

Universidad de San Carlos de Guatemala
Centro Universitario de Sur Occidente
Licenciatura en Pedagogía y Administración Educativa
PLAN FIN DE SEMANA



TESINA

***“La Toma de Decisiones en el Proceso Administrativo de la Coordinación
Técnica Administrativa Distrito 10-04-13 del
Municipio de San Bernardino, Suchitepéquez”.***

Por:

Gilda Mariela Flores Mazariegos

Carné 200279190

Mazatenango, noviembre de 2012.

Universidad de San Carlos de Guatemala
Centro Universitario de Sur Occidente
Licenciatura en Pedagogía y Administración Educativa
PLAN FIN DE SEMANA



TESINA

***“La Toma de Decisiones en el Proceso Administrativo de la Coordinación
Técnica Administrativa Distrito 10-04-13
del Municipio de San Bernardino, Suchitepéquez”.***

Por:

Gilda Mariela Flores Mazariegos

Carné 200279190

Licda. Dorian Rebeca Peña Signor

ASESORA

*Presentada en Examen Público de Graduación ante las autoridades del Centro
Universitario de Sur Occidente CUNSUROC, de la Universidad de San Carlos de
Guatemala, previo a conferirle el título de:*

Licenciada en Pedagogía y Administración Educativa

Mazatenango, noviembre de 2012.

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
CENTRO UNIVERSITARIO DE SUR OCCIDENTE**

AUTORIDADES

Lic. Carlos Estuardo Gálvez Barrios	RECTOR
Dr. Carlos Guillermo Alvarado Cerezo	SECRETARIO

MIEMBROS DEL CONSEJO DIRECTIVO DEL CUNSUROC

Lic. José Alberto Chuga Escobar	PRESIDENTE
---------------------------------	------------

REPRESENTANTES DOCENTES

Msc. Alba Ruth Maldonado de León	Secretaria
Ing. Agr. Luis Alfredo Tobar Piril	Vocal

REPRESENTANTE GRADUADO DEL CUNSUROC

Licda. Mildred Gricelda Hidalgo Mazariegos	Vocal
--	-------

REPRESENTANTES ESTUDIANTILES DEL CUNSUROC

PEM. Carlos Enrique Jalel de los Santos	Vocal
Br. Cristian Castillo Sandoval	Vocal

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
CENTRO UNIVERSITARIO DE SUR OCCIDENTE
COORDINACIÓN ACADÉMICA**

COORDINADOR ACADÉMICO

Dr. Msc. Luis Gregorio San Juan Estrada

COORDINADOR CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Msc. Armando Rafael Fonseca Ralda

COORDINADOR CARRERA DE TRABAJO SOCIAL

Dr. Ralfi Obdulio Pappa Santos

COORDINADOR CARRERAS DE PEDAGOGÍA

Msc. Nery Edgar Saquimux Canastuj

COORDINADORA CARRERA DE INGENIERÍA EN ALIMENTOS

Licda. Q.B. Gladis Floriselda Calderón Castilla

COORDINADOR CARRERA DE AGRONOMÍA TROPICAL

Msc. Martín Salvador Sánchez Cruz

COORDINADOR ÁREA SOCIAL HUMANISTA

Lic. José Felipe Martínez Domínguez

**ENCARGADO CARRERA DE CIENCIAS JURÍDICAS Y SOCIALES, ABOGADO
Y NOTARIO**

Lic. Eduardo Arturo Escobar Rubio

ENCARGADA CARRERA TÉCNICO PERIODISTA PROFESIONAL

Msc. Paola Marisol Rabanales

ENCARGADO CARRERA DE INGENIERÍA DE GESTIÓN AMBIENTAL LOCAL

Msc. Celso González Morales

ENCARGADO CARRERAS DE PEDAGOGÍA PLAN FIN DE SEMANA

Lic. Everardo Napoleón Villatoro Ochoa

Agradecimiento

A Dios:

Por darme la vida, porque hasta este momento él ha guiado mis pasos, me ha dado sabiduría e inteligencia. Sólo por él he logrado hacer, lo que han observado las personas. Señor tú sabes cuán agradecida estoy porque tu palabra es fiel. Pongo todo a tus pies en agradecimiento por tus bondades y compañía durante estos momentos.

A mi familia:

Por estar allí, por su apoyo moral y económico de siempre, por su confianza en mí y por ayudarme a ver en cada reto, una oportunidad.

A mis establecimientos educativos:

Por abrirme sus puertas hacia el aprendizaje y convertirse en mí segunda casa.

Dedicatoria

A mi madre: Rosalía Mazariegos Recinos de Flores, por su apoyo incondicional, consejos, confianza en mí, por enseñarme a valerme por mí misma, por apoyarme en la búsqueda de mis metas. A la memoria de mi padre Oliverio Flores Aldana, por guiarme con su ejemplo de lucha, perseverancia, a ambos por ser un modelo a seguir, por su fortaleza, paciencia y amor incondicional. A mis hermanas, por su apoyo, consejos y confianza y porque cada una logren sus metas en la vida. Cada meta y cada logro son también suyos.

*“Las doctrinas, criterios y opiniones contenidas en el presente trabajo, son
responsabilidad exclusiva del autor”¹*

¹Punto quinto del Acta No. 03 / 99 del 04 / 03 / 99 del Comité de Tesis de las carreras de Pedagogía del Centro Universitario del Sur Occidente.

ÍNDICE TEMÁTICO

CONTENIDO	PÁGINA
ÍNDICE	
INTRODUCCIÓN	i
CAPÍTULO I	
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	1
1.2 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA	3
1.3 OBJETIVOS	4
1.4 HIPÓTESIS	4
CAPÍTULO II	
2.1 DESCRIPCIÓN METODOLÓGICA.	5
CAPÍTULO III	
3.1 CONCEPCIÓN GENERAL SOBRE ADMINISTRACIÓN.	6
3.1.1 Etapas o Fases que Comprende el Proceso Administrativo.	6
3.1.2 Teoría Científica y Clásica de la Administración.	8
3.1.3 Administración por objetivos	19
3.1.4 Administración del Recurso Humano.	22
3.1.5 Importancia del Hecho Administrativo en las Organizaciones.	25
3.2 DEFINICIÓN DE ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA.	25
3.3 DEFINICIÓN DE TOMA DE DECISIONES.	27
3.3.1 Relevancia de la toma de decisiones en la Administración Educativa.	27
3.4 DEFINICIÓN DE SUPERVISIÓN	29
3.4.1 El Supervisor	30
3.4.1.1 Supervisar Efectivamente Requiere...	30
3.4.1.2 Características del Supervisor	31
3.4.1.3 Funciones principales del supervisor	31
3.5 SUPERVISIÓN EDUCATIVA	33
3.5.1 Función de la supervisión educativa.	34
3.5.2 Supervisión y administración	34
3.5.3 Estilos de Autoridad en la Supervisión.	36
3.6 Definición de Eficiencia y Eficacia	38
3.6.1 Eficiencia vr. Eficacia	39

CAPÍTULO IV	
4.1 Análisis y discusión	41
CAPÍTULO V	
Conclusiones	43
Recomendaciones	44
BIBLIOGRAFÍA	45
EGRAFÍAS	46
ANEXOS	
Cédula de Entrevista a Administradores Educativos	47

INTRODUCCIÓN

Como parte de los requisitos para optar al grado académico de Licenciatura en Pedagogía y Administración Educativa de Centro Universitario del Sur Occidente de la Universidad de San Carlos de Guatemala, se constituyo realizar una Tesina que es un trabajo individual de orden monográfico y de revisión bibliografica que expone descriptivamente la dinámica que corrobora o contrasta con la base teórica y que se enriquece con los datos obtenidos en la investigación de campo.

