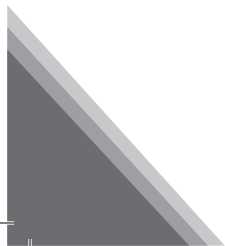




# LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA EFICIENTE







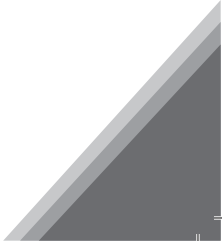

**Ministerio de Educación y Cultura  
REPÚBLICA DEL PARAGUAY**

Queda hecho el depósito que establece la Ley 1328/98.  
TODOS LOS DERECHOS RESERVADOS, 2014

**PROGRAMA DE CAPACITACIÓN DE LOS EDUCADORES PARA EL MEJORAMIENTO DE LOS  
APRENDIZAJES DE NIÑOS, NIÑAS, JÓVENES Y ADULTOS DEL PARAGUAY**

**LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA EFICIENTE**

Queda prohibida cualquier forma de reproducción, transmisión o archivo en sistemas recuperables del presente material, ya sea para su uso privado o público, por medios mecánicos, electrónicos, magnéticos o cualquier otro o parcialmente, con o sin finalidad de lucro, salvo expresa autorización del Ministerio de Educación y Cultura.





# **LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA EFICIENTE**









**Presidente de la República**  
Horacio Manuel Cartes Jara

**Ministro de Educación y Cultura**  
Enrique Riera Escudero

**Viceministro de Educación Superior**  
José Arce Farina

**Directora General de Instituciones de Formación Profesional del Tercer Nivel**  
Laura Liliana Delvalle

**Directora de Formación Docente**  
Sindy Evelyn Sánchez Naeher





## **FICHA TÉCNICA**

### **Equipo Elaborador**

Dr. Luis Ortíz Jiménez  
Docente Investigador de la Universidad de Almería

### **Asesor Internacional**

Dr. José Antonio Torres González

### **Coordinación de Edición**

#### **Dirección de Comunicación Institucional**

Liliana Ghiglione

Andrés Deggeller

### **Archivo Fotográfico**

Archivo Ministerio de Educación y Ciencia

Archivo Universidad Autónoma de Asunción





# LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA EFICIENTE

Este módulo pretende dar respuesta a los siguientes interrogantes ¿Qué es administrar? ¿Cómo se administra una escuela? ¿Cuál es el rol directivo frente a esta dimensión administrativa de la gestión escolar? ¿Qué estrategias innovadoras se pueden implementar para mejorar la gestión administrativa y asegurar la rendición de cuentas?

## Fundamentación:

La administración es el conjunto de acciones a través de las cuales se generan las condiciones necesarias para el desarrollo del PEI. Por lo tanto la gestión administrativa es una práctica institucional vinculada a la toma de decisiones y su implementación.

Un modelo efectivo de la gestión administrativa permite anticipar situaciones, jerarquizar problemas y guiar las distintas acciones institucionales en coherencia con lo planteado por el PEI. Para ello, es necesaria la coordinación permanente de recursos humanos, materiales, financieros y de tiempo, además de garantizar acciones de seguridad e higiene, control de la información relativa a todos los actores de la escuela y cumplimiento de la normatividad. También hay que tener en cuenta la supervisión escolar en sus funciones de enlace entre las normas y disposiciones de la autoridad administrativa.

La pretensión con este módulo es que es partir de algunos enfoques conceptuales de la administración se pueda echar luz sobre las prácticas que realizamos en las escuelas desde la dimensión administrativa. Es importante poder identificar, por un lado, las responsabilidades que normativamente están asignadas a la función directiva, y por el otro las tareas que concretamente se realizan, analizando dificultades, habilidades necesarias para su mejor eficacia y posibles estrategias de fortalecimiento de la competencia gestión administrativa incluyendo actividades innovadoras para la rendición de cuentas.

## Objetivos:

- Identificar las características, problemáticas y desafíos de la gestión administrativa en la escuela media.
- Comprender la función administrativa y su relación con la optimización de los recursos (disponibles o no) institucionales (obtención, distribución y articulación) para su gestión eficiente.
- Identificar y promover las competencias que mejoran el ejercicio de la función administrativa eficiente.
- Sistematizar y socializar las buenas prácticas de gestión.
- Analizar situaciones institucionales desde un pensamiento crítico, reflexivo y prospectivo.
- Elaborar alguna propuesta de mejora, Plan de Mejora.
- Socializar con la comunidad educativa.
- Analizar el Plan Estratégico elaborado (2016-2020) acorde a las situaciones presentadas, conjuntamente con la comunidad educativa.
- Proponer, conjuntamente con los miembros de la comunidad, innovaciones, nuevas líneas de acción educativas, en la línea del Plan Operativo Anual (POA).

## Competencias:

- Identificará características y problemáticas de la gestión académica.
- Conocerá la función administrativa y optimizará recursos a su alcance.
- Conocerá y sistematizará buenas prácticas en gestión académico-administrativa
- Facilitará cauces para la socialización de la comunidad educativa.
- Podrá proponer acciones innovadoras acordes al POA.

# CONTENIDO TEMÁTICO

1. Exploración. La tarea administrativa .....	11
1.1. Características de la gestión administrativa escolar: Los recursos institucionales (materiales, tecnológicos, financieros y humanos), la normativa, la documentación y la rendición de cuentas .....	14
1.2. Identificación de las tareas que realizan los /as directivos/as en el área administrativa .....	27
1.3. Análisis de las dificultades de la dimensión administrativa en la escuela .....	28
2. Conceptualización de la gestión administrativa en las escuelas secundarias.....	29
2.1. Modelos y enfoques administrativos y su aplicación a la educación. Características.....	31
2.2. Indagación e identificación de buenas prácticas en gestión administrativa. Estrategias e instrumentos.....	36
3. Acción. Yendo a la práctica: Cómo lograr una gestión administrativa eficiente .....	38
3.1. Construcción de criterios e instrumentos para la autoevaluación y seguimiento de buenas prácticas en: gestión administrativa eficiente .....	40
3.2. Autoevaluación de la gestión administrativa en “mi” institución.....	41
3.3. Taller: Revisión del Plan Operativo Anual, en base al Plan Estratégico implementado .....	45
3.4. Propuesta de mejora .....	46
4. Bibliografía.....	47



# 1. Exploración. La tarea administrativa

De acuerdo con Arias (2010), desde una perspectiva tradicional la administración se entiende como un proceso que comprende la dirección y control de las actividades de los miembros de una organización formal, como puede ser una escuela, que tiene objetivos propios y distribución de funciones entre sus miembros.

**La tarea administrativa comprende 5 fases o etapas:**

- **Planificación:** proceso fundamental de la gestión administrativa que implica ante todo previsión. Parte del diagnóstico de necesidades, formulación de políticas, misión, visión, objetivos, fijación de metas y previsión de recursos. Estos elementos son primordiales y responden al contexto de la institución para la cual se planifica, en consideración a ello, se definen los cursos de acción y se seleccionan los medios para llevar a cabo las acciones que permiten lograr los objetivos. La planificación es esencial para que las organizaciones logren objetivos y mejores niveles de rendimiento. Incluye elegir y fijar las misiones y objetivos de la organización.
- **Organización:** sistema orientado a formalizar los comportamientos en los desempeños y a buscar esquemas generadores de motivación al logro de determinados fines mediante la ordenación y disposición de elementos para dar cumplimiento a diversas funciones según la misión establecida. En el contexto de la gestión administrativa se asocia a la acción de preparar, ordenar, estructurar, disponer de manera conveniente los recursos humanos, materiales y otros que sean pertinentes con los objetivos que le marcan horizonte (Inciar-te, Marcano y Reyes, 2006).  
La organización como proceso conlleva a un encadenamiento de acciones orientadas por el qué y cómo ha de hacerse, de modo que exista un método para la aplicación de procedimientos, estrategias y técnicas en la instrumentación de las operaciones. Implica la adecuada disposición de los elementos (medios, personas...) necesarios para la conducción y mantenimiento de un sistema, en el que todos los miembros cumplan su contenido con eficacia y calidad. Mediante la organización se operacionalizan las políticas, misión, visión, objetivos, metas, estrategias y recursos que se plantea la institución. Permite la realización de las diferentes funciones y hacen que se cumplan cabalmente. La organización facilita la diferenciación e integración de los distintos elementos, de modo que, se establezca la estrecha conexión con los mecanismos de estabilización, el rendimiento y permanencia del sistema.
- **Integración:** se refiere a determinar a los elementos del personal que habrán de encargarse de las funciones específicas de cada órgano o comisión específica de trabajo, así como, abastecer de los recursos materiales y financieros requeridos para el adecuado funcionamiento del plantel educativo.

- **Dirección:** expresión integrada entre recursos, estructura y estrategia, que se sintetizan en la aplicación de procedimientos y mecanismos en los procesos llevados a cabo. En este sentido, la dirección marca la orientación de la acción concreta y simultánea a la ejecución de las actividades. Es el proceso de gestión que hace posible la planificación y la organización a través de la programación, desarrollo y monitoreo de los procesos de las personas que intervienen como responsables e implicadas en los mismos.

En el proceso de dirección cobra significativa importancia el hecho de gestionar el recurso humano en cuanto a las relaciones interpersonales y el comportamiento de las personas, de manera que, se les facilite el reempeño de acuerdo a las funciones establecidas, a través de un proceso que concilie los intereses de los trabajadores y la organización, canalice las necesidades y mantenga la disciplina y la unidad de dirección.

En el contexto de la educación los directores tienen la mayor responsabilidad en la complejidad dinámica de la organización educativa. En esta línea, los directores deben conocer las condiciones y situaciones en las que vive y se desenvuelve el personal a su cargo: docentes y alumnos; a fin de prestar atención a los aspectos humanos, conduciéndolos mediante un liderazgo flexible, creativo y diligente. Dirigir es conducir correctamente la realización de actividades hacia el término señalado, ello incluye los siguientes aspectos: liderazgo, toma de decisiones, comunicación, trabajo en equipo y manejo de conflictos.

- **Control:** en este proceso se consideran tanto las necesidades y limitaciones encontradas, como los niveles de logro alcanzados. De este modo, el control facilita la confrontación de lo que se ha hecho con lo que se quería hacer y, con ello, la toma de decisiones a fin de mejorar la planificación futura. El control, como proceso de valoración, ha ampliado su espacio y cualquier actividad, proceso, gestión, comportamiento y reempeño puede ser controlado en los diversos ámbitos.

Desde la perspectiva de la administración escolar actual es necesario considerar los elementos que configuran la dinámica de los centros escolares, que van desde la relación del centro con el entorno, la distribución de tareas y la organización para la enseñanza, hasta el manejo del personal y las demandas administrativas propias del plantel.

Los centros escolares, considerados como organizaciones, constituyen sistemas abiertos que, por su tendencia al equilibrio, normalmente se resisten al cambio; pero que, por las necesidades de adaptación al medio, requieren también del cambio; que, administrativamente y en función de una gestión que incide en la planeación, puede ser introducido.

Para autores como Jiménez (1982) el proceso administrativo comprende el establecimiento de “sistemas racionales de esfuerzo cooperativo, a través de los cuales se pueden alcanzar propósitos comunes que individualmente no es posible lograr”

Llegado este punto, administrar significa la conformación de cooperaciones orientadas a fines

institucionales.

El proceso de dirección y su gestión afectan a los aspectos más críticos de la tarea administrativa, en tanto que inciden en la integración de esfuerzos individuales hacia planes y objetivos comunes y a que se mantengan dentro de los límites fijados por la organización.

En consecuencia, su función y principales actividades administrativas –de mando o autoridad, de motivación, comunicación y supervisión– se orientarán a clarificar los medios mediante los cuales se despierta en otros una acción encaminada a materializar los objetivos institucionales”. (Rodríguez Valencia, 1993).

Entendemos así la administración como el conjunto de acciones a través de las cuales se generan las condiciones necesarias para el desarrollo del PEI. Por lo tanto, la gestión administrativa es una práctica institucional vinculada a la toma de decisiones y su implementación.

#### **A la administración escolar le corresponden las siguientes funciones:**

- **En cuanto a la Planificación:**
  - Adecuar y desarrollar los planes y programas formulados en los niveles superiores.
  - Planificar actividades extra-escolares de diversa índole.
  - Estructurar y ejecutar los planes Servicios de apoyo y bienestar estudiantil.
- **En cuanto a la Organización y la Integración:**
  - Determinar las coordinaciones necesarias para cumplir con el proyecto de centro.
  - Generación de recursos económicos adicionales al presupuesto asignado.
  - Relacionar el centro educativo con los padres de familia y con la comunidad del entorno.
- **En cuanto a la Dirección:**
  - Acciones de orientación en su doble dimensión de orientación vocacional y de desarrollo personal.
  - Aplicar un sistema de evaluación que comprenda al alumno, docentes y a la institución en su conjunto.
- **En cuanto al Control:**
  - Conservación, mantenimiento, seguridad y vigilancia del local, equipos y material educativo.

Para Reyes (2003) “la tarea fundamental de la administración escolar es la de facilitar la enseñanza y el aprendizaje, y para lograrlo, se requiere de actividades concretas”.



En la misma línea, Murillo (2006) apunta que el desafío central de la administración consiste en encontrar la forma en que, en una organización, lo administrativo agregue valor a la enseñanza y a los resultados de aprendizaje. Un modelo efectivo de la gestión administrativa permita anticipar situaciones, jerarquizar problemas y guiar las distintas acciones institucionales en coherencia con lo planteado por el PEI. Para ello, es necesaria la coordinación permanente de recursos humanos, materiales, financieros y de tiempo, además de garantizar acciones de seguridad e higiene, control de la información relativa a todos los actores de la escuela y cumplimiento de la normativa. También hay que tener en cuenta la supervisión escolar en sus funciones de enlace entre las normas y disposiciones de la autoridad administrativa.

### **1.1. Características de la gestión administrativa escolar: Los recursos institucionales (materiales, tecnológicos, financieros y humanos), la normativa, la documentación y la rendición de cuentas.**

Para Iniciarte, Marcano y Reyes (2006) la gestión administrativa escolar se entiende como un sistema abierto, flexible, dinámico y continuo, conformado por procesos, componentes, subcomponentes y principios de gestión que orientan, equilibran y hacen posible el desarrollo del currículo a través de la realización de acciones dentro de ciertas normas, valores y procedimientos que permiten viabilizar los diferentes procesos para que éstos se cumplan tal como lo establece el marco legal, filosófico y teórico por el que se rigen las instituciones.

Desde la gestión administrativa se crean condiciones para prever, organizar, coordinar, controlar, monitorear y hacer seguimiento a los procesos que se generan en la ejecución de proyectos y acciones, racionalizando los recursos humanos, materiales y financieros, en atención a los objetivos formulados.

La gestión administrativa se sustenta en la filosofía de la institución, la cual se refleja en la misión, visión y objetivos que la guían y, a partir de ellos, se determinan la estructura y funcionalidad de la organización como tal.

En esta línea, Murillo (2006) señala que la gestión administrativa escolar hace referencia a aspectos estructurales, organizativos, de clima y de sentido escolar que definen un determinado estilo de la escuela; e incluye los siguientes sub-factores:

- Existencia de un sentido de misión de la escuela
- Existencia de factores estratégicos definidos como prioritarios por la escuela.
- Infraestructura de la gestión de la escuela: estructura organizacional y sistema administrativo; gestión de recursos humanos; y, existencia de un liderazgo del director de la escuela

La gestión administrativa escolar se aborda a través de la segmentación o diferenciación de su estructura organizacional, estableciendo diferentes niveles de jerarquía en dicha estructura. Un efecto principal de tal segmentación es la división del trabajo, lo que obliga a establecer mecanismos de coordinación e integración entre los estamentos de la escuela para alcanzar el propósito común.

