativo María Auxiliadora S.R.
Fuente: Elaboración propia



Fig. 9. Reunión con el Plantel docente para implementación de las Estrategias Administrativa
Fuente: Elaboración propia



Fig. 10. Reunión de Retroalimentación con el Plantel Docente después de la implantación de las Estrategias Administrativas.
Fuente: Elaboración propia



Fig. 11 Impresión de Manuales Administrativas para el Colegio educativo María Auxiliadora S.R.L.
Fuente: Elaboración propia

ANEXO 4
FICHA BIBLIOGRAFICA

NOMBRE Y APELLIDO	AÑO
TITULO	EDITORIAL