Investigacion que se realizó en la Coordinación Técnica Administrativa –CTA- Distrito 10-04-13 del Municipio de San Bernardino, Suchitepéquez, con el propósito de dar a conocer y evaluar las causas que provoca la inoperancia en la toma de decisiones en los procesos administrativos en el Distrito, la presente investigación se desarrollo en V capítulos siendo estos:

Capítulo I, se aborda el diseño de la investigación, en éste apartado se desarrolla el planteamiento del problema, la definición del problema, los objetivos y la hipótesis tomando en cuenta los alcances y limitaciones.

Capítulo II, en este apartado se expone la descripción metodológica de la investigación, todo lo relacionado a la documentación que sirve de base en todo el proceso de indagación, presentando las técnicas para la obtención de la información.

Capítulo III, en este espacio se detalla de forma sistemática la recopilación de la información bibliográfica sobre el tema de la investigación.

Capítulo IV, En esta parte del informe se procede a incorporar la tabulación de la información de campo, desarrollando el análisis teórico de la recopilación de los datos con la intención de evidenciar la realidad existente en la Coordinación Técnica Administrativa Distrito 10-04-13 , unidad de análisis; realizando de forma metódica.

Capítulo V, en esta parte del estudio se establecen los resultados realizando las conclusiones y recomendaciones de la investigación, así mismo la bibliografía como base fundamental del proceso.

Al final del informe, aparece la compilación de todas las herramientas utilizadas en la Tesina, para recopilar la información que sirvió de base para la estructura del presente informe.

CAPÍTULO I

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Guatemala en su historia educativa en materia administrativa ha trascendido en cambios, que a su vez son políticas de gobierno quienes han dictado las estrategias a seguir en la educación.

La Supervisión Educativa en Guatemala inicia con la primera Ley Orgánica de Instrucción Pública Primaria, como parte de la Reforma Liberal de Justo Rufino Barrios. Tenía como finalidad lograr la organización, dirección e inspección de la enseñanza Primaria Pública, fundamentalmente, se ejercía una acción fiscalizadora y de inspección, dirigida a los maestros de escuelas primarias oficiales.

Sin embargo, el gobierno del General Jorge Ubico se volvió a la función de inspección, ya que, las actividades del supervisor eran las de vigilar, ordenar, exigir, localizar faltas y errores, amonestar, reportar y atemorizar a los maestros. El inspector técnico así llamado el supervisor, atendía únicamente las escuelas primarias urbanas ya que su bajo sueldo, la carencia de viáticos y la falta de locomoción, le impedían atender el área rural incluyendo aquellas áreas localizadas en muchas cabeceras municipales, consideradas como áreas rurales, fueron encargadas a personas fuera del ámbito de la educación y generalmente analfabetas. Las de las cabeceras municipales estuvieron a cargo del Registrador Municipal y las de las aldeas a Alcaldes Auxiliares.

En 1991 se efectuó un estudio para considerar la reinstalación de la Supervisión Educativa, creando en 1992 los puestos de Supervisores Educativos, poniendo en marcha nuevamente el Sistema Nacional de Supervisión Educativa.

En mayo de 1996, mediante el Acuerdo Gubernativo 165-96, se crean las Direcciones Departamentales de Educación. En el artículo 7º. Establece que *“la supervisión Educativa de la jurisdicción que corresponde queda incorporada a la Dirección Departamental de Educación respectiva, siendo en consecuencia el Director Departamental de Educación el jefe inmediato superior de dicha supervisión”*.

Posteriormente se agrega de forma paralela el puesto de Coordinador Técnico Pedagógico –CTP- cuyo objetivo era fortalecer la asesoría pedagógica al docente, ya que el supervisor educativo se dedicaba solo a funciones administrativas. A partir del año 1998 fue creada una nueva figura; la del Coordinador Técnico Administrativo –CTA-, éste surge por la necesidad de cubrir distritos escolares que no contaban con un ente de esta naturaleza. Finalmente en el año 2006 el Ministerio de Educación unifica las tres figuras (Supervisores, -CTP- y -CTA-) y les asigna funciones Técnico administrativas.

Pese a los cambios ocurridos en la administración educativa en Guatemala; lo que se requiere es el principio de no servirse a sí misma, sino que debe estar al servicio del mejoramiento de la enseñanza. Tareas tales como evaluar la educación, promover proyectos, generar “visión”, hacer que la organización se conozca a sí misma y se autoevalúe, evaluar y analizar si se fomenta la creatividad, los valores y el pensamiento crítico, apoyar administrativamente modelos pedagógicos y métodos didácticos, incorporar las nuevas tecnologías de información, entre otras, son parte de las funciones de la Administración Educativa.

Sin embargo, en la Administración Educativa de Guatemala surgen variables que marcan una desconcentración de los procesos pero a su vez no cumplen a cabalidad debido a que no existe un control de verificación en las actividades administrativas que a cada distrito le corresponde, con lo cual se evidencia la ineficiencia e ineficacia del sistema que el Ministerio de Educación en Guatemala

tiene. Otro de los aspectos es el grado de superpoblación que controla la supervisión; por lo que es insuficiente el recurso humano, al igual que el recurso financiero y todos aquellos insumos que contribuyen a que el fin puntual de los procesos administrativos no llenen las expectativas requeridas por la educación.

Asimismo, las estructuras organizacionales en todas las instituciones no avanzan debido al desconocimiento de las mismas, en algunos casos quien dirige debe conocer cada uno de los componentes en esa estructura para tomar las mejores decisiones de tipo administrativo y por qué no decirlo de carácter técnico y operativo.

El tamaño de la estructura es otro factor que no se considera, toda vez que se atiende administrativamente a rangos superiores a los otros, los cuales la administración general considera importantes, ya que cualquier gerente o administrador orienta con la capacidad administrativa de controlar, supervisar y monitorear a no más de ese rango.

El optar por una modalidad diferente conlleva a que la administración sea inoperante y muy lenta en su accionar.

Por ello esta investigación evaluará la toma de decisiones en el proceso administrativo de la Coordinación Técnica Administrativa Distrito 10-04-13 del municipio de San Bernardino, Suchitepéquez.

1.2 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

¿Cuáles son las causas que provocan la inoperancia en la toma de decisiones de los procesos administrativos en la Coordinación Técnica Administrativa distrito 10-04-13 del municipio de San Bernardino, Suchitepéquez?

1.3 OBJETIVO

Evaluar las causas que provocan la inoperancia de la toma de decisiones en los procesos administrativos de la Coordinación Técnica Administrativa –CTA- Distrito 10-04-13 del Municipio de San Bernardino, Suchitepéquez.

1.4 HIPÓTESIS

La inoperancia en la toma de decisiones, influye en las metas y objetivos de los procesos administrativos de la supervisión educativa.