Es preciso considerar que la estructura de la organización debe ser congruente con la cultura de la escuela, expresada al menos en creencias y lenguajes comunes.

Entre los RECURSOS INSTITUCIONALES disponibles en materia de gestión administrativa escolar destacan:

- **Recursos Materiales:**

- El Manual de orientación para el fortalecimiento de la gestión escolar (MEC y JICA, 2015).

A partir de los resultados obtenidos tras la implementación del Proyecto de Mejoramiento de la Gestión Escolar en el marco del convenio entre el Ministerio de Educación y Cultura de Paraguay (MEC) y la Agencia de Cooperación Internacional del Japón (JICA) se elabora la “Guía de Capacitación de Directivos”, que incluye el “Manual de Orientación para el fortalecimiento de la Gestión Escolar”. Este último documento guía paso a paso la construcción de una planificación participativa.

El manual propone un estilo de trabajo que facilita la participación de todos los actores educativos, donde los directivos, docentes, alumnos, padres de familias y autoridades locales, deben asumir el compromiso de analizar la realidad institucional con la finalidad de organizar y planear en equipo alternativas de solución a problemas que devienen de la praxis educativa.

- **Recursos Tecnológicos:**

- Sistema Integrado para la Gestión del MEC (SIGMEC).

Sistema dirigido a la integración de la información referente a todos los procesos de recursos humanos y financieros del MEC; así como de la oferta educativa (institución educativa, local escolar, secciones, currículo, programas de estudios), la matriculación y la certificación académica de estudiantes; a fin de que la información generada por el mismo permita mejorar la transparencia y eficiencia de la gestión del MEC, abarcando tanto a las instancias del nivel central como departamental, regional y local.

La instancia responsable de su administración y aplicación es la Dirección de Gestión de Información Integrada, dependiente de la Dirección General de Planificación Educativa.

### **Actualmente se encuentran implantados los procesos de Gestión del Talento**

#### **Humano:**

- Matriculación y Certificación Documental de Docentes
- Nómina del Personal de la institución
- Movimiento y Control de Personal
- Concurso Público de Oposición.

Los datos del SIGMEC se utilizan para los procesos de Gestión Administrativa y Financiera (pago de salarios y de remuneraciones extraordinarias). Además, se ha desarrollado un Sistema de Consultas y Reportes (que se encuentra en fase final para su implantación) a los efectos de facilitar, a las instancias desconcentradas: la emisión de certificado de trabajo, extracto de sueldo a nivel local y acceso a los datos individuales de cada funcionario de la institución.

#### **NAUTILUS. Sistema de Gestión Académica y Administrativa (SGAA)**

El SGAA constituye un portal de información y acceso a información, desarrollado por la Dirección de Informática (dependiente de la Dirección General de Administración y Finanzas del MEC). Su objetivo es proveer al MEC de una herramienta de gestión que involucre a los usuarios internos y externos.

#### **En la actualidad se encuentran en funcionamiento los siguientes procesos:**

- administración de documentos oficiales,
- directorio institucional,
- gestión de expedientes XILEMA,
- Webmail,
- consulta de documentos digitalizados,
- gestión de becas,
- administración de depósitos -canasta básica,
- gestión académica y administrativa,
- mural interactivo de mensajería,
- MECIP (implementación inicial con funcionalidades limitadas),
- currículum,
- administración de usuarios,



- MEC Administrativo y
- CIAC, para funcionarios, entre otros.

Los procesos implementados son aprobados por Resolución Ministerial, en base a solicitudes de las instancias responsables de dichos procesos.

El marco legal que lo rige está dado por Resoluciones que aprueban su implementación como herramienta de gestión administrativa y académica.

El sistema NAUTILUS se crea con la intención de que todo el funcionamiento, sobre todo administrativo, esté en una base de datos que permitirá tener alguna vez un gobierno electrónico. Es implementado en las instituciones educativas del nivel medio.

La utilización de esta herramienta por parte de los centros educativos debe ser solicitada a través de formulario estandarizado (ver ANEXO I).

Las instituciones educativas que implementan el sistema han adquirido una computadora y un modem, con la transferencia de recursos realizada en el marco de la gratuidad de la educación.

Esta herramienta de trabajo garantiza la confiabilidad de datos generados en los documentos administrativos, considerando que la fuente de información de las personas físicas es obtenida de la base de datos de la policía nacional (Departamento de identificación). Este aspecto facilita a los responsables de las instituciones educativas el acceso a los datos del alumnado.

Entre las aportaciones más significativas del sistema a los procesos de gestión administrativa escolar destacan:

- Permite matricular a través del sistema que está conectado con la base de datos de identificaciones a la policía nacional, disminuyendo el tiempo de trabajo manual y rudimentario que se tenía en algunas instituciones.
- Permite que se carguen todas las calificaciones de los alumnos, conforme se van cerrando los procesos de valoración de aprendizaje. Además de, producir con facilidad y agilidad las planillas de calificaciones.
- En el año 2012, los 60 mil títulos de los egresados del Bachillerato se han entregado impresos a las instituciones. A los supervisores y directores solo ya les corresponde firmar y sellar.
- El título tiene un código de barras, que permite la reimpresión (incluso tiempo después) en caso de extravío. No hay forma de falsificar título ni certificado de estudios.

En términos de impacto y utilidad de la herramienta, se detecta que las instituciones educativas han desarrollado acciones positivas en el uso de la misma. En particular, en un 90% se ha observado un importante logro en cuanto a los procesos administrativos que compete a los Directores de las instituciones educativas, minimizando tiempos y costos para los involucrados.

- **Recursos Financieros:**

La Resolución N° 1028/2014 establece que la Dirección General de Administración y Finanzas, previo estudio, se encarga de realizar los trámites de rigor para la transferencia de recursos financieros a las instituciones educativas de Educación Inicial y Escolar Básica, atendiendo a las siguientes modalidades:

- Instituciones educativas que cuentan con una matrícula menor o igual a 50 alumnos, reciben en un único desembolso la suma de Gs. 1.025.000.
- Instituciones educativas que cuentan con matrícula mayor a 50 alumnos, la asignación se calcula por alumno Gs. 20.600.
- Instituciones educativas con matrícula elevada, reciben en dos pagos el monto asignado, según disponibilidad presupuestaria.

Por su parte, la Resolución N° 1029/2014 establece que la Dirección General de Administración y Finanzas, previo estudio, se encarga de realizar los trámites de rigor para la transferencia de recursos financieros a las instituciones educativas del Nivel Medio, atendiendo a las siguientes modalidades:

- Modalidad 1: Desembolso equivalente a la cantidad de matrícula total de alumnos, conforme al Informe generado a través del Sistema NAUTILUS de Gestión Administrativa-Académica de la Dirección General de Educación Media.
- Modalidad 2: Desembolso único equivalente a Gs. 3.000.000, a aquellas instituciones educativas que ofertan la modalidad de Bachillerato Científico, cuya matrícula total de alumnos sea igual o menor a 35 alumnos, conforme al Informe generado a través del Sistema NAUTILUS de Gestión Administrativa-Académica.
- Modalidad 3: Desembolso complementario a instituciones educativas que han aperturado o que cuentan con un crecimiento natural.
- Modalidad 4: Desembolso complementario a ser efectuado en caso que hubiere un saldo efectivo del presupuesto, el cual será destinado a fortalecer las distintas especialidades de las instituciones educativas, conforme a las asignaciones que deberán ser determinadas por la Dirección General de Educación Media.

- **Recursos Humanos:**

La Ley General de Educación (Ley N° 1264/1998) establece que el director es responsable de administrar cada institución escolar. Para ello cuentan con personal administrativo y auxiliar competente e idóneo.

Tras conocer los recursos institucionales relacionados con la gestión escolar administrativa, a continuación se presentan las **NORMATIVAS** que regulan los procesos administrativos:

- **Ley N° 1264/1998. Ley General de Educación**

En el artículo 115 se indica que el “Ministerio de Educación y Cultura determinará los aspectos relativos a la administración escolar en los centros educativos públicos y concertará con los centros educativos privados sobre los aspectos que, según las leyes vigentes, requieren de aprobación ministerial. Fijará las fechas de admisión y matrícula de los centros educativos públicos, el calendario anual y el horario de trabajo diario para los diversos turnos y definirá los períodos escolares y los días de descanso. Atenderá siempre con la diversidad de circunstancias, características y ciclos de producción y cosecha agrícola de los departamentos.”

Asimismo, el artículo 138 de la misma Ley señala que “el director es la autoridad responsable de la institución educativa, y quien la dirige y administra. Las instituciones educativas contarán con personal administrativo y auxiliar competente e idóneo. Sus funciones, derechos y obligaciones quedarán definidos en las leyes, estatutos y reglamentos correspondientes.”. Y el artículo 139 que “el personal administrativo y auxiliar podrá asociarse, agremiarse o sindicalizarse atendiendo el ámbito de sus intereses, funciones y responsabilidades, de acuerdo con las leyes laborales vigentes.”

Por último, artículo 151 establece que “el reglamento interno o las normas de convivencia de cada institución y los estatutos correspondientes de las asociaciones de padres, profesores administrativos, alumnos de la comunidad educativa institucional, determinarán el modo de administración y uso de los fondos y recursos que puedan aportar los miembros de tales asociaciones a la institución y el sistema de contraloría de los mismos.”

- **Resolución N° 7563/2001**

Por la cual se establecen procedimientos administrativos para el descuento por llegadas tardías y ausencias de educadores en las instituciones educativas públicas de gestión oficial de todos los niveles y modalidades del Sistema Educativo Nacional.

De cara a establecer procedimientos administrativos para el descuento por llegadas tardías y ausencias a educadores de las instituciones educativas públicas de gestión oficial, de todos los niveles y modalidades del Sistema Educativo, estipula que “mensualmente el director de la institución educativa deberá elevar el resumen de llegadas tardías y ausencias a la Supervisión Educativa quien a su vez elevará a la Dirección General operativa para su consolidación y remisión a la Dirección General de Administración y Finanzas para su procesamiento final.”

- **Resolución Nº 5134/2011**

Por la cual se aprueba la implementación del sistema NAUTILUS como herramienta de Gestión Administrativa - Académica de la Dirección General de Educación Media de esta secretaria de estado.

Dispone que “los/as directores de instituciones educativas del sector Oficial propicien las condiciones necesarias para la utilización del sistema a través de las transferencias recibidas en el marco de la gratuidad de la educación media”

Además aclara que “todos los datos introducidos al Sistema (...) por los Directores/as de las instituciones educativas (...) en caso que se comprobare la adulteración o falsedad de los mismos serán pasibles de sanciones disciplinarias.”

En cuanto a la DOCUMENTACIÓN relacionada con la gestión administrativa, la Resolución 3986/1999 determina los documentos administrativos y técnicos que deben poseer la Dirección de las instituciones educativas que implementan Educación Escolar Básica:

- Proyecto institucional.
- Plan anual de docentes.
- Registro de asistencia de horas cátedras.
- Registro de asistencia de funcionarios.
- Registro de ausencia de los funcionarios.
- Libro de actas (profesores-padres-alumnos).
- Cuaderno de comunicaciones (circulares, etc.)
- Registro de entrevistas.
- Acta de Consejo de Profesores.
- Libro de entrevistas a los alumnos.
- Organigrama institucional
- Fluxograma.
- Informe sobre la marcha institucional.
- Reglamento interno aprobado por las instancias pertinentes.

- Presupuesto económico y financiero.

Por otro lado, y en relación al procedimiento de transferencia de recursos, las Resoluciones N<sup>o</sup> 1028/2014 y 1029/2014 establecen que:

- Los responsables de las instituciones educativas de nivel inicial y escolar básica deben remitir a la Dirección General de Educación Inicial y Escolar Básica la siguiente documentación:
  - Fotocopia de la cédula de identidad civil del Director o Encargado del Despacho de la institución
  - Declaración Jurada firmada por el Director y/o Encargado de Despacho de la institución educativa, con el Visto Bueno del Supervisor de Control y Apoyo Educativo de la Región, o en su defecto, por el Coordinador Departamental de Supervisiones Educativas.
  - Constancia de no adeudar rendición de cuentas, emitida por el Departamento de Rendición de Cuentas de la Dirección Financiera de la Dirección General de Administración y Finanzas.
- Los responsables de las instituciones educativas del nivel medio deben presentar a la Dirección General de Educación Media la siguiente documentación:
  - Fotocopia de la cédula de identidad civil del Director y/o Encargado del Despacho de la institución y del Administrador, si lo hubiere.
  - Declaración Jurada firmada por el Director y/o Encargado de Despacho de la institución educativa, con el Visto Bueno del Supervisor de Apoyo y Control Administrativo de la Región, o en su defecto, por el Coordinador Departamental de Supervisiones Educativas o por el responsable de la Dirección General de Educación Media.
  - Constancia de no adeudar rendición de cuentas, emitida por el Departamento de Rendición de Cuentas de la Dirección Financiera de la Dirección General de Administración y Finanzas.

Por último, el procedimiento de RENDICIÓN DE CUENTAS busca garantizar la transparencia, eficiencia y eficacia en la utilización de los bienes públicos. El Manual de orientación para el fortalecimiento de la gestión escolar (MEC y JICA, 2015) establece las siguientes actividades de rendición de cuentas públicas a realizar desde la dimensión administrativo-financiera de la gestión:

- Elaboración de un inventario de los recursos materiales con que cuenta la institución.
- Balance financiero de las recaudaciones, las inversiones y gastos realizados en la institución en el marco de la ejecución del PEI. (Directivos, ACEs, otros).
- Balance de las actividades realizadas por las ACEs.

Más concretamente las Resoluciones Nº 1028 y Nº 1029, establecen los procedimientos para la rendición de cuentas de recursos asignados a instituciones educativas del nivel de educación inicial, escolar básica y medio:

- Procedimientos de rendición de cuentas de gastos. Instituciones educativas del nivel de educación inicial y escolar básica

***Utilización de los recursos transferidos:***

En cada desembolso efectuado por el Ministerio de Educación y Cultura a las Instituciones Educativas, éstos deberán ser utilizados indefectiblemente en concepto de:

- Gastos corrientes. Objeto del gasto 834.

Los responsables de las Instituciones Educativas opcionalmente podrán habilitar Cuentas Corrientes y/o Cajas de Ahorros en Bancos, Financieras o Cooperativas, indistintamente y en ese caso, deberán comunicar a la Dirección Financiera, dependiente de la Dirección Gral.

De Administración y Finanzas del M.E.C. conforme a lo dispuesto en la Resolución Nº 1027 en su Artículo 7.

Los Responsables de las Instituciones deberán presentar las rendiciones de cuentas de gastos al Departamento de Rendición de Cuentas dependiente de la Dirección Financiera del M.E.C. en periodos trimestrales, previa presentación a la Contraloría General de la República en tres ejemplares, a más tardar dentro de los quince días posteriores a la culminación del trimestre inmediato anterior.

Adjunto al Formulario B-09-01 (VER ANEXO II), se presentará a la Contraloría en medio magnético (en un CD), las documentaciones escaneadas que representan los gastos realizados, y del desembolso recibido por la Institución Educativa. También se presentará la nota respectiva de presentación, dirigida al Contralor General. Así mismo, otro CD para el Dpto. de Rendición de Cuentas, fotocopia simple del recibo transferencia y de la nota de presentación.

- 1er. Trimestre: Enero a Marzo – La rendición de cuentas deberá ser presentada a más tardar dentro de los 15 días luego de la culminación del trimestre inmediato anterior.
- 2do. Trimestre: Abril a Junio - La rendición de cuentas deberá ser presentada a más tardar dentro de los 15 días luego de la culminación del trimestre inmediato anterior.
- 3er. Trimestre: Julio a Setiembre - La rendición de cuentas deberá ser presentada a más tardar dentro de los 15 días luego de la culminación del trimestre inmediato anterior.
- 4to. Trimestre: Octubre a Diciembre - La rendición de cuentas deberá ser pre-



sentada a más tardar dentro de los 15 días luego de la culminación del trimestre inmediato anterior.

Las rendiciones de cuentas de gastos podrán realizarse en forma parcial, arrastrando los saldos del total de los fondos percibidos, durante todo el ejercicio fiscal correspondiente, pero, las Instituciones Educativas no podrán recibir nuevos desembolsos hasta tanto no sean utilizados y rendidos en su totalidad el desembolso anterior.

Los gastos por parte de las Instituciones deberán ser realizados dentro de cada trimestre, es decir que: las fechas de las documentaciones de los gastos realizados deberán ser a partir del desembolso recibido del M.E.C.

#### ***Objeto del gasto 834.***

Los gastos deberán ser utilizados indefectiblemente para lo destinado (gastos corrientes). Estos gastos comprenden la compra de materiales e insumos, y servicios enmarcados en los siguientes grupos de gastos (ver ANEXO III):

- 200 SERVICIOS NO PERSONALES; Los responsables de las Instituciones Educativas deberán utilizar racionalmente el siguiente Objeto del Gasto, atendiendo el Art. 199º de la Ley Nº 5142/2014 en su Capítulo XVI:
  - 232- Viáticos y Movilidad podrá ser utilizado hasta un máximo del 10% del monto transferido.
  - 300 BIENES DE CONSUMO VARIOS; Los responsables de las Instituciones Educativas deberán utilizar racionalmente el siguiente Objeto del Gasto, atendiendo el Art. 199º de la Ley Nº 5142/2014 en su Capítulo XVI :
    - 361- Combustible podrá ser utilizado hasta un máximo del 20% del monto transferido.

Este Objeto del Gasto deberá ser utilizado exclusivamente en vehículos pertenecientes al Estado Paraguayo; en caso de utilizar vehículos particulares para gestiones oficiales, estos deberán ser autorizados debidamente por medio escrito por la Supervisión Administrativa de Control y Apoyo Educativo o Supervisión Pedagógica de la Región correspondiente.

#### ***Requerimientos de las documentaciones que respaldan las transferencias, de los gastos realizados por las Instituciones Educativas:***

##### **Los comprobantes legales...**

- Deben ser originales;
- Estar debidamente timbrados. El timbrado debe corresponder o guardar relación a lo adquirido, ya sea por servicios, compra de materiales, o insumos;
- Estar a nombre de la Institución y corresponder al año en curso (con fecha a partir del

desembolso);

- Llevar el Visto Bueno del/la Directora/a, sello, firma y aclaración; preferentemente al anverso de cada factura, sin llegar a superponer algún dato de la misma;
- Ser legibles y extendidos con tinta indeleble, sin enmienda, tachaduras, borrones, diferencia de caligrafía y/o color de tinta y/o adulteraciones;
- Los precios unitarios por la cantidad de mercadería, deben reproducir el valor de la venta; y la suma de cada valor de venta, debe reproducir el monto total de la factura.

Las documentaciones originales que componen la rendición de cuentas quedarán a cargo de los responsables de las Instituciones Educativas y los mismos deberán preparar, custodiar y tener en una carpeta a disposición de los Órganos de control.

- **Procedimientos de rendición de cuentas de gastos. Instituciones educativas del nivel medio.**

***Utilización de los recursos transferidos:***

Los responsables de las Instituciones Educativas opcionalmente podrán habilitar Cuentas Corrientes y/o Cajas de Ahorros en Bancos, Financieras o Cooperativas, indistintamente, conforme a lo dispuesto en la Resolución Nro. 1029 en su Artículo 9º.

Los Responsables de las Instituciones deberán presentar las rendiciones de cuentas de gastos al Departamento de Rendición de Cuentas dependiente de la Dirección Financiera del M.E.C. en periodos trimestrales, previa presentación a la Contraloría General de la República en tres ejemplares, a más tardar dentro de los quince días posteriores a la culminación del trimestre inmediato anterior.

Adjunto al Formulario B-09-01 o Formulario B-09-02, (ver ANEXO II) se presentará a la Contraloría en medio magnético (en un CD), las documentaciones escaneadas que representan los gastos realizados, y del desembolso recibido por la Institución Educativa. También se presentará la nota respectiva de presentación, dirigida al Contralor General. Así mismo, otro CD para el Dpto. de Rendición de Cuentas, fotocopia simple del recibo transferencia y de la nota de presentación.

- 1er. Trimestre: Enero a Marzo - La rendición de cuentas deberá ser presentada a más tardar dentro de los 15 días luego de la culminación del trimestre inmediato anterior.
- 2do. Trimestre: Abril a Junio - La rendición de cuentas deberá ser presentada a más tardar dentro de los 15 días luego de la culminación del trimestre inmediato anterior.
- 3er. Trimestre: Julio a Setiembre - La rendición de cuentas deberá ser presentada a más tardar dentro de los 15 días luego de la culminación del trimestre inmediato

anterior.

- 4to. Trimestre: Octubre a Diciembre - La rendición de cuentas deberá ser presentada a más tardar dentro de los 15 días luego de la culminación del trimestre inmediato anterior.

Las rendiciones de cuentas de gastos podrán realizarse en forma parcial, arrastrando los saldos del total de los fondos percibidos, durante todo el ejercicio fiscal correspondiente, pero, las Instituciones Educativas no podrán recibir nuevos desembolsos hasta tanto no sean utilizados y rendidos en su totalidad el desembolso anterior.

Los gastos por parte de las Instituciones deberán ser realizados dentro de cada trimestre, es decir que: las fechas de las documentaciones de los gastos realizados deberán ser a partir del desembolso recibido del M.E.C.

#### ***Objeto de gasto 834:***

Los gastos deberán ser utilizados indefectiblemente para lo destinado (Gastos Corrientes). Estos gastos comprenden la compra de materiales e insumos, y servicios enmarcados en los siguientes grupos de gastos (ver ANEXO IV):

- 100 SERVICIOS PERSONALES; Los responsables de las Instituciones Educativas deberán utilizar únicamente los siguientes Objetos del Gasto:
  - 143- Contratación ocasional del personal docente: para prestar servicios específicos en reemplazo de docentes en cualquier otro nivel y modalidad educativa, el personal docente reemplazado deberá contar con permiso de enfermedad, de conformidad a las disposiciones legales y normativas vigentes.
  - 144- Jornales: para la contratación del personal de servicio auxiliar (limpiadores, serenos, secretarios administrativos).

En ambos Objetos del Gasto se deberán celebrar Contratos de Prestación de Servicios entre las partes. Atendiendo la Ley 5142/2014 “que aprueba el presupuesto general de la nación para el ejercicio fiscal 2014”, en su Decreto Reglamentario Nº 1100, Capítulo 04, Art. 65, Inc. a, El personal contratado en general con los Objetos del Gasto del Subgrupo 140 “Personal Contratado”, no podrá percibir remuneración mensual, promedio mensual y total en el año superior a doce salarios mínimos mensuales vigentes (incluido IVA) para actividades diversas no especificadas, equivalente a 144 (ciento cuarenta y cuatro) salarios mínimos mensuales (incluido IVA) durante el Ejercicio Fiscal, ni acordarse por períodos continuos que excedan el Ejercicio Presupuestario vigente. La misma deberá estipular una cláusula que indique que el mismo no conlleva ningún compromiso de renovación, prórroga, ni nombramiento efectivo al vencimiento del contrato.

- 200 SERVICIOS NO PERSONALES; Los responsables de las Instituciones Educativas deberán utilizar racionalmente el siguiente Objeto del Gasto, atendiendo el Art. 199º de la Ley Nº 5142/2014 en su Capítulo XVI: 232- Viáticos y Movilidad podrá ser utilizado hasta un máximo del 10% del monto transferido.
- 300 BIENES DE CONSUMO VARIOS; Los responsables de las Instituciones Educativas deberán utilizar racionalmente el siguiente Objeto del Gasto, atendiendo el Art. 199º de la Ley Nº 5142/2014 en su Capítulo XVI :
- 361- Combustible podrá ser utilizado hasta un máximo del 20% del monto transferido.

Este Objeto del Gasto deberá ser utilizado exclusivamente en vehículos pertenecientes al Estado Paraguayo; en caso de utilizar vehículos particulares para gestiones oficiales, estos deberán ser autorizados debidamente por medio escrito por la Supervisión Administrativa de Control y Apoyo Educativo o Supervisión Pedagógica de la Región correspondiente.

#### ***Objeto de gasto 894:***

Los gastos deberán ser utilizados indefectiblemente para lo destinado (Gastos de Capital). Estos gastos comprenden la adquisición de bienes de capital y gastos por construcciones enmarcados en el siguiente grupo de gasto (ver ANEXO IV):

#### ***500 INVERSIÓN FÍSICA.***

Los Responsables de las Instituciones Educativas deberán informar a la Supervisión Administrativa de la Región de las compras de Bienes de Capital realizadas con los fondos transferidos por el Ministerio, teniendo como plazo de presentación hasta el último día hábil del mes de noviembre del Ejercicio Fiscal en curso, y a su vez, los Responsables de las Instituciones Educativas deberán comunicar en un Formulario debidamente autorizado al Departamento de Bienes Patrimoniales de la Dirección Financiera dependiente de la Dirección General de Administración y Finanzas el listado de Bienes de Capital adquiridos por las Instituciones Educativas.

- Requerimientos de las documentaciones que respaldan las transferencias, de los gastos realizados por las Instituciones Educativas:

Los comprobantes legales...

- Deben ser originales;
- Estar debidamente timbrados. El timbrado debe corresponder o guardar relación a lo adquirido, ya sea por servicios, compra de materiales, o insumos;
- Estar a nombre de la Institución y corresponder al año en curso (con fecha a partir del desembolso);

- Llevar el Visto Bueno del/la Directora/a, sello, firma y aclaración; preferentemente al anverso de cada factura, sin llegar a superponer algún dato de la misma;
- Ser legibles y extendidos con tinta indeleble, sin enmienda, tachaduras, borrones, diferencia de caligrafía y/o color de tinta y/o adulteraciones;
- Los precios unitarios por la cantidad de mercadería, deben reproducir el valor de la venta; y la suma de cada valor de venta, debe reproducir el monto total de la factura.

En caso de contratación de personal no presupuestado se deberá contar con los siguientes requisitos:

- Suscripción de un contrato de prestación de servicios personales.
- Planilla de pago por Jornales.

Las documentaciones originales que componen la rendición de cuentas quedarán a cargo de los responsables de las Instituciones Educativas y los mismos deberán preparar, custodiar y tener en una carpeta a disposición de los Órganos de control.

## **1.2. Identificación de las tareas que realizan los /as directivos/as en el área administrativa.**

El personal directivo se ocupa de los problemas materiales, relacionales, instruccionales, cognitivos y actitudinales que entrañan el gobierno y la gestión administrativa de la comunidad escolar. En este sentido, la dirección del plantel procura que la estructura y funcionalidad escolar facilite la optimización de los servicios educativos que ofrece a la población usuaria del sistema (Iniciarte, Marcano y Reyes, 2006).

Los resultados del estudio de Murillo y Román (2013) indican que los directivos de las instituciones educativas de América Latina dedican un promedio del 25% de su tiempo a tareas administrativas, un 16% a actividades relacionadas con el Liderazgo instructivo y otro 16% a tareas de Supervisión y asesoramiento a docentes, pero con una importante variabilidad entre países. En el estudio participan 166 directivos de Paraguay, los cuales dedican el 23,13% de su tiempo a las tareas administrativas, el 17,62% a tareas de liderazgo instructivo, el 14,78% a tareas de supervisión, evaluación y orientación de profesores, el 12,29% a tareas de relaciones públicas, el 10,91% a buscar recursos o convenios para la escuela, el 10,37% a actividades de desarrollo profesional y el 10,89% a otras tareas.

Las tareas de gestión administrativa a realizar por los directores de los centros escolares se centran en (UNESCO, 2011):

- El manejo de recursos económicos, materiales, humanos, procesos técnicos, de tiempo, de seguridad e higiene y control de la información relacionada a todos los

miembros de la institución educativa.

- El cumplimiento de la normatividad y la supervisión de las funciones, con el único propósito de favorecer los procesos de enseñanza-aprendizaje.

En esta línea, algunas acciones concretas a desarrollar por los directivos son (UNESCO, 2011):

- Presupuesto Económico: elaboración de presupuestos y todo el manejo contable-financiero
- Distribución de tiempos y jornadas de trabajo del personal docente, administrativo y de servicios: administración del personal, desde el punto de vista laboral, asignación de funciones y evaluación de su desempeño
- Administración de recursos materiales: mantenimiento y conservación de los bienes muebles e inmuebles
- Relación con instancias del MED: organización de la información y aspectos documentarios de la institución.

Se trata por tanto de conciliar los intereses individuales con los institucionales, de tal manera que se facilite la toma de decisiones que conlleve a acciones concretas para lograr los objetivos institucionales.

### **1.3. Análisis de las dificultades de la dimensión administrativa en la escuela**

Uno de los factores que inciden en la eficacia del sistema educativo lo constituye la buena o mala gestión administrativa cualquiera que sea su nivel. La administración es una parte primordial del proceso educativo; le imprime el toque final de excelencia que ofrece tanto la filosofía, la estructura y los medios de la organización y, sobre todo, la calidad del educador desde el inicio y durante toda la consecución del proceso educativo (Ramírez, 2002)

Ramírez (2002) alude a ciertas características que dificultan la gestión administrativa en las escuelas:

- Se le da muy poca importancia al aspecto administrativo de las instituciones, centrándose la atención exclusivamente en las utilidades y las finanzas.
- Los directivos responsables de la conducción de las instituciones educativas no están, en general, preparados para ejercer cargos administrativos, por lo que realizan su gestión de manera empírica. Por lo tanto, la administración que se ejerce es incipiente y también experimental.

Los responsables de la marcha de las organizaciones dedicadas a la enseñanza, poco

toman en cuenta el factor administrativo en la incidencia sobre la enseñanza, y concluyen por manejarlo de manera empírica, ya sea porque no están preparados como administradores, o porque en su defecto su empirismo no dimensionan el valor de la administración como disciplina organizativa, de conducción y sobre todo de control.

- El concepto de proceso administrativo no se aplica en la conducción de las instituciones educativas, por lo que en la mayoría de éstas, las estructuras administrativas, planes y programas, sistemas de control, etc., son prácticamente impuestos por la entidad regidora del sistema.

Administrar implica tomar decisiones y ejecutarlas para concretar acciones y con ello alcanzar los objetivos. Sin embargo, cuando estas tareas se desvirtúan en prácticas rituales y mecánicas conforme a normas, sólo para responder a controles y formalidades, como se entiende actualmente a la burocracia, entonces, promueve efectos perniciosos que se alejan de sus principios originales de atención, cuidado, suministro y provisión de recursos para el adecuado funcionamiento de la organización. En este contexto, la dimensión administrativa, es una herramienta para planear estrategias considerando el adecuado uso de los recursos y tiempo disponibles.