CAPÍTULO II

2.1 DESCRIPCIÓN METODOLÓGICA

El estudio: “La Toma de Decisiones en el Proceso Administrativo de la Coordinación Técnica Administrativa Distrito 10-04-13 del Municipio de San Bernardino, Suchitepéquez”, se desarrollará de la siguiente manera:

- a.** Se investigará en libros de Administración General, administración educativa, psicología General, la teoría relacionada a la administración educativa, enfocada al proceso sistémico de las relaciones que ocurren en el ámbito administrativo, los cuales estipulan los procedimientos, la eficiencia y eficacia de los procesos administrativos que a su vez influyen en la calidad de la educación.
- b.** Se obtendrá de la Coordinación Técnica Administrativa del municipio, el listado de Directores de establecimientos educativos del municipio de San Bernardino, Suchitepéquez jurisdicción que pertenece a la unidad de análisis.
- c.** Una vez identificadas las causas de la inoperancia en la toma de decisiones de la Coordinación Técnica Administrativa, se procederá a entrevistar a directores de los establecimientos educativos, con una cédula de entrevista, analizando la toma de decisiones y los procedimientos que subyacen en la labor administrativa del municipio de San Bernardino, Suchitepéquez.
- d.** Con una guía de entrevista abierta se tomará las declaraciones de 13 directores, quienes han tenido problemas con la tomas de decisiones del supervisor educativo.
- e.** Teniendo a la vista los datos aportados por los informantes claves, se procederá a discutirlos sobre la base de la revisión bibliográfica realizada sobre el tema de la toma de decisiones.

CAPÍTULO III

3.1 CONCEPCIÓN GENERAL SOBRE LA ADMINISTRACIÓN.

Etimologicamente proviene del latín *administratio* que significa acción de administrar, deriva de *ad* y *ministrare* que significa conjuntamente servir, por tanto es, una ciencia social compuesta de principios, técnica y prácticas y cuya aplicación a conjuntos humanos permite establecer sistemas racionales de esfuerzo cooperativo a través de los cuales se puede alcanzar propósitos comunes que individualmente no es posible alcanzar.

3.1.1 Etapas que comprende el proceso administrativo.

- **Mecánica**

Se refiere a la estructuración o construcción de la organización hasta llegar a integrarla en su plenitud funciona esta para el desarrollo. En la que se establece lo que debe de hacerse, es decir, se dirige siempre hacia el futuro. Y se divide en: Plantación y Organización.

- **Dinámica**

Es aquella donde totalmente estructurada desarrolla de manera eficiente y ética las funciones operaciones en toda su variedad pero coordinada complejidad. Manejar de hecho el organismo social. Y se divide en: Control, Dirección.

3.1.1.1 Fases del proceso administrativo

- **Planeación**

Planificar implica que los administradores piensen con antelación en sus metas y acciones, y que basan sus actos en algún método, plan o lógica, y no en corazonadas. Los planes presentan los objetivos de la organización y establecen los procedimientos idóneos para alcanzarlos. Además son guía para: Obtener y comprometer los recursos para alcanzar sus objetivos lo cual influye en el

desarrollo de la administración, así como para desempeñar actividades congruentes con los objetivos y procedimientos elegidos.

El primer paso para planificar consiste en elegir las metas de la organización un ejemplo puede ser: Aclarar, amplificar y determinar los objetivos, pronosticar, establecer las condiciones y suposiciones bajo las cuales se hará el trabajo, seleccionar y declarar las tareas para lograr los objetivos, establecer un plan general de logros enfatizando la creatividad para encontrar medios nuevos y mejores de desempeñar el trabajo, establecer políticas, procedimientos y métodos de desempeño, anticipar los posibles problemas futuros, modificar los planes a la luz de los resultados del control.

- Organización

Organizar es el proceso para ordenar y distribuir el trabajo, la autoridad y los recursos entre los miembros de una organización, de tal manera que estos puedan alcanzar las metas de la organización. Dentro de las actividades importantes de organización están: Subdividir el trabajo en unidades operativas, agrupar las obligaciones operativas en puestos, reunir los puestos operativos en unidades manejables y relacionadas, aclarar los requisitos del puesto, seleccionar y colocar a los individuos en el puesto adecuado, utilizar y acordar la autoridad adecuada para cada miembro de la administración, proporcionar facilidades personales y otros recursos y ajustar la organización a la luz de los resultados del control.

- Dirección

Dirigir implica mandar, influir y motivar a los empleados para que realicen tareas esenciales. La dirección llega al fondo de las relaciones de los gerentes con cada una de las personas que trabajan con ellos.

Para llevar a cabo físicamente las actividades que resulten de los pasos de planeación y organización, es necesario que el gerente tome medidas que inicien y continúen las acciones requeridas para que los miembros del grupo ejecuten la

tarea. Las actividades importantes de la dirección: están poner en práctica la filosofía de participación por todos los afectados por la decisión, conducir y retar a otros para que hagan su mejor esfuerzo, motivar a los miembros, comunicarse con efectividad, desarrollar a los miembros para que realicen todo su potencial, recompensar con reconocimiento y buena paga por un trabajo bien hecho, satisfacer las necesidades de los empleados a través de esfuerzos en el trabajo, revisar los esfuerzos de la ejecución a la luz de los resultados del control.

- Control

El gerente debe estar seguro que los actos de los miembros de la organización conduzcan hacia las metas establecidas. El control entraña los siguientes elementos básicos: Establecer estándares de desempeño, medir los resultados presentes, comparar estos resultados con las normas establecidas, tomar medidas correctivas cuando se presenten desviaciones.

Los administradores tienen que preocuparse por el control porque, con el tiempo, los efectos en la organización no siempre resultan como se planearon. Las actividades importantes de control se pueden mencionar: comparar los resultados con los planes generales, evaluar los resultados contra los estándares de desempeño, idear los medios efectivos para medir las operaciones, comunicar cuáles son los medios de medición, transferir datos detallados de manera que muestren las comparaciones y las variaciones, sugerir las acciones correctivas cuando sean necesarias, informar a los miembros responsables de las interpretaciones y ajustar el control a la luz de los resultados del control.

3.1.2 Teoría Científica y Clásica de la Administración.

En este apartado, vale la pena hacer énfasis en las ideas de Frederick Winslow Taylor, ingeniero estadounidense, considerado el creador de la *administración científica*, por cuanto aproximadamente, para el año de 1911 le dio origen a un concepto nuevo e integral de la administración.

Con base en sus experimentos desarrollados en varias empresas, Tylor enunciaba que para maximizar la producción, el método científico debía ser aplicado en la *selección de trabajadores, selección de puestos, control*, entre otros aspectos relevantes. Además de lo señalado, Tylor recomendaba los siguientes mecanismos: Estudios de tiempos, supervisión funcional, principio de excepción, estandarización de herramientas e instrumentos, sistema de costos, entre otros.

Una importante contribución de la administración científica de Tylor fue sin duda que, tan pronto como se abrió camino para las mejoras en el taller, se generalizó a ventas, administración general y otras facetas de la empresa. Trajo consigo una más efectiva utilización de equipo, mano de obra y materiales.

Cinco fueron los principios que estableció Tylor en el ámbito de la administración científica: Investigación, estándares, planificación, control y cooperación.

Ahora bien, vale la pena también hacer mención del considerado *representante de la administración clásica*: Henry Fayol, quien fue el primero en redactar una teoría completa acerca de la administración, misma que hacía inclusión de principios, elementos, procedimientos y técnicas comprobadas por el autor en su vasta experiencia.

Según Fayol, los elementos constitutivos de la administración son:

- a. *Planificación*,
- b. Organización,
- c. Dirección,
- d. Coordinación y
- e. Control.

Entre los principios más destacables que formuló Fayol están:

- ✓ División del trabajo,
- ✓ Unidad de mando,
- ✓ Disciplina,
- ✓ Subordinación del interés individual al interés general,
- ✓ Orden,
- ✓ Equidad, ,
- ✓ Centralización,
- ✓ Autoridad y
- ✓ Responsabilidad.