- La administración en el servicio educativo no se aplica con el suficiente conocimiento en la materia, debido a la falta de preparación o actualización en esta área.

## **2. Conceptualización de la gestión administrativa en las escuelas secundarias**

La administración es una disciplina indispensable en el funcionamiento de cualquier organización. Promueve la productividad al establecer principios, métodos y procedimientos para lograr con mayor rapidez y efectividad el trabajo. De hecho, la calidad de cualquier institución educativa está en relación directa con la aplicación de una adecuada administración, ya que, ésta proporciona lineamientos para realizar cualquier actividad con eficiencia. Por tanto, a través de la administración de instituciones educativas se logran sus objetivos con máxima eficiencia, calidad y productividad (Münch, 2010:14).

Fernández (2012) apunta que Taylor (1856 - 1915) es considerado el padre de la administración científica. Publicó varios libros defendiendo la organización científica del trabajo. Su interés fue la elevación de la productividad mediante una mayor eficiencia en la producción destacando los siguientes puntos:

- Sustitución de reglas prácticas por preceptos científicos
- Obtención de armonía en la acción grupal



- Cooperación en lugar de individualismo caótico
- Obtención mediante el trabajo de producción máxima
- Desarrollo de la plena capacidad de todos los trabajadores, en favor de su máxima prosperidad personal y de la compañía.

En el sector educativo aún se aprecia en la estructura administrativa un toque tayloriano. Nada hay que quede fuera del sistema; lo práctico se sule por lo establecido, se busca el orden armónico del grupo; se privilegia el trabajo por equipo, aunque no sea colegiado; lo importante es cumplir los requerimientos del sistema y por supuesto se incentiva al trabajador que cumple con los objetivos de la administración educativa.

El mismo autor señala también a Fayol (1841 - 1925) como el padre de la teoría administrativa operacional moderna. Formuló 14 principios de la administración:

- División del Trabajo
- Autoridad.
- Unidad de Dirección.
- Unidad de Mando.
- Subordinación de interés individual al bien común.
- Remuneración.
- Centralización.
- Jerarquía.
- Disciplina
- Orden.
- Equidad.
- Estabilidad del Personal.
- Iniciativa.
- Espíritu de Grupo.

El sector educativo ha buscado aplicar exitosas teorías administrativas empresariales en los centros educativos, sin aparente resultado positivo; sin embargo, en la administración escolar actual, los 14 principios de Fayol se hacen presentes. Se trabaja sobre una idea “cuadrada” de la administración y no se puede salir de cuadro bajo riesgo de ser amonestado.

De acuerdo con Fernández (2012), la nueva gestión que se ha propuesto para las escuelas tiene su base en los principios del modelo democrático. Las tendencias internacionales y los marcos de la política educativa que se han implementado desde los años 90 ponen énfasis en la conformación de sociedades cada vez más democráticas. Por ello, la propuesta del modelo para la gestión escolar retoma los principios clave que orientan las prácticas y las relaciones de los actores educativos. Los principios a los que se hace referencia son:

- Autonomía para la toma de decisiones
- Corresponsabilidad
- Transparencia
- Rendición de cuentas.

Ser director de una escuela secundaria es una tarea para la que no se está nunca preparado totalmente, cada escuela es distinta y aunque la teoría administrativa es la misma se soporta sobre una cultura particular específica.

Para el director de escuela, un aliado en la toma de decisiones, es el empleo del sentido común basado en su experiencia y la visión de la escuela que se desea. Se debe tener siempre presente la misión y la visión de la escuela que se quiere.

Para saber si se está haciendo lo correcto en la administración escolar, bastaría con valorar si se trabajan los principios básicos de la administración: planeación, organización, integración de personal, dirección y control.

## **2.1. Modelos y enfoques administrativos y su aplicación a la educación. Características**

Mayo (1880 - 1949) y Roethlisberger descubrieron que la elevación de la productividad se debía a factores sociales como:

- La moral de los empleados.
- La existencia de interrelaciones satisfactorias entre los miembros de un grupo de trabajo (sentido de pertenencia)
  - La eficacia de la administración, capaz de comprender el comportamiento humano, especialmente el grupal, y de favorecerlo mediante la motivación, la asesoría, la dirección y la comunicación.

En el contexto educativo se procura trabajar para estimular dichos factores sociales. Sin embargo, en las instituciones educativas las tareas administrativas prevalecen sobre el trato a la persona.

De acuerdo con Fernández (2012), el director de una escuela tiene el compromiso de trabajar con el grupo de personas que integran el personal de la escuela, sean o no sean productivos, tengan o no tengan sentido de responsabilidad al trabajo. El director no contrata a su personal, se limita a dirigir las acciones que correspondan a su gestión educativa. Administra tanto los recursos materiales como el recurso humano ya existente.

En esta línea, el mismo autor establece los diferentes enfoques del análisis administrativo agrupados en 14 categorías; y los analiza desde la perspectiva de la función directiva:

- **Enfoque empírico o de casos:** Se refiere al estudio de experiencias mediante casos, identificando éxitos y fracasos y explicando el porqué de las cosas. En la escuela, el directivo tiene la oportunidad de valorar al término de un ciclo escolar los aciertos y los errores.
- **Enfoque de los papeles administrativos:** En un estudio de observación a cinco directores generales, se identificaron 10 papeles administrativos, los que se agruparon en tres categorías:
  - Interpersonales: de representación, de líder, de enlace.
  - De información: de receptor, de difusor, de vocero
  - De decisión: empresarial, manejo de conflictos, asignación de recursos y negociador.

Los papeles de carácter interpersonal en el director de escuela son perfectamente comprendidos; el director debe ser líder, representa su escuela y es enlace con las diferentes instituciones. En cuanto al rol de información, sus papeles son el recibir la información difundirla entre su personal y ser porta voz de las necesidades y preocupaciones del personal ante otras instancias. La gran problemática del director en este caso está en el enfoque de la toma de decisiones. Por un lado, la escuela no es su empresa y por otra parte, responde a otros intereses que en el manejo de conflictos son patentes. El director debe cumplir con lo que le señala la Secretaría de educación a través de la supervisor escolar y debe cuidar lo que le compete a la parte sindical (puesto que, no es personal de confianza, también es sindicalizado) y además negociar con los intereses del personal a su cargo.

- **Enfoque de contingencia o situacional:** La práctica administrativa depende de las circunstancias. La teoría de las contingencias reconoce la influencia de determinadas soluciones en los patrones de comportamiento organizacional. El director de escuela puede encontrar en este enfoque elementos para mejorar su labor administrativa si es capaz de estar atento en todo momento a lo que sucede en la Institución y dar respuesta asertiva a cada contingencia en tiempo y forma.
- **Enfoque matemático o de la ciencia de la administración:** La administración se concibe como procesos, conceptos, símbolos y modelos matemáticos. Se le entiende como un proceso puramente lógico, expresado en símbolos y relaciones matemáticas. En este enfoque para el directivo, la suma de acciones lleva al logro de los objetivos. Pero no es tan simple, deberá encontrar en cada caso respuestas a situaciones concretas.
- **Enfoque de la teoría de las decisiones:** El Interés se centra en la toma de decisiones, las personas o grupos que toman decisiones y el proceso de toma de decisiones. En la toma de decisiones “todo trae consecuencias” (ley causa efecto); si es positiva la decisión tendrá

consecuencias positivas, si es negativa, en ese mismo sentido será la consecuencia y por lo tanto se debe decidir buscando siempre el mayor bien para el mayor número, lo que por cierto no garantiza que se decida lo correcto. Este es el centro del trabajo del directivo: “se debe tomar decisiones”.

- **Enfoque de la Reingeniería:** Presenta un replanteamiento fundamental, el análisis de procesos. Es por lo tanto un rediseño radical con resultados drásticos que se concreta en la siguiente fórmula: insumos + transformación = productos.

En este enfoque el directivo tiene la responsabilidad de dar resultados, los resultados esperados dependerán de los insumos recibidos y de la calidad y eficacia de los procesos de transformación

- **Enfoque de sistemas:** La aplicabilidad de los conceptos de sistemas es muy amplia. Los sistemas tienen delimitaciones, pero interactúan asimismo con el entorno externo; es decir, las organizaciones son sistemas abiertos. El sector educativo es finalmente un sistema, que responde a las políticas de acción de otro sistema y que por lo tanto exige a sus sistemas subordinados acatar ciertas normas que convienen a la propuesta general de trabajo. El director debe ser consciente de que lo que decida o no, está en relación con el sistema y que, por lo tanto, para la toma eficaz de decisiones debe saber el rumbo y enfoque hacia el que se orienta el sistema, de lo contrario su decisión será equivocada.
- **Enfoque de sistemas socios técnicos:** El sistema técnico ejerce importantes efectos en el sistema social (actitudes personales, comportamiento grupal). Se da un interés en la producción, por lo que las operaciones de oficina y otras áreas de estrechas relaciones con el sistema y las personas son de importancia para el logro de la producción.
- **Enfoque de sistemas sociales cooperativos:** Se da el interés en los aspectos conductuales interpersonales y grupales que producen un sistema de cooperación. El concepto amplio incluye a todos los grupos cooperativos con un propósito claro.
- **Enfoque del comportamiento grupal:** El énfasis en el comportamiento de los individuos en grupos es prioritario. Se basa en la sociología y la psicología social.
- **Enfoque del comportamiento interpersonal:** El interés se muestra en el comportamiento interpersonal, las relaciones humanas, el liderazgo y la motivación. Se basa en la psicología individual. Es complicado establecer recetarios sobre el actuar del directivo, simplemente no existe; sin embargo, en el enfoque socio técnico, de sistemas sociales cooperativos, de comportamiento grupal e interpersonal, la figura del directivo se convierte en un mediador entre los intereses del grupo y los intereses de la empresa, es decir de la escuela. Es la idea del ganar - ganar, que atiende a las necesidades del personal, pero se cumplen con los requerimientos de la escuela; se trata de aplicar los conocimientos sobre sociología y psicología. Para el directivo la mejor actuación y el mejor consejo lo da el sentido común y el valorar la parte humana del personal a su cargo sin descuidar la responsabilidad conferida sobre la tarea educativa de la escuela.

- Enfoque de las 7-S de McKinsey: El concepto parte del libro de dos antiguos consultores de McKinsey, Tom Peters y Robert Waterman, autores de “en busca de la excelencia”, publicado a principios de los años 80. Las 7S de McKinsey están compuestas por 7 esferas interconectadas entre sí, cuyo elemento central son los valores compartidos.
  - STYLE (estilo): El estilo se refiere a la cultura de la organización.
  - STAFF (personal): Los recursos humanos deben estar orientados hacia la estrategia.
  - SYSTEMS (sistemas): Incluye los procesos internos que definen los parámetros de funcionamiento de la empresa y los sistemas de información.
  - STRATEGY (estrategia): La manera de organizar y enfocar los recursos, para conseguir los objetivos de la organización.
  - STRUCTURE (estructura): La manera en que se organizan. Pueden ser departamentales, de gestión (centralizada o descentralizada, etc.). También de recursos humanos (estructura piramidal o plana), etc.
  - SKILLS (habilidades): Se refiere a las habilidades y capacidades requeridas por los miembros de la organización. Es lo que Michael Porter llama Competencias Centrales..
  - SHARED VALUES (valores compartidos): son el corazón de la empresa. Lo que une a sus miembros y alinea a todos ellos en la misma dirección.

En la escuela se puede aprovechar este enfoque para la organización y reestructuración de la institución; ya el Programa Escuelas de Calidad, presentó una nueva gestión escolar denominada “Modelo de Gestión Educativa Estratégica” que propone una estrategia de cómo administrar la escuela y que a través de su estructura incorpora muchos de los elementos de las siete esferas de McKinsey.

- Enfoque de la administración de Calidad total: Conceptos generales de este enfoque son: mejora continua, atención a los detalles, trabajo en equipo, educación en calidad. Destacan las ideas de Edwards Deming y Phillip B. Crosby entre otros. El ciclo PDCA, también conocido como “Círculo de Deming” (de Edwards Deming), es una estrategia de mejora continua de la calidad en cuatro pasos; también se denomina espiral de mejora continua. Las siglas PDCA son el acrónimo de:
  - Plan (Planificar)
  - Do (Hacer)
  - Check (Verificar)
  - Act (Actuar)

Crosby propone 4 pilares que debe incluir un programa corporativo de la calidad, los cuales son:

- Participación y actitud de la administración. La administración debe comenzar tomando la actitud que desea implementar en la organización, ya que como se dice, “las escaleras se barren de arriba hacia abajo” y si el personal no ve que todos los niveles tienen la misma responsabilidad en cuanto a la actitud, este no se verá motivado.
- Administración profesional de la calidad. Se deberá capacitar a todos los integrantes de la organización, de esta manera todos hablarán el mismo idioma y pueden entender de la misma manera cada programa de calidad.
- Programas originales. Aquí se presentan los 14 pasos de Crosby, también conocidos como los 14 pasos de la administración de la calidad:
  - Compromiso en la dirección.
  - Equipos de mejoramiento de la calidad.
  - Medición de la calidad.
  - Evaluación del costo de la calidad.
  - Concientización de la calidad.
  - Equipos de acción correctiva.
  - Comités de acción.
  - Capacitación.
  - Día cero defecto.
  - Establecimiento de metas.
  - Eliminación de la causa de error.
  - Reconocimiento.
  - Consejo de calidad.
  - Repetir el proceso de mejoramiento de calidad.
- Reconocimiento. Se debe apoyar al personal que se esforzó de manera sobresaliente en el cumplimiento del programa de calidad.
- Enfoque del proceso administrativo u operacional: Este último enfoque, reúne conceptos, principios, técnicas y conocimientos de otros campos y enfoques administrativos. La intención es desarrollar recursos científicos y teóricos de aplicación práctica. Distingue entre conocimientos administrativos y no administrativos. Desarrolla un sistema de clasificación basado en las funciones administrativas básicas: planeación, organización, integración de personal, dirección y control. En el modelo de gestión educativa estratégica, que se trabaja en las escuelas se organiza la actividad en cuatro dimensiones: pedagógica, curricular, organizativa, administrativa y de participación social comunitaria. El modelo define la dimensión administrativa en términos de la función educativa de la escuela: Las acciones de la dimensión administrativa se refieren a la coordinación permanente de recursos humanos, materiales, financieros y de tiempo, además de garantizar acciones de seguridad e higiene, control de la información relativa a todos los actores de la escuela y cumplimiento de la normatividad, así como la relación con la supervisión escolar en sus

funciones de enlace entre las normas y disposiciones de la autoridad administrativa (SEP, 2009:89).

Los enfoques expuestos tienen aplicación práctica en las escuelas y son líneas que el director va desarrollando en su experiencia directiva. Administrar una escuela, es ante todo una enorme responsabilidad, un reto que se respalda en la visión del director y ante la problemática que se vive en los centros escolares la regla de oro es emplear el sentido común.

## **2.2. Indagación e identificación de buenas prácticas en gestión administrativa. Estrategias e instrumentos.**

Distintos investigadores han centrado sus estudios en la identificación de elementos, criterios, factores, etapas, estrategias, instrumentos, etc. de buenas prácticas en gestión administrativa:

Derrico (2005) especifica los pasos convenientes a fin de establecer las buenas prácticas como valor en la organización educativa:

- Determinar el ciclo de la calidad. Lo que permitirá modelizar las interrelaciones de todas las actividades relacionadas con la educación ofrecida; graficar los procesos centrales que describen cómo realizar la prestación y, medir el grado de conformidad con los parámetros de satisfacción establecidos.
- Estructurar el sistema de calidad. Para determinar las acciones y a asignar las responsabilidades dentro de la estructura organizativa. Es decir, pretende establecer una organización que administrará sistemas educativos a través del diagnóstico, diseño, desarrollo, aplicación y evaluación de diferente currícula. Por lo tanto, desde esta óptica organizacional previa, proveerá a:
  - Definir las responsabilidades
  - Fijar clara y suficientemente las líneas de autoridad y su delegación
  - Identificar problemas reales o potenciales de calidad
  - Iniciar medidas preventivas o correctivas
  - Definir claramente líneas de comunicación
  - Proveer recursos suficientes y adecuados que permitan la aplicación de las políticas y objetivos de la calidad
- Determinar el nivel de competencia, experiencia y entrenamiento necesarios para asegurar la capacidad del personal
  - Identificar los factores de calidad que afectan la organización interna y externamente
  - Crear nuevas ofertas, procesos, tecnologías
  - Adoptar acciones preventivas



- Desarrollar, comunicar y conservar procedimientos operativos que coordinen los diferentes programas institucionales
  - Redactar procedimientos simples, inequívocos y comprensibles, como modo habitual y permanente de trabajo.
- Documentación del sistema. La política y los procedimientos del sistema de calidad deben ser documentados por escrito, sistemática y ordenadamente; y deben prever medidas para una apropiada identificación, comunicación, archivo en medios confiables y recuperables y registros con copia asegurada; como asimismo, limitarse a la extensión estrictamente necesaria en función del alcance de la actividad.
- Auditorías del sistema de calidad. El plan de auditoría, programa los procedimientos evaluativos para informar hallazgos, conclusiones y recomendaciones. Permite comprobar la eficacia, eficiencia, efectividad y relevancia del sistema de gestión y de sus resultados. Es en realidad, un plan de mejoramiento continuo, en tanto los informes de seguimiento deben reflejar las disconformidades, deficiencias, desviaciones de los objetivos pautados, sus posibles causas y para cada una de ellas, las recomendaciones acerca de las acciones correctivas más pertinentes; así como también, es una oportunidad para comprobar el comportamiento de las correcciones sugeridas en auditorías anteriores.

Más concretamente Vázquez (2010) identifica los estándares que garantizan buenas prácticas en la dimensión administrativa de la gestión:

- Optimización de recursos: La escuela implementa acciones para garantizar el aprovechamiento de los recursos humanos, técnicos, financieros y materiales en favor del aprendizaje de los alumnos.
- Infraestructura: La escuela se organiza para contar con instalaciones que reúnan las condiciones físicas básicas para promover un ambiente favorable a la enseñanza y al aprendizaje.
- Control escolar: La escuela es eficiente y eficaz en las acciones administrativas que garantizan el control de la información del centro escolar: boletas, incidencias, reportes, becas, estadísticas, informes, etc., con el propósito de ofrecer un mejor servicio educativo.
- El grupo DIM, de la Universidad Autónoma de Barcelona precisa que entre los factores relacionados con la administración que facilitan la realización de buenas prácticas en un contexto determinado se encuentran:
  - Los incentivos, planes de formación, apoyo al profesorado y al centro, seguimiento de las experiencias que realizan.
  - La posibilidad de disponer de un asesoramiento just in time (cuando haga falta) a través de especialistas temáticos, técnicos, profesorado de la universidad, etc.

### 3. Acción. Yendo a la práctica: Cómo lograr una gestión administrativa eficiente.

Para una gestión administrativa eficiente, los directores escolares debe tener el conocimiento, las destrezas y atributos para entender y mejorar la organización, implantar planes operacionales, manejar los recursos fiscales y aplicar procesos y procedimientos administrativos descentralizados; lo que se refleja en las características siguientes:

- Logro de la excelencia en el ámbito Directivo.
- Logro de la excelencia en el ámbito académica o Pedagógica.
- Logro de la excelencia en el ámbito Administrativo.
- Logro de la excelencia en el ámbito comunitario.
- Excelencia en la comunicación entre todos los elementos de la organización escolar.
- Logro del bienestar de los actores educativos.
- Logro de las gestiones planificadas.
- Mejora continua de la infraestructura escolar.

Para la ejecución eficiente de sus funciones, el director ha de considerar ciertos principios técnicos ya contenidos en la teoría administrativa (Fernández Editores, 2011):

- Principio de la coordinación de intereses. Lograr el acuerdo entre los actores educativos, le facilitara al director alcanzar los objetivos del servicio educativo a su cargo.
- Principio de la impersonalidad de mando. El director ejercerá su autoridad como una consecuencia de la necesidad de la comunidad escolar, y no como el producto de su propia voluntad.
- Principio de la resolución de conflictos. La problemática escolar deberá solucionarse en los mejores términos de consideración, para producir menos disgusto y mayor satisfacción entre los actores involucrados.
- Principio del beneficio del conflicto. Ante un conflicto, el director deberá enfocar hacia el beneficio más que el perjuicio.
- Principio de la autoridad como liderazgo. El director ha de ser líder en todos los ámbitos de su institución, inclusive del ámbito social en el cual está ubicado el centro escolar, con el propósito de apoyar el desarrollo del mismo.

En este sentido, es necesario que el director mantenga siempre una actitud de responsabilidad y compromiso que garantice la permanencia de su liderazgo educativo en la comunidad educativa. La aplicación de tales principios permitirá al director del plantel efectuar una dirección eficiente, ejercer su autoridad e impulsar y conducir correctamente a los actores escolares.

Por otro lado, Lavín (2007) identifica seis características específicas de la gestión eficiente orientada hacia el logro de la calidad educativa:

- El liderazgo profesional;
- la visión y las metas compartidas;
- el clima escolar;
- contar con expectativas elevadas sobre los resultados;
- el reforzamiento positivo por parte de los actores educativos
- y la cooperación familia-escuela.

En la misma línea, Fullan (1996) señala que los directores tienen la responsabilidad de ayudar a elevar las oportunidades de crecimiento académico para todos los maestros de su institución, y no solo ofreciendo un mayor número de cursos o talleres, sino preocupándose por la pertinencia de los mismos y motivando a los docentes a asistir, concientizándolos de la necesidad de mantenerse en el camino del aprendizaje.

Otra de las características de gestión eficiente que propone este autor consiste en la evaluación, responsabilidad que de igual manera cae en el personal directivo, y que debe ser vista no como una auditoria que proporcione evidencias para juzgar al docente, sino que como un proceso que permita estimular al profesor a seguir aprendiendo, y junto con éste, el director.

Por otro lado, el Ministerio de Educación (2008) estipula que para lograr una gestión administrativa efectiva el director debe cumplir con las siguientes funciones:

- Buscar mecanismos y estrategias para que los miembros de la comunidad educativa se comprometan con la evaluación y rendición de cuentas de los procesos pedagógicos y de gestión de forma que los resultados obtenidos contribuyan a impulsar planes escolares encaminados a la mejora continua de los aprendizajes de los estudiantes.
- Organizar a la comunidad educativa así como el tiempo, la información, los recursos materiales y financieros en función de la mejora continua del aprendizaje de los estudiantes.

### 3.1. Construcción de criterios e instrumentos para la autoevaluación y seguimiento de buenas prácticas en: gestión administrativa eficiente.

El Ministerio de Educación de Paraguay (2016) establece los siguientes componentes y criterios para el seguimiento a la gestión administrativa-financiera de las instituciones educativas:

Componentes	Criterios
Gestión administrativa	Como institución rendimos cuentas de lo actuado, al igual que controlamos la rendición de cuentas de los diferentes grupos. Prevemos mecanismos de control para el cuidado y mantenimiento del local escolar.
Gestión financiera	Como institución gestionamos los recursos necesarios para la construcción del local escolar proveyendo de todas las instalaciones necesarias para su normal funcionamiento. Agregamos espacios que optimizan la tarea de cada uno de los estamentos. Gestionamos la provisión de materiales, mobiliario, insumos básicos de la institución
Infraestructuras y equipamientos	Las instalaciones de nuestra institución son amplias, satisfacen para la cantidad de personas que asisten a ella diariamente. Se visualizan señaléticas que indican los diferentes departamentos y aforos de las mismas. Cuenta con equipamientos adecuados a los usos y cantidad de usuarios. Los equipos son reparados o renovados constantemente. Se cuenta con aulas, laboratorios, centro de recursos del aprendizaje (CRA), espacios recreativos, sanitarios, cantina, etc. Cuenta con un plan de mantenimiento y/o ampliación de la infraestructura.

Por otro lado, entre los instrumentos para el seguimiento y autoevaluación de la gestión administrativa eficiente se encuentra por ejemplo el Manual de Procedimientos Administrativos (UNESCO, 2011). Un instrumento dirigido al seguimiento de la gestión administrativa. Presenta de forma ordenada y sistemática, los procedimientos u operaciones que se realizan para cumplir las funciones de las áreas organizacionales, órganos y/o departamentos de la Institución Educativa.

#### **El manual permite:**

- Uniformar los pasos mínimos para realizar un trámite o procedimiento, optimizando los tiempos y requisitos para realizarlos
- Aumentar la eficiencia de los empleados en servicio y facilitar las guías de información al usuario. Esto puede disminuir las situaciones de conflicto y hacer agradable y cordial la atención
- Enseñar el trabajo a los empleados nuevos.

- Para elaborar el Manual se recomienda seguir las siguientes pautas o etapas:
- Identificar los pasos del procedimiento a seguir en cada operación administrativa. Si fuese necesario elaborar un flujograma o diagrama de flujo.
  - Analizar el flujo e identificar las operaciones de comienzo a fin, estudiando la posibilidad de simplificar al máximo los procedimientos.
  - Formular los datos de cada procedimiento administrativo. El siguiente cuadro puede ayudar a hacerlo:

NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO Y CÓDIGO	OBJETIVO	BASE LEGAL	REQUISITO	ETAPAS DEL PROCEDIMIENTO	ÁREAS, ÓRGANOS/ DEPARTAMENTOS

Con los datos obtenidos, se procederá a elaborar el documento del Manual de Procedimientos Administrativos, que puede tener las siguientes partes:

1. Introducción
2. Índice
3. Datos generales
4. C.1. Objetivo
C.2. Alcance
C.3. Aprobación y actualización
5. Datos del procedimiento
D.1. Nombre del procedimiento y código
D.2. Objetivo
D.3. Base legal
D.4. Requisito
D.5. Etapas del procedimiento
D.6. Duración
D.7. Diagramación
D.8. Formularios

### **3.2. Autoevaluación de la gestión administrativa en “mi” institución.**

En relación a la autoevaluación institucional, el Ministerio de Educación de Paraguay (2016) establece que ésta tiene como objetivo primordial la mejora del centro y la monitorización de los procesos de innovación y de cambio. Se trata de un proceso permanente y dinámico de mejora continua en el que se identifica el nivel de logro de la gestión y las acciones necesarias para lograr alcanzar los criterios esperados. Se trata de identificar fortalezas y debilidades referentes a sus propósitos institucionales, organización, administración, implementación del currículum, talentos humanos, vinculaciones y acciones que inciden en su desarrollo

y mejora institucional. Debe entenderse como un proceso que:

- Se fundamenta en recursos metodológicos válidos y en información confiable.
- Congrega el trabajo y la participación de la comunidad educativa.
- Toma en cuenta fortalezas y debilidades y las considera adecuadamente.
- Corresponda a la realidad en cuanto a las proyecciones futuras.
- Identifique y ponga en práctica acciones específicas respondiendo a criterios de evaluación adecuados, explícitos y aceptados que permitan alcanzar, mantener y mejorar los niveles de calidad necesarios para el pleno desarrollo del proyecto educativo institucional.
- Está abierto a una mirada externa.

El proceso de autoevaluación se inicia con la planificación, que implica establecer cronograma de trabajo del comité de autoevaluación (compuesto por Director/a, un representante docente, un representante de estudiantes, un representante de padres, un representante de la comunidad en la que se inserta la institución), luego la información y sensibilización de todos los actores de la comunidad educativa, a través de varias reuniones previas en las que se presentan las fases o etapas de la evaluación, objetivos, propósitos, actores involucrados, materiales a ser utilizados y el impacto o repercusión que tendrá en la institución educativa. La autoevaluación a su vez contará con etapas de organización y planificación, desarrollo, redacción del informe y elaboración del plan de mejora. Estas actividades son planificadas y organizadas por el director/a de la institución y los miembros del equipo de gestión institucional educativa, quienes tienen la tarea de mirar internamente la institución, recoger informaciones, aplicar cuestionarios, procesar y analizar los resultados para posteriormente proponer el plan de mejora institucional.

## FASES DE LA AUTOEVALUACIÓN DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS

FASES	DESCRIPCIÓN
1	Planificación por el comité de autoevaluación
2	Información y sensibilización
3	Recolección de datos
4	Procesamiento de la información
5	Elaboración del plan de mejora
6	Elaboración y difusión del informe

- **Fase 1:** se preparan las acciones a realizar, para ellos se elabora un plan de trabajo que comprenda actividades, productos y un cronograma con fechas en que se desarrollará cada actividad. Este documento permitirá visualizar los resultados a ser alcanzados, tareas, plazos y responsables.

- **Fase 2:** se informa a la comunidad educativa sobre los procesos que implica la autoevaluación, se sensibiliza a los diferentes actores explicando el porqué, cómo, quiénes y beneficios que implicará instalar la cultura evaluativa institucional.
- **Fase 3:** se identifican las fortalezas y debilidades de cada uno de los indicadores que integran las diferentes dimensiones, contrastando con las evidencias requeridas. En esta fase se procede a la entrevista a los diferentes actores involucrados dentro del proceso de autoevaluación institucional con un formato preestablecido de cotejo de indicadores.
- **Fase 4:** procesamiento y análisis de los resultados encontrados, para ello se utilizará el programa Excel con una tabla dicotómica y un área de observaciones. Posteriormente se elabora un informe con los datos del diagnóstico institucional obtenidos.
- **Fase 5:** una vez analizada la institución a la luz de los criterios de calidad se debe elaborar el plan de mejora, o sea hacer uso de los datos, acciones y evidencias obtenidas para tomar decisiones. El plan de mejora deberá contener las siguientes partes: indicador que se desea mejorar, resultado previsto, acciones, tiempo, responsables y recursos.
- **Fase 6:** se informa el resultado de la autoevaluación y se difunde el plan de mejora. La comisión debe hacer el esfuerzo para la buena difusión del plan y la prosecución del equipo para avanzar en la mejora de la calidad educativa.

El proceso de autoevaluación no tiene una duración fija, sin embargo no debe exceder los dos años. Ello dependerá del contexto de la institución educativa, del tiempo invertido en el proceso, la colaboración de los miembros de la comunidad educativa y el dinamismo con que se pueda recolectar y analizar las informaciones institucionales.