El aspecto que merece la pena enfatizar en este sentido, es que el proceso administrativo desarrollado por Tylor y Fayol era de orden *inhumano*, puesto que no ponía atención en el *recurso humano*; más bien en sus pensamientos administrativos encontramos que a Tylor le interesaba principalmente los aspectos técnicos de la producción, enfatizando la importancia de la habilidad técnica en el proceso administrativo; en tanto que Fayol, se concentró en la administración del nivel superior al inferior, destacando la aplicación de firmes principios y técnicas administrativas a todas las organizaciones.

En tiempos remotos algunos autores destacaron la importancia de que la teoría de la administración debía procederse como en las ciencias exactas, es decir, a través de un sistema de experimentación real para convalidar la doctrina. Esto dio el auge del primer intento de formular una teoría general de la administración, Henry Fayol en su Teoría de la Administración clásica que es una de las más conocidas, destaca lo relevante que es para una empresa la administración.

La teoría clásica de la administración fue desarrollada por el francés Henry Fayol. Para la época en que fue desarrollada, esto es 1916 aproximadamente, la teoría en boga era la fórmula por Taylor en los Estados Unidos y se caracterizaba por el

énfasis en la tarea realizada por el operario (es decir, el cargo o función) era entonces, la administración científica. Por otro lado, Fayol formulaba su teoría clásica que se caracteriza por el énfasis en la estructura que la organización debería poseer para ser eficiente. De acuerdo a Taylor, la eficiencia en las organizaciones se obtiene a través de la racionalización del trabajo del operario y en la sumatoria de la eficiencia individual.¹

Sin embargo, la teoría clásica por el contrario se parte de un todo organizacional y de su estructura para garantizar eficiencia en todas las partes involucradas, fuesen ellas órgano o personas. Fayol parte de la proposición de que toda empresa puede ser dividida en seis grupos dentro de las que se destacan por:

1. Funciones comerciales, relacionadas con la compra, venta e intercambio. La habilidad comercial unida a la astucia y a la decisión, implica un profundo conocimiento del mercado y de la fuerza de los competidores.
2. Funciones financieras, relacionadas con la búsqueda y gerencia de capitales. Parte fundamental en una administración para agenciarse de personal, recursos y materiales, indispensable para una gestión para obtener un mejor provecho, en todo caso estar siempre pendiente de esta función en una empresa para mantener una condición de éxito.
3. Funciones de seguridad, relacionadas con la protección de los bienes y de las personas. Es toda medida que brinda seguridad a la empresa y al personal la tranquilidad de espíritu que tanto necesita.
4. Funciones contables, relacionadas con los inventarios, registros, balances, costos y estadísticas. Constituye el orden de la vista en las empresas con

¹ Chiavenato, I. (1999). Introducción a la Teoría General de la Administración. 5ta. ed. Editorial Mc. Graw Hill. P. 92.

esto se sabe dónde se está y a dónde se va, debe de dar informes exactos y claros precisos sobre la situación económica de la empresa.

5. Funciones administrativas, relacionadas con la integración de las otras cinco funciones. Las funciones administrativas coordinan y sincronizan las demás
6. funciones de la empresa, siempre encima de ellas. Para aclarar lo que son las funciones administrativas, Fayol define el acto administrativo como planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar.
7. Las funciones administrativas engloban los elementos de la administración. Estos mismos elementos constituyen el proceso administrativo que puede ser encontrado en cualquier área de la empresa, es decir, que cada cual desempeña actividades de planeación, organización, entre otros. Como actividades administrativas esenciales.

Fayol definió acertadamente catorce principios basado en la experiencia o en lo que el llamó la administración empíriológica en este caso entendemos cinco; estos son: Planeación, organización, mando, coordinación y control. Estos cinco elementos constituyen las llamadas funciones del administrador. Sin embargo, cada autor clásico definió los elementos de la administración de un modo un tanto diferente. Si bien no se apartaron del enfoque de Fayol, lo visualizaron de un modo diferente. Urwick, por ejemplo desdobló el primer elemento, la previsión, en tres fases diferentes investigación, previsión y planeamiento. De modo que para Urwick, los elementos de la administración son: Investigación, previsión, planeamiento, organización, coordinación, mando y control.

Además, de acuerdo a Fayol la capacidad principal de un operario es la capacidad técnica entanto que la capacidad principal del director es la capacidad administrativa, es decir, cuanto más elevado el nivel jerárquico del director, más domina esta capacidad. Por tanto, a medida que se sube en la escala jerárquica la

importancia relativa de la capacidad administrativa aumenta, mientras que la de la capacidad técnica disminuye.

Aunque la organización es en cierto modo igual a administración, Fayol hace una distinción sencilla: la administración es un todo del cual la organización es una de las partes.

Partiendo de esta división puede decirse además que la organización es una unidad social y una función administrativa. Como unidad social en la que las personas interactúan, se divide en organización formal, que es aquella basada en una división racional del trabajo. Es la organización planeada, la que está en el papel. Por el otro lado, está la organización informal, que no es más que aquella que surge espontáneamente entre las personas que ocupan posiciones en la organización formal.

Como función administrativa, la organización significa el acto de organizar, estructurar e integrar los recursos y los órganos responsables de ellos, unos con otros. Todas las ciencias, incluso la administración, se deben basar en leyes. Fayol trató de definir sus principios generales de la siguiente manera:

1. **División del trabajo:** consiste en la especialización de las tareas. Es decir, tiene por finalidad producir más y mejores el mismo esfuerzo, el gerente como el subordinado se especializan en su cargo adquiriendo una habilidad, seguridad y precisión que acrecentar su rendimiento. Sabemos que cada cambio de ocupación o de tareas implica un esfuerzo de adaptación que disminuye la producción. Esto quiere decir que, la división de trabajo permite reducir el número de objetos los cuales deben aplicarse, el mejor medio de obtener el máximo provecho de los individuos y de las colectividades. Se aplica a todos los trabajos en este caso en la administración educativa que debe de eficientar la decisión en los casos de aprovechar el recurso humano.

2. **Autoridad y responsabilidad:** La primera es el derecho de dar órdenes, la otra es una consecuencia natural de la primera. Ambas deben estar equilibradas. Donde se ejerza autoridad nace la responsabilidad. La necesidad de sanción, que tiene su fuente en el sentimiento de justicia, es confirmada y acrecentada por la consideración de que, en beneficios del interés general, es menester alentar las acciones útiles e impedir las que no tienen este carácter. La sanción de los actos por la autoridad dominadora forma parte de las condiciones esenciales de una buena administración. Dicha administración es difícil de aplicar, es necesario establecer el grado de responsabilidad y después la importancia de sanción, al establecer la sanción la autoridad debe percatarse de las consecuencias que esto provocará por lo que debe estar fundamentado en la ley que rige la organización.

3. **Disciplina:** depende de la obediencia a los acuerdos establecidos. La disciplina es necesaria para la buena marcha de los negocios y que ninguna empresa podría prosperar sin ella. Cuando se manifiesta una falla en la disciplina o cuando el entendimiento entre los jefes y los subordinados deja de desear, no hay que limitarse a echarla responsabilidad de esa situación del mal estado del personal; el mal es una consecuencia de la incapacidad de los jefes. Es preciso de los convenios sean claros y den satisfacción a ambas partes. Este principio debe de seguir siendo una de las principales preocupaciones de los jefes de empresas.

4. **Unidad de mando:** cada empleado debe recibir órdenes de sólo un superior. Para que no exista un malestar en los subordinados de una empresa no se debe existir dos jefes sobre un mismo subordinado, debido a que causa confusión debilitando la producción. En ningún momento se produciera la adaptación del organismo social a la dualidad de mando.