En cuanto a las técnicas e instrumentos de evaluación se encuentran: observación estructurada o no estructurada (con instrumentos como lista de cotejo, escalas de apreciación, grillas, etc.); entrevistas individuales, personales, grupales o colectivas (a través de instrumentos como: guía de entrevistas, cuestionarios, etc.); juicio de expertos con personas que poseen conocimientos y alto nivel de competencias en los programas o proyectos en cuestión con actividades planificadas convenientemente; investigación documental a través de la consulta de libros, revistas, informes, folletos, actas, etc.; análisis de contenidos (Ministerio de Educación de Paraguay, 2016)

De forma más concreta, y como ya se ha comentado, la dimensión administrativa de la gestión se refiere a la forma en que la institución gestiona, organiza sus necesidades y conserva sus bienes: infraestructura en general, contemplando además la previsión de accesos y espacios acordes a una población inclusiva. La institución educativa requiere de una eficiente administración, efectiva gestión y una organización con delineamientos claros a fin de optimizar recursos disponibles y llevar a cabo los fines y propósitos de la Educación Paraguaya.



En definitiva, hace referencia a tareas asignadas en torno a la administración de los recursos humanos, financieros y materiales con que cuenta la dirección de una institución para el control, asesoramiento, distribución, manejo y optimización de los recursos (Ministerio de Educación de Paraguay, 2016).

Entre los componentes de la dimensión administrativa de la gestión se encuentran (Ministerio de Educación de Paraguay, 2016).

- Control: se define como acciones que permiten constatar la aplicación de la normativa establecida para la correcta operación del proceso educativo en relación con planes, programas, recursos y documentaciones que fortalezcan la acción educativa.
- Información: hace referencia a las acciones realizadas por el equipo directivo en cuanto a la obtención de datos cuali-cuantificables obtenidos en la institución escolar, según los niveles y/o modalidades que implementa, las normativas vigentes y la capacidad de tomar decisiones en base a estos datos.

En esta línea el Ministerio de Educación de Paraguay (2016) propone las siguientes capacidades a tener en cuenta para el buen desempeño directivo de la dimensión administrativa:

Dimensión: Gestión administrativa		
Competencia	Gestiona los recursos institucionales de manera eficaz y eficiente	
Componentes	Control	Información
Capacidades	Optimiza la utilización de los recursos de la institución: materiales, humanos y financieros. Promueve el cumplimiento de las normas y procedimientos administrativos	Sistematiza información sobre la implementación de las actividades planificadas y ejecutadas. Garantiza la conservación de documentaciones, recursos y otros bienes de la institución. Rinde cuentas sobre su gestión a las dependencias administrativas correspondientes y a la comunidad educativa.

Asimismo propone las siguientes técnicas, instrumentos y medios de verificación para el seguimiento a gestión administrativa de las instituciones educativas:

- Técnicas: análisis documental
- Instrumento: cuestionario
- Medios de verificación: libros de caja, rendición de cuentas de la dirección escolar y de las Asociaciones de Cooperadora Escolar, normativas vigentes, reglamento interno, manual de funciones de cada institución, informes sobre construcciones edilicias y observación del ambiente físico de la institución.

### 3.3. Taller: Revisión del Plan Operativo Anual, en base al Plan Estratégico implementado.

De cara a desarrollar una gestión administrativa eficiente es importante que exista coherencia y vinculación directa entre el Plan Operativo Anual y el Plan Estratégico.

En esta línea se presenta el siguiente taller dirigido a la revisión del Plan Operativo Anual en base al Plan Estratégico implementado.

- El Plan Estratégico: instrumento de gestión que orienta la implementación de los planes y proyectos educativos en todas sus dimensiones. Permite ir evaluando los resultados y medir el impacto de la inversión en la calidad de la educación.
- El Plan Operativo Anual (POA): plan que consiste en la priorización de las actividades para un determinado año lectivo, ejecutadas a través de proyectos específicos. Se enmarca en el Marco Operativo del PEI y debe responder a la planificación plurianual.

En los Planes Operativos Anuales se especifican el qué y el cómo se desea conseguir los objetivos propuestos en la Planificación Plurianual. Al redactar el POA se busca la priorización de actividades para un determinado año lectivo. La grilla de planificación sugerida es la siguiente:

Objetivos Generales	Objetivos Específicos	Metas	Actividades	Tiempo	Recursos	Responsables	Evaluación

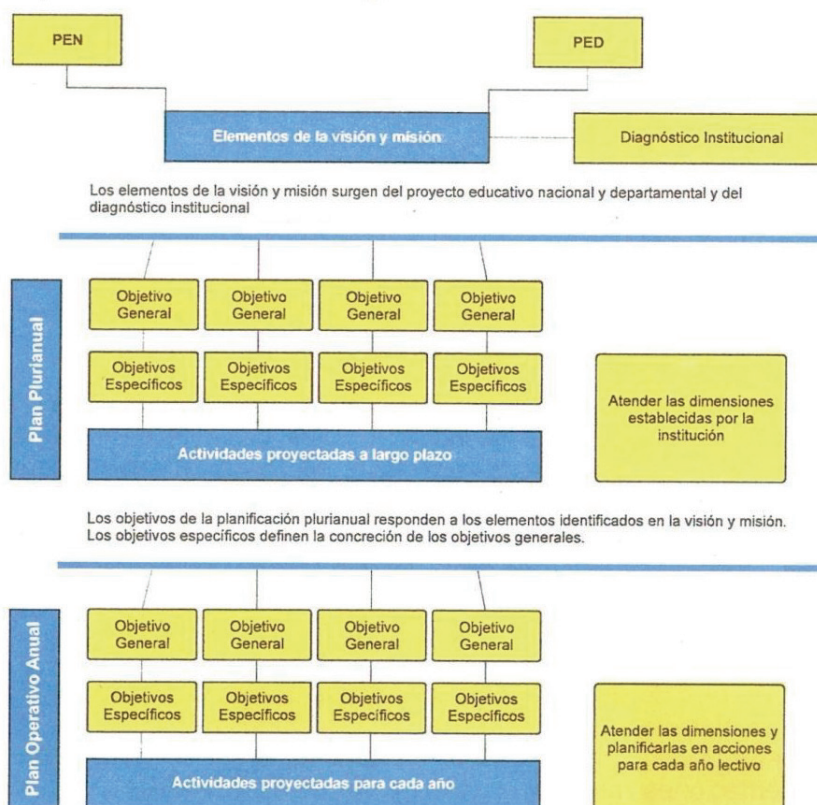
Los objetivos generales y específicos, las metas y las actividades se derivan de la Planificación Plurianual.

Cada actividad se desglosa en acciones concretas teniendo el cuidado de darle participación a cada estamento. Se debe tomar en cuenta la regla “de lo importante a lo urgente para priorizar las acciones”.

Las actividades y el tiempo se organizan atendiendo a la dinámica institucional de un año lectivo típico:

- Abordajes iniciales. Prueba diagnóstica
- Desarrollo de los fundamentos de cada área. Semana Santa.
- Primeras pruebas sumativas. Vacaciones de invierno
- Afianzamiento de los fundamentos. Pruebas sumativas. Semana de la Juventud
- Cierre de los procesos de las diferentes áreas (clausuras, ferias, exposiciones, evaluaciones, etc.)

El proceso se resume en el siguiente cuadro:



Finalmente se detalla el presupuesto para financiar las acciones y definiendo el sistema de evaluación.

### 3.4. Propuesta de mejora

#### Evaluación

Los cursantes realizarán tres actividades como evidencia de sus aprendizajes:

- Diagnóstico sobre las dificultades de la gestión administrativa.
- Elaboración de un instrumento para la evaluación o mejora de la gestión eficiente.
- Reflexión sobre el proceso de aprendizaje.

## 4. BIBLIOGRAFÍA

- Abad, I.M. y Castillo A.M. (2004), Desarrollo de competencias directivas. Ajuste de la formación universitaria a la realidad empresarial, en Boletín económico del ICE, núm. 2795, Barcelona
- Agencia Nacional de Evaluación y Acreditación de la Educación Superior – ANEAES (2014). Modelo Nacional de Evaluación y Acreditación. Mecanismo de Evaluación y Acreditación Institucional. Disponible en: [http://www.aneaes.gov.py/aneaes/datos/Mecanismo/01\\_Mecanismo\\_de\\_evaluacion\\_institucional.pdf](http://www.aneaes.gov.py/aneaes/datos/Mecanismo/01_Mecanismo_de_evaluacion_institucional.pdf)
- Aguerrondo, I. (1996). La escuela como organización inteligente. Buenos Aires: Editorial Troquel.
- Álvarez, I. (1982). Planeación y administración, límites y confluencias. En Administración de la educación superior. SEP-ANUIES. México, 183-203.
- Antúnez, S. (1998). Claves para la organización de centros escolares. Hacia una gestión participativa y autónoma. Barcelona: ICE Universidad de Barcelona – Horsori.
- Antúnez, S. y Gairín, J. (1996). La organización escolar. Prácticas y fundamentos. Barcelona: Editorial GRAÓ.
- Antúnez, S. (1994), Claves para la organización de centros escolares, Universidad de Barcelona, Barcelona
- Antúnez, S. (1993). Hacia una gestión autónoma del centro escolar. En Claves para la organización de centros escolares. ICE/Horsori. Barcelona. 59-69.
- Arboleda, J.C. (2011), Competencias pedagógicas: conceptos y estratégicas, Redipe, Colombia
- Arias, J.L. (2010). La dimensión administrativa de la gestión  
Notas para una gestión del trabajo participativo. Revista de Educación y Cultura de la Sección 47 del SNTE. Disponible en: <http://www.latarea.com.mx/articu/articu18/jlarias18.htm#b4>
- Arismendi, N., Pereira, A.P., Poveda, F.A. y Sarmiento, M.A. (2009). Prácticas de gestión educativa que ponen en acción las políticas de calidad de los colegios públicos de Bogotá. Tesis Doctoral. Pontificia Universidad Javeriana Bogotá. Disponible en: <http://javeriana.edu.co/biblos/tesis/educacion/tesis80.pdf>
- Azzerboni, D. y Harf, R. (2010). Conduciendo la escuela. Manual de gestión directiva y evaluación institucional. Buenos Aires: Ediciones Novedades Educativas.
- Bolívar, A. (2010). El liderazgo educativo y su papel en la mejora: Una revisión actual de sus posibilidades y limitaciones. Psicoperspectivas. Individuo y Sociedad, 9(2). Disponible en: <http://www.psicoperspectivas.cl/index.php/psicoperspectivas/article/view/112/140>
- Borden, A.M. (2002). Directores de escuelas en América Latina y el Caribe: ¿Líderes del cambio o sujetos a cambio? Documento de Trabajo para el Diálogo Regional de Política. Washington: Banco Interamericano de Desarrollo. Disponible en: <http://www.iadb.org/int/DRP/esp/Red4/Documentos/BordenAbril4-5-2002esp.pdf>
- Camacho, D. (2013). Competencias directivas para promover una gestión de calidad. Primer

Congreso Internacional de Transformación Educativa. Ixtapan de la Sal, Estado de México.  
Disponible en: <http://www.transformacion-educativa.com/congreso/ponencias/334-competencias-directivas.html>

Casassus, J. (2000). Problemas de la gestión educativa en América Latina (la tensión entre los paradigmas de tipo A y el tipo B). Disponible en: <http://www.lie.upn.mx/docs/Especializacion/Gestion/Lec2%20.pdf>

Castillo, A. (2005). Liderazgo administrativo: Reto para el director de escuelas del siglo XXI. Cuaderno de Investigación en la Educación, 20, 34-51.

Centeno, S. (2006). Los desafíos de la Gestión Escolar. Una investigación cualitativa Espacios en Blanco. Revista de Educación, 16, 275-280. Disponible en: <http://www.redalyc.org/pdf/3845/384539798011.pdf>

Climent, J.B. (2010), Reflexiones sobre la educación basada en competencias, en Revista Complutense de Educación, vol. 21, núm. 1, pp. 91-106.

Contreras Paredes, B.M. (2009). Liderazgo directivo en la gestión escolar desde el enfoque político de la escuela. Educación Vol. XVIII, N° 34, pp. 55-72. Disponible en: <http://revistas.pucp.edu.pe/index.php/educacion/article/view/1680>

Derrico, E. (2005). La organización y administración de centros educativos: una visión desde el concepto de las buenas prácticas en educación. Tecnología y Comunicación Educativas, 40, 22-36. Disponible en: <http://investigacion.ilce.edu.mx/tyce/40/art3.pdf>

Dirección General Académica de la Universidad Nacional Del Este. Mecanismo de Evaluación y Acreditación Institucional. Ciudad Del Este. Disponible en: <http://www.une.edu.py/autoevaluacion/pdf/ManualdeEvaluacionInstitucionalExperimental.pdf>

Escamilla, S.A. (2007). El director escolar. Necesidades de formación para un desempeño profesional. Tesis Doctoral. Universitat Autònoma de Barcelona. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=5610>

Estefanía, J.L. y López, J. (2001). Evaluación interna del centro y calidad educativa. Madrid: Editorial CCS.

Fernández, J. A. (2012) La función administrativa del directivo en la escuela secundaria. Visión Educativa IUNAES, 6(13). Disponible en: [www.dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3995921.pdf](http://www.dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3995921.pdf)

Fernández, L.M. (1994). Prácticas institucionales en el espacio educativo. En Instituciones educativas. Dinámicas institucionales en situaciones críticas. Paidós. Argentina, 257-290.

Fernández Editores (2011). El director como administrador del plantel escolar, Disponible en: [http://www.tareasya.com.mx/tareasya/maestros/escuela-modelo/el-director/2481\\_el-director-como-administrador-del-plantel-escolar](http://www.tareasya.com.mx/tareasya/maestros/escuela-modelo/el-director/2481_el-director-como-administrador-del-plantel-escolar)

Filho, L. (1965). Organización y Administración Escolar. Buenos Aires: Kapeluz.

Fundación Origen y Escuela Agroecológica de Pirque. Manual de gestión directiva en un modelo holístico. Disponible en: <http://fundacionorigenchile.org/esp/wp-content/uploads/2011/11/Manual-Gestion-Directiva.pdf>

Gairín Sallán, J. y Castro Ceacero, D. (2011) Competencias para el ejercicio de la dirección de instituciones educativas. Reflexiones y Experiencias en Iberoamérica. Red AGE. FIDECAP: Santiago de Chile. Disponible en: [http://acclera.uab.cat/documents\\_edo/biblio/Redage2012.pdf](http://acclera.uab.cat/documents_edo/biblio/Redage2012.pdf)

Gairín, J. (1992), La organización escolar: contexto de actuación. Madrid: La muralla.

Gento, S. (1994). Participación en la gestión educativa. Madrid: Santillana.

Inciarte, A., Marcano, N. y Reyes, M.E. (2006). Gestión académico-administrativa en la educación básica. Revista Venezolana de Gerencia v.11 n.34. Disponible en: [http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1315-99842006000200005](http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-99842006000200005)

Isaacs, D. (1991). Teoría y práctica de la dirección de los centros educativos. Pamplona: Universidad de Navarra.

Koontz y Weilhrich. (1999). Función de la tarea administrativa. En Administración: una perspectiva global. 11ª. Edición.

Lavín, S. (2007). Transitando desde la gestión de un establecimiento hacia la gestión de un centro de desarrollo educativo. Educare, 2, 23-35.

López, J. y Sánchez, M. (Dir.) (1996). Para comprender las organizaciones escolares. Sevilla: Repiso Libros.