Cuando existe una dualidad existen a su vez conflictos, la unidad de mando no puede existir sin la unidad de dirección pero no deriva de ésta.

5. **Unidad de dirección:** *“Este principio puede expresarse así: un solo jefe y un solo programa para un conjunto de operaciones que tienden al mismo fin”* Henri Fayol. Es decir, una cabeza y un plan para cada grupo de actividades que tengan un mismo objetivo.

6. **Subordinación de los intereses individuales a los intereses generales.**
En una empresa el interés de un agente, no debe prevalecer contra el interés de la empresa; siempre y cuando existe un orden diverso pero igualmente respetable, para que ello ejerza en una empresa el ejemplo debe de iniciar en los jefes de convenios equitativos.

7. **Remuneración del personal:** debe haber una justa y garantizada retribución para los empleados y para la organización. Constituye el precio de servio prestado, debe ser equitativa y dar satisfacción al personal y a la empresa, al empleador y al empleado. Si este principio se lleva a cabalidad no existira problema en una remuneración equitativa y evitara el celo profesional por consiguiente recompesar el esfuerzo útil.

8. **Centralización:** se refiere a la concentración de la autoridad en la alta jerarquía de la organización. Consiste en que todo organismo, las sensaciones convegen hacia el cerebro en este caso al administrador educativo y de que éste o aquél parten las órdenes que ponen en movimiento todos las partes del organismo. La centralización no es un sistema de administración bueno o malo en sí; la cuestión de la centralización o descentralización es una medida, se trata de hallar el límite favorable a la organización.

9. **Jerarquía o cadena escalar:** es la línea de autoridad que va del escalón más alto al más bajo. La vía jerárquica es el camino que siguen, las comunicaciones que parten de la autoridad superior o las que le son dirigidas. Este camino está impuesto por la necesidad de una transmisión segura y por la unidad de mando.
10. **Orden:** un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar. Para que reine el orden es necesario que haya reservado un lugar para cada objeto y cada objeto se haya en su lugar que le ha sido asignado. El orden debe evitar las pérdidas materiales y de tiempo. Para que este propósito sea alcanzado es necesario que las cosas estén en su lugar, y que el lugar halla sido elegido de manera de facilitar todas las operaciones. Si esta condición no se cumple, el orden es solo aparente. El orden aparente puede cubrir un desorden real. Podría suceder que un desorden aparente correspondiese a un orden real. La limpieza es una consecuencia del orden. En cuanto al orden social en una empresa es indispensable es necesario que se haya reservado un lugar para cada persona y que cada persona este en el lugar asignado. El orden perfecto exige que el lugar de la persona y que la persona convenga al puesto designado. El orden en la administración supone dos características: un buen organizador y un buen reclutamiento. Una vez determinados los puestos necesarios para la marcha de la empresa y seleccionadas las personas que lo desempeñan cada uno ocupara el puesto donde pueda rendir el máximo de servicio con ello se manifiesta el orden social perfecto.
11. **Equidad:** Amabilidad y justicia para alcanzar la lealtad de la persona. En todo caso para que el personal sea estimulado en el sentido de ejercer el sentido de sus funciones toda la buena voluntad y el sacrificio de que es capaz, hay que tratarlo con benevolencia; la equidad es el resultado de la combinación de la benevolencia con la justicia. La equidad no excluye ni la

energía ni el rigor. Voluntad de equidad y de igualdad son aspiraciones que deben tener en cuenta en el trato con el personal.

12. Estabilidad y duración (en un cargo) del personal: La rotación tiene un impacto negativo sobre la eficiencia de la organización. Un gerente necesita tiempo para iniciarse en una función nueva y llegar a desempeñarla bien, admitiendo que esté dotado de las aptitudes necesarias. Si el gerente es desplazado cuando apenas ha concluido el período de aprendizaje de sus funciones, no habrá tenido tiempo de rendir un trabajo apreciable. Y si la misma situación se repite, la función no será desempeñada a satisfacción.

Las peligrosas consecuencias de la inestabilidad son terribles en las grandes empresas. Se necesita mucho tiempo, para tomar conocimiento de los hombres y de las cosas que una gran empresa, para estar en condiciones de formular un programa de acción, para adquirir la confianza en sí mismo y para inspirar la confianza a los otros.

13. Iniciativa: La capacidad de visualizar un plan y de asegurar su éxito. Una de las más grandes satisfacciones que puede experimentar el ser humano inteligente es concebir un plan y asegurar un buen éxito; es uno de los más poderos estimulantes de la actividad humana. Esta posibilidad de concebir y ejecutar recibe el nombre de iniciativa. La libertad de proponer y ejecutar son elementos componentes de la iniciativa. En todos los niveles de la escala social, el celo y la actividad de los agentes son acrecentados por la iniciativa. La iniciativa de todos, es una gran fuerza para la empresa.

14. Espíritu de equipo: La armonía y la unión entre las personas constituyen grandes fuerzas para la organización, en una palabra son las bases de la administración. La unión hace la fuerza. Uno de los principales principios es la formación de un equipo de trabajo, en el momento de cumplir con la unidad de mando lo peligroso a confundir y lo que se debe evitar es una

mala interpretación de dividir para reinar, esto quiere decir, que no se debe dividir al personal , en el caso de dividir a las fuerzas enemigas para debilitarlas es demostrar habilidad , pero dividir las propias es una falta grave contra la empresa. Para que una administración sea efectiva se debe de establecer un equipo de trabajo equitativo.

Existen otras teorías sobre los principios como por ejemplo: Se dice que son normas o leyes capaces de resolver los problemas organizacionales. De acuerdo a Fayol, estos principios son aproximadamente catorce. Otros autores, como Urwick, los simplifica. De acuerdo a éste último los principios son cuatro:

Principio de especialización: una persona debe realizar una sólo función en cuanto fuere posible, lo que determina una división especializada del trabajo. Es decir, que un gerente administrativo debe de tener los conocimientos previos a su cargo, para lograr los propósitos que en este caso la población educativa demanda. Otro de los principios establecidos por Urwick es el Principio de Autoridad este debe haber una línea de autoridad claramente definida, conocida y reconocida por todos, desde la cima de la organización hasta cada individuo de base; en este caso la línea formada jerárquicamente determinará el cargo que a cada persona debe ejercer en la organización en este caso del sector educativo. El principio de la amplitud administrativa: destaca que cada superior no debe tener más de cierto número de subordinados. El número de subordinados varía según el nivel de los cargos y la naturaleza de estos, el propósito sería obtener un mejor control de los subordinados y tener un balance en la jerarquía institucional. Otro de los principios es el de definición: los deberes, autoridad y responsabilidad de cada cargo y sus relaciones con los otros cargos deben ser definidos por escrito y comunicados a todos; en cuanto a éste principio el gerente debe de operar registros definidos dentro de su organización y formar equitativamente los cargos propuestos a cada uno de sus subordinados.

Fayol y sus seguidores denominaban principios, que es un sinónimo de ley, a sus afirmaciones que estaban basadas en su observación y que por lo tanto, eran empíricas y no demostradas. Tiene un enfoque incompleto de la organización y la visualización de la organización como si ésta fuera un sistema cerrado. Este enfoque incompleto radica en que no consideran el factor humano dentro de la organización. Existen otras teorías como la de Nicolás Maquiavelo(1525) Aunque el calificativo "maquiavélico" se suele usar para describir a oportunistas astutos y manipuladores, Maquiavelo creía firmemente en las virtudes.²

Una organización es más estable si sus miembros tienen el derecho de manifestar sus diferencias y resolver sus conflictos dentro de ella. Los conflictos que se generan en las instituciones educativas deben ser resueltos en el lugar mismo y no trascender y así evitar mayores problemas.