McKinsey & Company (2007). Social Sector Office. "How the world's Best-Performing School Systems Come Out on Top". September 2007. Disponible en: [http://www.mckinsey.com/clienteservice/socialsector/resources/pdf/worlds\\_School\\_Systems\\_Final](http://www.mckinsey.com/clienteservice/socialsector/resources/pdf/worlds_School_Systems_Final)

MEC y JICA (2015). Manual de orientación para el fortalecimiento de la gestión escolar. Asunción. Disponible en: [http://www.mec.gov.py/talento/convocatoria0516-supervisores/material\\_consulta\\_conc05\\_2016/modulo\\_2-GestionEducativa/LECTURAS/Tema%205/Manual\\_de\\_Orientacion\\_para\\_Fortalecimiento\\_de\\_la\\_Gestion\\_Escolar.pdf](http://www.mec.gov.py/talento/convocatoria0516-supervisores/material_consulta_conc05_2016/modulo_2-GestionEducativa/LECTURAS/Tema%205/Manual_de_Orientacion_para_Fortalecimiento_de_la_Gestion_Escolar.pdf)

Ministerio de Educación de Paraguay (2016). Resolución nº 8634, del 24 de junio de 2016, por la cual se aprueba el manual de seguimiento a la gestión de los educadores y las instituciones educativas de los niveles de educación inicial, escolar básica y educación media, dependientes del Ministerio de Educación y Cultura, con fines de validación. Asunción (Paraguay). Disponible en: [http://www.mec.gov.py/cms\\_v4/documentos/ver\\_documento/?titulo=8634-2016-RIE-RA1](http://www.mec.gov.py/cms_v4/documentos/ver_documento/?titulo=8634-2016-RIE-RA1)

Ministerio de Educación y Cultura (2015). Manual de Evaluación de desempeños de Coordinadores Departamentales de Supervisiones Educativas y Supervisores Educativos. Dirección de Evaluación de Desempeño del Ecuador. MEC, Asunción.

Ministerio de Educación de Perú (2014). Marco de Buen Desempeño del Directivo Directivos construyendo escuela. Lima: Ministerio de Educación de Perú. Disponible en: [http://www.minedu.gob.pe/DelInteres/xtras/marco\\_buen\\_desempeno\\_directivo.pdf](http://www.minedu.gob.pe/DelInteres/xtras/marco_buen_desempeno_directivo.pdf)

Ministerio de Educación de Ecuador (2012). Gestión pedagógica para directivos. Programa de Formación Continua del Magisterio Fiscal. Quito: Ministerio de Educación de Ecuador. Disponible en: <http://educacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/03/SiProfe-Gestion-pedagogica-para-Directivos.pdf>



Ministerio de Educación de El Salvador (2008). Dirección Escolar Efectiva: Documento 4. El Salvador: Ministerio de Educación de El Salvador. Disponible en: [www.oei.es/pdf2/direccion\\_escolar\\_efectiva\\_elsalvador.pdf](http://www.oei.es/pdf2/direccion_escolar_efectiva_elsalvador.pdf)

Ministerio de Educación y Cultura (2007). Manual de Funciones del Educador de Gestión Departamental e Institucional con Funciones Docentes, Técnicas y Administrativas. Resolución Ministerial nº 2309/2007.

Ministerio de Educación y Cultura de Paraguay (2007). Manual de Organización y Funciones de la Dirección General de Gestión Escolar Administrativa. Asunción: Ministerio de Educación y Cultura de Paraguay. Disponible en: [http://www.mec.gov.py/documentos/documentos\\_resoluciones/128?style=original](http://www.mec.gov.py/documentos/documentos_resoluciones/128?style=original)

Ministerio de Educación de Paraguay. Manual de Orientación y Apoyo. Proyecto Educativo Institucional. Asunción: Viceministerio de Educación. Ministerio de Educación y Cultura de Paraguay. Disponible en: [www.mec.gov.py/cms\\_v2/adjuntos/10128](http://www.mec.gov.py/cms_v2/adjuntos/10128)

Ministerio de Educación y Cultura de Paraguay (1998). Condimento para la Gestión Escolar. Asunción. Paraguay.

Ministerio de Cultura y Educación de la República Argentina (1998). La gestión administrativa Curso para supervisores y directores de instituciones educativas. Ministerio de Cultura y Educación, Buenos Aires.

Münch, L. & Galicia, E. (2010). Administración y planeación de instituciones educativas. México: Trillas.

Murillo, F.J. y Román, M. (2013). La distribución del tiempo de los directores y las directoras de escuelas de Educación Primaria en América Latina y su incidencia en el desempeño de los estudiantes. Revista de Educación, 361. Disponible en: [http://www.revistaeducacion.mec.es/doi/361\\_138.pdf](http://www.revistaeducacion.mec.es/doi/361_138.pdf)

Murillo, F.J. (Coord.) (2006). Estudios sobre eficacia escolar en Iberoamérica: 15 buenas investigaciones. Bogotá: Convenio Andrés Bello

Murillo, F.J., Barrio, R. y Perez-Albo, M. J. (1999), La dirección escolar: análisis e investigación, Madrid, CIDE

Ornelas, C. (2005). Buenas prácticas de educación básica en América Latina. Tomo I. México Disponible en: [http://www.redgestionescolar.org/file\\_biblio/TOMO%20I.pdf](http://www.redgestionescolar.org/file_biblio/TOMO%20I.pdf)

Pascual, R. (1998). La función directiva en el contexto socio-educativo actual. En La gestión educativa ante la innovación y el cambio. Narcea. Madrid, 37-50.

Pascual, R. (Coord.) (1988). La gestión educativa ante la innovación y el cambio. España: Narcea y II Congreso Mundial Vasco.

Pastrana, L. (1994). La dimensión administrativa. En Organización, dirección y gestión en la escuela primaria: un estudio de caso desde la perspectiva etnográfica. Departamento de Investigaciones Educativas. México, 97-129.

Ponzer, P. (1995), El director como gestor de aprendizaje, IIPE, Buenos Aires

Ramírez, C. (2002). Gestión administrativa en las instituciones educativas. México: Limusa.



Resolución N° 1028/2014 del Ministerio de Educación Y Cultura de Paraguay. Procedimientos para la transferencia y rendición de cuentas de recursos asignados a instituciones educativas del nivel de educación inicial y escolar básica. Disponible en: [http://www.mec.gov.py/cms\\_v2/adjuntos/8361](http://www.mec.gov.py/cms_v2/adjuntos/8361)

Resolución N° 1029/2014 del Ministerio de Educación Y Cultura de Paraguay. Procedimientos para la transferencia de fondos, ejecución y rendición de cuentas de recursos asignados a instituciones educativas del nivel medio del MEC. Disponible en: [http://www.mec.gov.py/cms\\_v2/adjuntos/8362](http://www.mec.gov.py/cms_v2/adjuntos/8362)

Resolución 3986/1999. Por la cual se establece la tenencia obligatoria de documentos administrativos y técnicos con que deben contar las instituciones educativas que implementan planes y programas de Educación Escolar Básica. Disponible en: <http://www.mec.gov.py/talento/convocatoria01-16-nacional/ejes-bibliografia/res-3986-99-tenencia-oblig-doc-adm.pdf>

Reyes, A. (2003). *Administración Moderna*. México: Editorial Limusa.

Rodríguez, D.J. (2008). Buenas prácticas en el ámbito educativo y su orientación a la gestión del conocimiento. *Educación*, XVII(32), 29-48. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5057024.pdf>

Rodríguez, J. (1993). *Administración*. En *Teoría de la Administración aplicada a la educación*. Ed. ECASA. México, 54-197.

Sander, B. (1990) *Educación, administración y calidad de vida*". Editorial Santillana, Buenos Aires. Aula XXI, p.151-153.

Sandoval, E. (1996). La secundaria: elementos para debatir (y pensar el cambio de) su organización y gestión. En *Educación Secundaria: Cambios y perspectivas*. Instituto Estatal de Educación Pública de Oaxaca. México, 193-215.

Santos, M.A. (1994). *Entre bastidores. El lado oculto de la organización escolar*. Ediciones Aljibe. Málaga, pp. 105-120.

Schmelkes, S. (1996). *Calidad de la educación y gestión escolar (Ponencia)*. Querétaro, Qro., noviembre de 1996.

SEP. (2009). *Modelo de gestión educativa estratégica*. México.

PEC. (2010). *Un modelo de gestión para la supervisión*. México: Autor.

Tobón S. (2006). *Competencias en la educación superior. Políticas hacia la calidad*. Eco Bogotá

UNESCO (2011). *Manual de gestión para directores de instituciones educativas*. Lima: Lance Gráfico. Disponible en: <http://unesdoc.unesco.org/images/0021/002191/219162s.pdf>

UNESCO (1998). *Declaración Mundial sobre la Educación Superior en el Siglo XXI: Visión y Acción*. París, octubre de 1998.

Varela M. (2011). *Educación basada en competencias, un profesor tradicional frente a una nueva orientación educativa*. Ed: medica panamericana

Vázquez, E. (Coord.) (2010). *Modelo de Gestión Educativa Estratégica*. México D.F.: Secretaría de Educación Pública. Disponible en: <http://www.sepyc.gob.mx/documentacion/Modelo%20de%20Gesti%C3%B3n%20Educativa%20Estrat%C3%A9gica.pdf>

**ANEXO I. Formulario de Solicitud de Usuarios para el Sistema de Gestión Administrativa y Académica.**

   				
<b>Formulario de Solicitud de Usuarios para el Sistema de Gestión Administrativa y Académica</b>				
<b>DATOS DEL SOLICITANTE</b>				
<b>* Nombre y Apellido:</b>				
<b>*C.I. Nro. :</b>				
<b>Teléfono :</b>		<b>*Celular :</b>		
<b>*Correo Electrónico :</b>				
<b>DATOS DE LA INSTITUCIÓN</b>				
<b>Código</b>	<b>Nombre*</b>	<b>Dpto.*</b>	<b>Distrito*</b>	<b>Dirección*</b>
<b>La institución cuenta con Internet*</b>				
<b>DATOS DEL CARGO QUE OCUPA</b>				
<b>Cargo que Ocupa</b>	<b>Marca</b>	<b>Observaciones</b>		
Director General				
Director				
Secretaría				
Supervisor				
<b>En caso de ser Director, completar los siguientes datos:</b>				
<b>Turno</b>				
<b>Sección</b>				
<b>Curso</b>				
<b>Énfasis</b>				
<p><b>Obs.: El llenado de los datos marcados con asterisco(*) son de carácter obligatorio</b></p> <p>Como responsable de la institución/es educativa/s me comprometo a registrar en tiempo y forma en el sistema de gestión administrativa y académica del nivel medio datos de los/as alumnos/as de los cursos a mi cargo, y aclaro que los registros a ser realizados tendrán carácter de declaración jurada.</p> <p>Fecha...../...../.....</p>				
..... <b>FIRMA</b> ..... <b>Aclaración de Firma</b>		<b>Sello</b>		

ANEXO II. Formulario B-09-01 y Formulario B-09-02 para la Rendición de cuentas.

**B-09-01 Objeto del Gasto 834 - Otras Transferencias al Sector Público y Organismos Regionales.**



**PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA**  
Ministerio de Hacienda  
Anexo al Decreto N° 10480 -

ANEXO B-09-01

**PLANILLA DE EJECUCIÓN DE INGRESOS Y GASTOS**  
**OBJETO DEL GASTO 834 - OTRAS TRANSF. AL SECT. PÚBL. Y ORG. REGIONALES**  
**(M.S.P.B.S. - M.E.C.)**

(1) ENTIDAD:  
(2) TIPO PRESUPUESTO:  
(3) PROGRAMA:  
(4) SUBPROGRAMA:  
(5) PROYECTO:

**A) INGRESOS**

Saldo Anterior (6)	Origen del Ingreso (7)	Concepto (8)	Recibo N° (9)	Comprobante N° (10)	Fecha de depósito (11)	Total Depósito G. (12)
<b>Total Depositado (13)</b>						
<b>Saldo acumulado (14)</b>				(Total del periodo + saldo anterior)		

**B) GASTOS**

Tipo de Comprobante (15)	Comprobante N° (16)	Objeto del Gasto (17)	Concepto (18)	Fecha (19)	Importe en Gs. (20)	Observaciones (21)
<b>TOTAL GASTOS (22)</b>						
<b>SALDO A RENDIR (23)</b>						

**C) FIRMA DE LOS RESPONSABLES DE LOS CONSEJOS (24)**

FIRMA DEL PRESIDENTE O TITULAR O DIRECTOR Firma, sello y aclaración	TESORERO O ADMINISTRADOR Firma, sello y aclaración	CONTADOR REGISTRO N°
---	--	-------------------------

**D) CONSTANCIA DE PRESENTACIÓN DE LA PLANILLA AL M.S.P.B.S. Y M.E.C. (25)**

FECHA DE RECEPCIÓN:                      HORA:                      JEFE UAF:

B-09-011 Objeto del Gasto DMV - Otras Transferencias al Sector Publico.

NOTA: LA PRESENTE PLANILLA TIENE CARÁCTER DE DECLARACIÓN JURADA.  
La presentación del formulario Anexo B-09-01 "Planilla de Ejecución de Ingresos y Gastos", para el M.S.P.B.S. y M.E.C., constituirá un documento legal a los efectos de los registros presupuestarios y contables en los sistemas vigentes de contabilidad. No constituye un examen de la rendición de cuentas presentada. El examen de cuentas será realizado posteriormente de acuerdo a las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas y disposiciones legales establecidas por la Contraloría General de la República.




B-09-02 Objeto del Gasto 894 - Otras Transferencias al Sector Publico.



**PRESIDENCIA DE LA REPUBLICA**  
Ministerio de Hacienda  
Anexo al Decreto N° 10.480-

ANEXO B-09-02

**PLANILLA DE EJECUCIÓN DE INGRESOS Y GASTOS**  
**OBJETO DEL GASTO 894 - OTRAS TRANSFERENCIAS AL SECTOR PÚBLICO**  
**(M.E.C.)**

(1) ENTIDAD:  
(2) TIPO PRESUPUESTO:  
(3) PROGRAMA:  
(4) SUBPROGRAMA:  
(5) PROYECTO:

**A) INGRESOS**

Saldo Anterior (6)	Origen del Ingreso (7)	Concepto (8)	Recibo N° (9)	Comprobante N° (10)	Fecha de depósito (11)	Total Depósito G. (12)
			Total Depositado (13)			
			Saldo acumulado (14) <small>(Total del periodo + saldo anterior)</small>			

**B) GASTOS**

Tipo de Comprobante (15)	Comprobante N° (16)	Objeto del Gasto (17)	Concepto (18)	Fecha (19)	Importe en Gs. (20)	Observaciones (21)
TOTAL GASTOS (22)						
SALDO A RENDIR (23)						

**C) FIRMA DE LOS RESPONSABLES (24)**

DIRECTOR DE LA INSTITUCIÓN  Firma, sello y aclaración	TESORERO O ADMINISTRADOR  Firma, sello y aclaración
--	---

**D) CONSTANCIA DE PRESENTACIÓN DE LA PLANILLA AL M.E.C. (25)**

FECHA DE RECEPCIÓN:                      HORA:                      JEFE UAF:

**NOTA: LA PRESENTE PLANILLA TIENE CARÁCTER DE DECLARACIÓN JURADA.**  
La presentación del formulario Anexo B-09-02 "Planilla de Ejecución de Ingresos y Gastos", para el M.E.C., constituirá un documento legal a los efectos de los registros presupuestarios y contables en los sistemas vigentes de contabilidad. No constituye un examen de la rendición de cuentas presentada. El examen de cuentas será realizado posteriormente de acuerdo a las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas y disposiciones legales establecidas por la Contraloría General de la República.