Por otro lado, Si bien una persona puede iniciar una organización, "ésta será duradera cuando se deja en manos de muchos y cuando muchos desean conservarla". Es decir, debe existir un empoderamiento de las funciones en toda organización para que esta llegue a ser efectiva. Otra de las virtudes de Chiavenato propone en su teoría es el grado de fuerza del gerente, un gerente débil puede seguir a uno fuerte, pero no a otro débil, y conservar su autoridad y un gerente que pretende cambiar una organización establecida "debe conservar, cuando menos, la sombra de las costumbres antiguas".

3.1.3 Administración por objetivos.

Durante la década de 1950 se difundió en el ambiente administrativo el concepto de "Administración por objetivos". Fue acuñado por el estadounidense Peter Drucker en su exitoso libro "La gerencia de las empresas (The practice of management)".³

² Reyes Ponce, A. 1991. Teoría de Administración de Empresas. México Df. Edit. Limusa. P. 96.

³ Ibid.

Drucker, que refleja en su obra una gran experiencia práctica y una clara filosofía de la dirección, desarrolla su obra sin apegarse a doctrinas administrativas, sino, más bien, basándose en sus experiencias. Cayó en errores teóricos o semánticos, como en el caso del concepto mismo de *“administración por objetivos”*, como *si hubiera una “administración sin objetivos”*.

Peter Drucker, en *“La gerencia de las empresas”*, tiene un capítulo: *“La dirección mediante objetivos y no bajo control”*, en el que enfatiza la necesidad de que todas las acciones deben ser dirigidas por *“objetivos claramente expresados”*. No se debe controlar por controlar, sino controlar por objetivos.

Estas afirmaciones fueron consideradas como equivocadas en los medios teóricos administrativos.

3.3.2 Clasificación de los Objetivos de la Administración por Objetivos.

A) Por su Origen y Tiempo

Institucionales o vitales; es decir, permanentes: Son aquellos que están en la esencia y naturaleza de la organización. Hasta cierto punto son la razón de ser de la organización, se parecen a la misión. Todos deben ordenarse según su importancia. El administrador debe jerarquizar prioridades. Cíclicos o por metas: Los objetivos se deben traducir en metas para poder medirlos, saber cómo va la organización y reorientar en su caso las acciones por medio de nuevos planes, las metas se han clasificado así: a largo plazo, a mediano plazo y a corto plazo.

B) Por su Jerarquía y Función.

Como las empresas están estructuradas jerárquicamente, con división del trabajo por áreas de funciones, los objetivos se pueden clasificar por el nivel de jerarquía y área donde se establezcan, para su debida coordinación.

Cada nivel jerárquico tiene sus objetivos y debe, a su vez establecer metas que sirvan de guías de los otros niveles.

El titular de cada nivel debe establecer sus objetivos y cada responsable de área funcional deberá establecer también sus objetivos directos referentes a su área respectiva, para que sus subordinados los puedan establecer hasta el último nivel.

C) Por los Objetivos del Puesto.

En cada puesto se distinguen tres tipos de acciones básicas relacionadas con la eficiencia, en el caso de las causas formalizadoras en una organización se desprenden de la delegación formal y que son la base de las metas para medir eficiencia y dar retroalimentación, en las no formalizadas se refieren a actividades que no corresponden a los objetivos vitales del puesto pero que son eventualidades indispensables para el buen funcionamiento de la organización por otro lado las acciones creativas lo que se refiere es a que los puestos no son laberintos sin salida y estáticos; siempre requieren creatividad para lograr eficiencia.

Son muchas las razones por las que las organizaciones deben permitir que el personal se desarrolle. Podemos señalar tres de las más importantes:

Primera: Se le deberá permitir libertad para elegir lo que el considere adecuado para su desarrollo y no limitarlo sólo a las actividades del puesto donde trabaja.

Segunda: El individuo desea ascender, tener otras oportunidades, por lo que se le deberá capacitar permanentemente.

Tercera: Debemos buscar una congruencia de metas entre lo que desea el individuo y lo que la organización requiere. En la medida en que este se logre, habrá un desarrollo integral.

3.1.4 Administración de Recursos Humanos.

Históricamente, el enfoque humanista de la administración surgió con base a las fundamentaciones teóricas de *Elton Mayo*, psicólogo nacido en Australia, considerado el *precursor de la administración de Recursos Humanos*, por cuanto sus experimentos realizados con un grupo de costureras entre los años de 1927 y 1947 en la *Western Electric's Hawthorne Works*, lo llevó a postular una teoría que se considera, es el estudio más comprensivo que se haya hecho para evaluar las actitudes y reacciones de un grupo de trabajadores en el medio ambiente fabril.

Entre sus aportaciones al área administrativa podemos encontrar que Elton Mayo concibió claramente que, para ser eficaz, la administración está llamada a reconocer que el trabajo efectuado por cada individuo tiene que satisfacer su personal requerimiento subjetivo de satisfacción social, exaltando dicho personaje el hecho que la administración tendría que asumir un nuevo papel en las relaciones con los empleados, ayudando a crear un nuevo orden social, basado principalmente en la actitud cooperativa del individuo y el sistema de una organización y una comunicación efectivas.

Con los postulados de Elton Mayo, se incorporó pues, al lenguaje administrativo nociones importantes como: La motivación, el liderazgo, la comunicación, la organización informal, identidad de equipos de trabajo y clima organizacional, entre otros.

Especificando que el clima organizacional de una empresa es un ítem importante en el que hacer administrativo porque mantener un buen clima laboral es tan importante como la ejecución de las metas de la compañía, pues si no se cuenta con un buen ambiente las personas no laborarán al 100% sus capacidades. Para esto, es indispensable que los directivos de recursos humanos comprendan que en primer lugar su empresa está conformada por personas y, por ende, es entre ellos que tienen que mantener una buena relación para contar con un equipo de trabajo que persigue el mismo fin y no con un simple grupo de personas que laboran en el mismo lugar. Cada persona constituye un mundo diferente con distintos objetivos y es tarea de recursos humanos establecer un buen clima y que las metas organizacionales se conviertan en denominador común de todos los “mundos personales” con los que cuentan.

Con lo expuesto, podemos percatarnos que, a través de los postulados de Elton Mayo, se sustentó una verdadera revolución o reforma conceptual respecto a lo que se concebía de la administración, toda vez que se pasa de enfatizar en las tareas (administración científica) y en la estructura del proceso productivo (teoría clásica), a enfatizar primordialmente en las personas que trabajan o que participan en las organizaciones.

En síntesis, se pasa del aspecto puramente técnico de la administración, al aspecto psicológico y sociológico del proceso administrativo, mismo que se concentra en el Recurso Humano como tal.

Como es irrefutable que todas las organizaciones están constituidas por personas y más aún, que personas y organizaciones se necesitan mutuamente para alcanzar sus objetivos, lo cual debe entenderse que la Administración de Recursos Humanos, como *“la acción mediante la cual se promueve el trabajo por vocación de los miembros de la organización, así como el desarrollo y acrecentamiento de su esfuerzo, experiencias, habilidades y destrezas, mediante la sustentación de situaciones y factores humanizantes como la personalización*

de los entes que ocupan los puestos laborales, el trabajo en equipo, clima organizacional fundamentado en la afabilidad y el apoyo mutuo, buenas relaciones humanas, motivación laboral, liderazgo situacional y procesos de Realimentación”.

Como se percibe, la definición de Recursos Humanos lleva implícito el valor que merecen los miembros que conforman las organizaciones, en el sentido de crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales idóneas que favorezcan la satisfacción plena de las personas en su ámbito de trabajo, reconociendo que las instituciones no pueden soslayar el hecho de apoyar las aspiraciones de quienes la conforman.

Así también, he de destacar que se trata ante todo de conseguir que las personas trabajen con una actitud positiva y altamente favorable y para ello, es necesario ayudarlos a alcanzar un nivel de desempeño y una calidad de conducta personal y social que cubra sus necesidades.

Se considera que la tarea que compete a la administración de recursos humanos es altamente compleja y más aún, en una sociedad actual que se ve invadida por el proceso de la globalización y la producción, así como la comercialización de sofisticados recursos tecnológicos. Allí estriba precisamente la gran tarea de la administración de Recursos Humanos, en el sentido de generar conciencia en los administradores de las organizaciones para que tomen como punto prioritario de su labor a las personas que conforman las mismas, porque es irrefutable el hecho que las instituciones dependen de las personas para alcanzar sus metas, pero más allá de concretar dichas metas, se trata de suscitar condiciones para motivar a las personas y hacer que trabajen No como empleados, como ocurre lamentablemente en la gran mayoría de organizaciones a nivel mundial, sino como colaboradores.

3.1.5 Importancia del hecho administrativo en las organizaciones.

Sin lugar a dudas, el proceso administrativo juega un papel preponderante en las organizaciones, por cuanto a través de él, se pretende elevar el desempeño de las mismas, logrando sustentar por tanto, aspectos como la Eficiencia y la Eficacia, pero no entendidas desde el punto de vista de Taylor y Fayol, donde subyace un enfoque hacia las tareas y la estructura del proceso productivo, sino más bien, entendidos dichos aspectos desde una perspectiva plenamente humanista.

Recordemos que para llevar a cabo un buen proceso administrativo dentro de las organizaciones, el recurso básico son las personas y por consiguiente, la eficiencia tiene que ver brevemente con realizar las actividades de la mejor manera posible, suscitando las condiciones más idóneas para que los miembros de la organización se desempeñen significativamente.

Un factor implícito en la *eficiencia* es la optimización de los recursos; hay que procurar en todo momento, orientar adecuadamente a las personas para que utilicen los recursos de una forma racional.

Ahora bien, hacer referencia a la *eficacia*, es aludir al hecho de alcanzar las metas de la organización, lo cual va a depender del apoyo, así como del favorable clima laboral que se instituya en la organización, para que las personas se comprometan efectivamente a lograr aquello de lo que son realmente capaces.

3.2 Definición de Administración Educativa.

Educar como se ha dicho siempre en el ámbito popular es un arte; hay quienes consideran el proceso enseñanza aprendizaje, como una ciencia y a todos los que en él están inmersos, como responsables de que este se lleve a cabo satisfactoriamente. Como ciencia que es, la educación y sus actores (alumnos, docentes, institución, y otros) necesitan de un proceso que los ayude a cumplir sus

objetivos. La Administración Educativa, es definida por Ugalde (1979) como, *"proceso que, en su relación, comporta varias acciones, encadenadas, como un conjunto coherente y ejecutadas para obtener del sistema educativo el máximo rendimiento posible.*

Es decir la administración educativa constituye, fundamentalmente, las actividades, los medios, los actores, etc. involucrados en la educación que buscan principalmente la excelencia de dicha ciencia. La Administración Educativa favorece el dinamismo y la eficiencia, procura utilizar al máximo los recursos con los que cuenta, coordina a quienes en ella se encuentran, en busca de un objetivo común. Como se ha mencionado la Administración Educativa es un proceso, y como tal sigue pasos o fases claramente definidas: planificación, organización, dirección, coordinación, ejecución, control. Por lo tanto, es un elemento fundamental para el desempeño eficiente de las instituciones educativas modernas. El administrador educativo es responsable de los procesos gerenciales (planificación, administración, supervisión y control) para poder tener éxito en su gestión. El administrador es además de líder, capaz de adaptarse a la cultura existente en el centro educativo o modificándola si lo considera necesario. La educación se realiza en las aulas, pero la responsabilidad por la calidad del servicio recae en gran medida en el administrador de la educación. Los sistemas de educación y formación están sometidos a exigencias crecientes por parte de los ciudadanos, las sociedades y las administraciones.

Los sistemas educativos son objeto de demandas múltiples y cada vez más exigentes. De ellos se espera que contribuyan a crear sociedades abiertas, activas y equitativas; economías dinámicas y competitivas; sistemas políticos democráticos y personas, equilibradas, tolerantes y socialmente integradas.

En consecuencia, las demandas que reciben dichos sistemas van progresivamente en aumento, produciendo como efecto el replanteamiento de muchos de sus

principios tradicionales. Dentro de este proceso existe una diferencia entre la administración general y administración educativa.

3.3 Definición sobre Toma de Decisiones.

Literalmente la toma de decisiones significa “cortar “, o en contenido practico llegar a una conclusión, “es el acto de determinar en la propia mente una opinión o curso de acción”. Enunciada formalmente la toma de decisiones como la selección (basada en algunos criterios) de una alternativa de comportamientos entre dos o más alternativas posible.⁴

Por tanto, en la administración es el ejercicio de dar forma, la manera conciente y constante a las organizacione formales, y el arte de tomar decisiones es medular para ello, por lo que es una parte importante de la labor de todo gerente. La toma de decisiones es la identificación y elección de un curso de acción para tratar un problema concreto o aprovechar una oportunidad.

3.3.1 Relevancia de la toma de decisiones en la administración educativa.

La toma de decisiones es, por así decirlo, la llave final de todo el proceso administrativo: ningún plan, ningún control, Ningún sistema de organización tiene efecto, mientras no sé de una Decisión. Tan importante es que, quiere reducir el estudio de la administración al aprendizaje de una técnica para tomar Decisiones.

Además, la técnica para llegar a una decisión varía con el tipo del problema, con la persona que la toma, y con Las circunstancias que prevalezcan. Probablemente no existe una técnica universalmente valida para lograr decisiones buenas y

⁴ Gomez Ceja, G. 1996 Planeación y Organización de Empresas. 8º. Ed. México D.F. Edit. McGraw-Hill. P.92

eficientes pero si una aproximación para satisfacer las necesidades de una organización.

Para tomar una decisión se debe de considerar lo siguiente:

- Debe de identificarse ante todo con toda claridad el problema sobre el que debemos decidir. Toda decisión implica la elección entre dos o más alternativas.
- Debemos garantizarnos de que tenemos la información necesaria para poder decidir.
- Debemos plantear con claridad, las diversas posibilidades de acción y ponderarlas. Si decidir es escoger entre diversas alternativas, necesitamos conocerlas todas ellas, compararlas y ponderar sus ventajas y desventajas.

Las causas que conllevan a propiciar una inoperancia en la toma de decisiones en la administración educativa podemos mencionar:

Procesamiento vigilante (cuidadoso) de la información.

1. Existe, en primer lugar, una especie de olvido incomprensible de los conflictos o problemas.
2. Hay un concepto más comprensivo de "límites cognoscitivos de la racionalidad", que es el reconocimiento que el ser humano no está hecho solamente para asimilar todo lo que podría conocerse sobre los problemas y procesar todo eso con una eficiencia propia de computadoras.
3. La complejidad cognoscitiva que se requiere para captar algunas cuestiones sobrepasa la capacidad de nuestra mente.