**ANEXO III. Catálogo de cuentas por objeto del gasto para la rendición de cuentas de gastos de Instituciones educativas del nivel de educación inicial y escolar básica.**

<b>200 SERVICIOS NO PERSONALES</b>	
<p><b>210 SERVICIOS BÁSICOS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>iii Energía eléctrica</li> <li>iiii Agua</li> <li>ivv Teléfonos, telefax y otros servicios de telecomunicaciones</li> <li>ixv Correos y otros servicios postales</li> <li>ixvi Servicios básicos varios</li> </ul> <p><b>220 TRANSPORTE Y ALMACENAJE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>iiii Transporte</li> <li>iiiiii Almacenaje</li> <li>iiiiiii Transporte de personas</li> <li>iiiiiiii Transporte y almacenaje varios</li> </ul> <p><b>230 PASAJES Y VIÁTICOS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>iiiiii Pasajes</li> <li>iiiiiii Viáticos y movilidad</li> </ul> <p><b>240 GASTOS POR SERVICIOS DE ASEO, MANTENIMIENTO Y REPARACIONES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>iiiiii Mantenimiento y reparaciones menores de edificios y locales</li> <li>iiiiiii Mantenimientos y reparaciones menores de maquinarias, equipos y muebles de oficina</li> <li>iiiiiiii Servicios de limpieza, aseo y fumigación</li> <li>iiiiiii Mantenimientos y reparaciones menores de instalaciones</li> <li>iiiiiiii Mantenimientos y reparaciones menores de obras</li> <li>iiiiiii Otros mantenimientos y reparaciones menores</li> <li>iiiiiiii Servicios de aseo, mantenimiento y reparaciones menores varias</li> </ul> <p><b>250 ALQUILERES Y DERECHOS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ixvi Alquiler de edificios y locales</li> <li>ixvii Alquiler de maquinarias y equipos</li> <li>ixviii Derechos de bienes intangibles</li> <li>ixvix Alquiler de equipos de computación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ixxx Alquiler de fotocopiadoras</li> <li>ixxi Arrendamiento de tierras y terrenos</li> <li>ixxii Alquileres y derechos de sistema leasing</li> <li>ixxiii Alquileres y derechos varios</li> </ul> <p><b>260 SERVICIOS TÉCNICOS Y PROFESIONALES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>iiij De informática y sistemas computarizados</li> <li>iiijii Imprenta, publicaciones y reproducciones</li> <li>iiijiii Servicios bancarios</li> <li>iiijiv Primas y gastos de seguros</li> <li>iiijv Publicidad y propaganda</li> <li>iiijvi Consultorías, asesorías e investigaciones</li> <li>iiijvii Promociones y exposiciones</li> <li>iiijviii Servicios de comunicaciones</li> <li>iiijviiii Servicios técnicos y profesionales varios</li> </ul> <p><b>270 SERVICIO SOCIAL</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>iiijm Servicio social</li> </ul> <p><b>280 OTROS SERVICIOS EN GENERAL</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>iiijii Servicios de ceremonial</li> <li>iiijiii Servicios de vigilancia</li> <li>iiijiiii Gastos de peculio</li> <li>iiijv Servicios gastronómicos</li> <li>iiijvi Servicios en general</li> <li>iiijvii Otros servicios varios</li> </ul> <p><b>290 SERVICIOS DE CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>iiijmii Capacitación del personal del Estado</li> <li>iiijmiii Capacitación y formación laboral</li> <li>iiijmiiii Capacitación especializada</li> <li>iiijmiiiii Capacitación y adiestramiento varios</li> </ul>

<b>300 BIENES DE CONSUMO E INSUMOS</b>	
<p><b>310 PRODUCTOS ALIMENTICIOS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>iiii Alimentos para personas</li> <li>iiii Alimentos para animales</li> <li>iiii Productos alimenticios varios</li> </ul> <p><b>320 TEXTILES Y VESTUARIOS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>iiii Hilados y telas</li> <li>iiii Prendas de vestir</li> <li>iiii Confecciones textiles</li> <li>iiii Calzados</li> <li>iiii Cueros, cauchos y gomas</li> <li>iiii Textiles y confecciones varios</li> </ul> <p><b>330 PRODUCTOS DE PAPEL, CARTÓN E IMPRESOS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>iiii Papel de escritorio y cartón</li> <li>iiii Papel para computación</li> <li>iiii Productos e impresiones de artes gráficas</li> <li>iiii Productos de papel y cartón</li> <li>iiii Libros, revistas y periódicos</li> <li>iiii Textos de enseñanza</li> <li>iiii Productos de papel, cartón e impresos varios</li> </ul> <p><b>340 BIENES DE CONSUMO DE OFICINAS E INSUMOS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>iiii Elementos de limpieza</li> <li>iiii Filtros de escritorio, oficina y enseñanza</li> <li>iiii Filtros y materiales eléctricos</li> <li>iiii Utensilios de cocina y comedor</li> <li>iiii Productos de vidrio, loza y porcelana</li> <li>iiii Repuestos y accesorios menores</li> <li>iiii Elementos y filtros diversos</li> <li>iiii Bienes de consumo varios</li> </ul>	<p><b>350 PRODUCTOS E INSTRUMENTALES QUÍMICOS Y MEDICINALES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>iiii Compuestos químicos</li> <li>iiii Productos farmacéuticos y medicinales</li> <li>iiii Abonos y fertilizantes</li> <li>iiii Insecticidas, fumigantes y otros</li> <li>iiii Tintas, pinturas y colorantes</li> <li>iiii Productos específicos veterinarios</li> <li>iiii Productos de material plástico</li> <li>iiii Filtros y materiales médico-quirúrgicos y de laboratorio</li> <li>iiii Productos e instrumentales químicos y medicinales varios</li> </ul> <p><b>360 COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>iiii Combustibles</li> <li>iiii Lubricantes</li> <li>iiii Combustibles y lubricantes varios</li> </ul> <p><b>390 OTROS BIENES DE CONSUMO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>iiii Artículos de caucho</li> <li>iiii Cubiertas y cámaras de aire</li> <li>iiii Estructuras metálicas acabadas</li> <li>iiii Herramientas menores</li> <li>iiii Materiales para seguridad y adiestramiento</li> <li>iiii Artículos de plástico</li> <li>iiii Productos e insumos metálicos</li> <li>iiii Productos e insumos no metálicos</li> <li>iiii Bienes de consumo varios</li> </ul>

**ANEXO IV. Catálogo de cuentas por objeto del gasto para la rendición de cuentas de gastos de Instituciones educativas del nivel medio.**

<b>100 SERVICIOS PERSONALES</b>			
<p><b>140 PERSONAL CONTRATADO</b>                      iiii Contratación ocasional del personal docente                      ivv Jornales</p>	<p><b>210 SERVICIOS BÁSICOS</b>                      iii Energía eléctrica                      iiiv Agua                      iiii Telefonos, telefax y otros servicios de telecomunicaciones                      iix Correos y otros servicios postales                      iim Servicios básicos varios</p> <p><b>220 TRANSPORTE Y ALMACENAJE</b>                      iiii Transporte                      iiii Almacenaje                      iiii Transporte de personas                      iiii Transporte y almacenaje varios</p> <p><b>230 PASAJES Y VIÁTICOS</b>                      iiii Pasajes                      iiii Viáticos y movilidad</p> <p><b>240 GASTOS POR SERVICIOS DE ASEO, MANTENIMIENTO Y REPARACIONES</b>                      iiii Mantenimiento y reparaciones menores de edificios y locales                      iiii Mantenimientos y reparaciones menores de maquinarias, equipos y muebles de oficina                      iix Servicios de limpieza, aseo y fumigación                      iivl Mantenimientos y reparaciones menores de instalaciones</p>	<p><b>250 ALQUILERES Y DERECHOS</b>                      iixi Alquiler de edificios y locales                      iixii Alquiler de maquinarias y equipos                      iixiii Derechos de bienes intangibles                      iixiv Alquiler de equipos de computación                      iixx Alquiler de fotocopiadoras                      iixl Arrendamiento de tierras y terrenos                      iixm Alquileres y derechos de sistema leasing</p> <p><b>260 SERVICIOS TÉCNICOS Y PROFESIONALES</b>                      iiii De informática y sistemas computarizados                      iiii Imprenta, publicaciones y reproducciones                      iiii Servicios bancarios                      iiii Primas y gastos de seguros                      iiii Publicidad y propaganda                      iiii Consultorías, asesorías e investigaciones                      iiii Promociones y exposiciones                      iiii Servicios de comunicaciones                      iiii Servicios técnicos y profesionales varios</p>	<p><b>270 SERVICIO SOCIAL</b>                      iicm Servicio social</p> <p><b>280 OTROS SERVICIOS EN GENERAL</b>                      iiii Servicios de ceremonial                      iiii Servicios de vigilancia                      iiii Gastos de peculio                      iiii Servicios gastronómicos                      iiii Servicios en general                      iiii Otros servicios varios</p> <p><b>290 SERVICIOS DE CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO</b>                      iiii Capacitación del personal del Estado                      iiii Capacitación y formación laboral                      iiii Capacitación especializada                      iiii Capacitación y adiestramiento varios</p>



<b>300 BIENES DE CONSUMO E INSUMOS</b>			
<p><b>310 PRODUCTOS ALIMENTICIOS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>iiii Alimentos para personas</li> <li>iiii Alimentos para animales</li> <li>iiiiiii Productos alimenticios varios</li> </ul> <p><b>320 TEXTILES Y VESTUARIOS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>iiiiiii Hilados y telas</li> <li>iiiiiii Prendas de vestir</li> <li>iiiiiii Confecciones textiles</li> <li>iiiiiii Calzados</li> <li>iiiiiii Cueros, cauchos y gomas</li> </ul> <p><b>330 PRODUCTOS DE PAPEL, CARTÓN E IMPRESOS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>iiiiiii Papel de escritorio y cartón</li> <li>iiiiiii Papel para computación</li> <li>iiiiiii Productos e impresiones de artes gráficas</li> <li>iiiiiii Productos de papel y cartón</li> <li>iiiiiii Libros, revistas y periódicos</li> <li>iiiiiii Textos de enseñanza</li> <li>iiiiiii Productos de papel, cartón e impresos varios</li> </ul> <p><b>340 BIENES DE CONSUMO DE OFICINAS E INSUMOS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>iiiiiii Elementos de limpieza</li> <li>iiiiiii Filtros de escritorio, oficina y enseñanza</li> <li>iiiiiii Filtros y materiales eléctricos</li> <li>iiiiiii Utensilios de cocina y comedor</li> <li>iiiiiii Productos de vidrio, loza y porcelana</li> <li>iiiiiii Repuestos y accesorios menores</li> <li>iiiiiii Elementos y filtros diversos</li> <li>iiiiiii Bienes de consumo varios</li> </ul>	<p><b>350 PRODUCTOS E INSTRUMENTALES QUÍMICOS Y MEDICINALES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>iiiiiii Compuestos químicos</li> <li>iiiiiii Productos farmacéuticos y medicinales</li> <li>iiiiiii Abofos y fertilizantes</li> <li>iiiiiii Insecticidas, fumigantes y otros</li> <li>iiiiiii Tintas, pinturas y colorantes</li> <li>iiiiiii Productos específicos veterinarios</li> <li>iiiiiii Productos de material plástico</li> <li>iiiiiii Filtros y materiales médico-quirúrgicos y de laboratorio</li> <li>iiiiiii Productos e instrumentales químicos y medicinales varios</li> </ul> <p><b>360 COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>iiiiiii Combustibles</li> <li>iiiiiii Lubricantes</li> <li>iiiiiii Combustibles y lubricantes varios</li> </ul> <p><b>390 OTROS BIENES DE CONSUMO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>iiiiiii Artículos de caucho</li> <li>iiiiiii Cubiertas y cámaras de aire</li> <li>iiiiiii Estructuras metálicas acabadas</li> <li>iiiiiii Herramientas menores</li> <li>iiiiiii Materiales para seguridad y adiestramiento</li> <li>iiiiiii Artículos de plásticos</li> <li>iiiiiii Productos e insumos metálicos</li> <li>iiiiiii Productos e insumos no metálicos</li> <li>iiiiiii Bienes de consumo varios</li> </ul> <p><b>500 INVERSIÓN FÍSICA</b></p>	<p><b>510 ADQUISICIÓN DE INMUEBLES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>xii Tierras y terrenos</li> <li>xiii Adquisiciones de edificios e instalaciones</li> <li>xiiii Adquisiciones de inmuebles varios</li> </ul> <p><b>520 CONSTRUCCIONES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>xiii Construcciones de obras de uso público</li> <li>xiiii Construcciones de obras de uso institucional</li> <li>xiiiiiii Construcciones de obras militares</li> <li>xiviii Construcciones de obras para uso privado</li> <li>xixiii Construcciones de obras de infraestructuras</li> <li>xliiii Otras obras e instalaciones de infraestructuras</li> <li>xliiii Escalamiento de Costos</li> <li>xliiii Construcciones varias</li> </ul> <p><b>530 ADQUISICIONES DE MAQUINARIAS, EQUIPOS Y HERRAMIENTAS EN GENERAL</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>xiiiiiii Maquinarias y equipos de la construcción</li> <li>xiiiiiii Maquinarias y equipos agropecuarios e industriales</li> <li>xiiiiiii Maquinarias y equipos industriales</li> <li>xiiiiiii Equipos educativos y recreacionales</li> <li>xiiiiiii Equipos de salud y de laboratorio</li> <li>xiiiiiii Equipos de comunicaciones y señalamientos</li> <li>xiiiiiii Equipo de transporte</li> <li>xiiiiiii Herramientas, aparatos e instrumentos en general</li> <li>xiiiiiii Maquinarias, equipos y herramientas en general, varias</li> </ul>	<p><b>540 ADQUISICIONES DE EQUIPOS DE OFICINA Y COMPUTACIÓN</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>xvii Adquisiciones de muebles y enseres</li> <li>xviii Adquisiciones de equipos de oficina</li> <li>xviii Adquisiciones de equipos de computación</li> <li>xviii Adquisiciones de equipos de imprenta</li> <li>xviii Adquisiciones de equipos de oficina y computación varias</li> </ul> <p><b>550 ADQUISICIONES DE EQUIPOS MILITARES Y DE SEGURIDAD</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>xxi Equipos militares y de seguridad</li> <li>xxii Equipos de seguridad institucional</li> <li>xxiii Equipos militares y de seguridad varios</li> </ul> <p><b>560 ADQUISICIÓN DE SEMOVIENTES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>xliiii Adquisiciones de semovientes</li> </ul> <p><b>570 ADQUISICIONES DE ACTIVOS INTANGIBLES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>xcm Activos intangibles</li> </ul> <p><b>580 ESTUDIOS Y PROYECTOS DE INVERSIÓN</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>xmm Estudios y proyectos de inversión varios</li> </ul> <p><b>590 OTROS GASTOS DE INVERSIÓN Y REPARACIONES MAYORES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>xmi Inversión en recursos naturales al sector público</li> <li>xmii Inversión en recursos naturales al sector privado</li> <li>xmiii Otras inversiones</li> <li>xmiv Indemnizaciones por inmuebles</li> <li>xmx Reparaciones mayores de inmuebles</li> <li>xmi Reparaciones mayores de equipos</li> <li>xmcc Reparaciones mayores de máquinas</li> <li>xmd Reparaciones mayores de herramientas y otros</li> <li>xmm Otras reparaciones mayores</li> </ul>