4. Se da una sobrecarga de información y hay información contradictoria. Algunas veces se hostiliza a los encargados de tomar decisiones.

Es fácil imaginar el estrés que puede causar la situación de los encargados de la toma de decisiones cuando no logran la forma de salir del conflicto. En tales circunstancias, la gente tiende a retraerse psicológicamente en una u otra forma piensan que esta tendencia es la causa principal de las desviaciones respecto al procesamiento vigilante de la información.

Otras de las causas que ha provocado la inoperancia en algunas instituciones es la falta de recursos tanto humanos como materiales, la inestabilidad laboral y/o la preparación académica.

3.5 DEFINICIÓN DE SUPERVISIÓN

La supervisión es una actividad técnica y especializada que tiene como fin fundamental utilizar racionalmente los factores que le hacen posible la realización de los procesos de trabajo: el hombre, la materia prima, los equipos, maquinarias, herramientas, dinero, entre otros elementos que en forma directa o indirecta intervienen en la consecución de bienes, servicios y productos destinados a la satisfacción de necesidades de un mercado de consumidores, cada día más exigente, y que mediante su gestión puede contribuir al éxito de la empresa.

La supervisión también implica comunicar los progresos a los donantes, implementadores y beneficiarios del proyecto.

Supervisar efectivamente requiere: planificar, organizar, dirigir, ejecutar y retroalimentar constantemente. Exige constancia, dedicación, perseverancia, siendo necesario poseer características especiales individuales en la persona que cumple esta misión.

La Supervisión, según la Etimología significa "*mirar desde lo alto*", lo cual induce la idea de una visión global. Por otra parte, en su concepto más propio supervisión es un proceso mediante el cual una persona procesadora de un caudal de conocimientos y experiencias, asume la responsabilidad de dirigir a otras para obtener con ellos resultados que les son comunes.

3.5.1 El supervisor

La palabra supervisión deriva de super: sobre, y de visum, supino de videre, ver; implica por lo tanto: ver sobre, revisar, vigilar.⁵

El servicio de supervisión educativa está destinado al mejoramiento de la calidad y eficiencia de la educación mediante el asesoramiento, la promoción y la evaluación del proceso educativo y de su administración. Se ofrece en forma permanente y organizada conformando un sistema.

En su concepto más propio supervisión es un proceso mediante el cual una persona procesadora de un caudal de conocimientos y experiencias, asume la responsabilidad de dirigir a otras para obtener con ellos resultados que les son comunes. Por lo que debe fundamentarse su hacer común administrativo en el conocimiento de la estructura organizacional; u supervisor sin el conocimiento de esa estructura difícilmente podrá tomar decisiones que en su momento gerencial debe tomarse administrativamente.

3.5.1.1 Supervisar Efectivamente Requiere:

Planificar, organizar, dirigir, ejecutar retroalimentar constantemente. Exige constancia, dedicación, perseverancia, siendo necesario poseer características individuales en la persona que cumple esta misión. De no realizar estos procesos

⁵ Reyes Ponce, A. 1991. Teoría de Administración de Empresas. México Df. Edit. Limusa. P. 96.

la organización no tendrá ningún fin, a su vez no logrando eficiencia y eficacia en la administración.

3.5.1.2 Características del Supervisor:

Habilidad para Dirigir: el supervisor debe liderar a su personal, dirigiéndolo con la confianza y convicción necesaria para lograr credibilidad y colaboración de sus trabajos.

Conocimiento del Trabajo: Este implica que debe conocer la tecnología de la función que supervisa, las características de los materiales, la calidad deseada, los costos esperados, los procesos necesarios, entre otros.

Conocimiento de sus responsabilidades: esta característica es de gran importancia, ya que ella implica que el supervisor debe conocer las políticas, reglamentos y costumbres de la empresa, su grado de autoridad, sus relaciones con otros departamentos, las normas de seguridad, productividad, calidad, entre otros.

Funciones del Supervisor: Delegar y supervisar capacita, comunicar, coordinar motivar e incentivar, evaluar y corregir, disciplinar, resolver problemas y conflictos, administrar recursos, analizar información y tomar decisiones, contratar personal, guiar negociar, ser un buen líder.

3.5.1.3 Funciones principales del supervisor:

- a. **Proyectar:** se debe programar o planificar el trabajo del día, establecer la prioridad y orden, tomando en cuenta los recursos y el tiempo para hacerlo, de igual forma el grado de efectividad de sus colaboradores, así como la forma de desarrollar dicho trabajo dentro de su departamento. Proyectar en

el corto, mediano y largo plazo. Es uno de los pilares fundamentales para el éxito de cualquier supervisor.

- b. Dirigir: esta función comprende la delegación de autoridad y la toma de decisiones, lo que implica que el supervisor debe empezar las buenas relaciones humanas, procurando que sus instrucciones claras, específicas, concisas y completas, sin olvidar el nivel general de habilidad de sus colaboradores.
- c. Desarrollar: Esta función le impone al supervisor la responsabilidad de mejorar constantemente a su personal, desarrollando sus aptitudes en el trabajo, estudiando y analizando métodos de trabajo y elaborando planes de adiestramiento para el personal nuevo y antiguo, así elevará los niveles de eficiencia de sus colaboradores, motivará hacia el trabajo, aumentará la satisfacción laboral y se lograra un trabajo de alta calidad y productividad.
- d. Controlar: Significa crear conciencia en sus colaboradores para que sea cada uno de ellos los propios controladores de su gestión, actuando luego el supervisor como conciliador de todos los objetivos. Supervisar implica controlar. El Supervisor debe evaluar constantemente para detectar en que grado los planes se están obteniendo por él o por la dirección de la empresa.
- e. La planeación y el control son inseparables: La acción no planeada no puede controlarse, porque el control requiere mantener encauzada las actividades, corrigiendo las desviaciones de los planes iniciales. Cualquier intento por controlar sin planes no tendría sentido, puesto que no se podría saber si se va a donde se desea ir la tarea del control, a menos que se sepa de antemano a donde se quiere ir la tarea de la planeación. Los planes proporcionan, por tanto, los estándares de control.

3.6 SUPERVISIÓN EDUCATIVA

Desde el punto de vista etimológico “Supervisión” se origina de las voces latinas “súper” que significa “sobre”, exceso o grado sumo, y “vicio” que significa acción o efecto de ver. Desde época antigua, se tiene conocimiento que ya existía la supervisión, así tenemos que en la época de la antigua Atenas de Grecia, existió lo que se llamó “el sofronitas” que era un Magistrado q quien se le encontraba tener vigilancia de la educación. Así como de la conducta moral de los ciudadanos.

Se entiende por supervisión educativa el servicio instituido para optimizar el funcionamiento de las organizaciones educativas, centrado en el mejoramiento de los aprendizajes y el desenvolvimiento profesional de los Maestros y en el ofrecimiento de oportuna y consistente información para una acertada toma de decisiones sobre todo curriculares.

En todo caso, por supervisión educativa se refiere al servicio instituido para optimizar el funcionamiento de las organizaciones educativas, centrado en el mejoramiento de los aprendizajes y el desenvolvimiento profesional de los maestros y en el ofrecimiento de oportuna y consistente información para una acertada toma de decisiones sobre todo curriculares.

Los horarios y el material didáctico disponible, la observación de las relaciones dentro de la escuela y el control de los cuadernos de tareas, con respecto a la marcha de los planes de enseñanza.

Las técnicas que emplea el supervisor serian el conjunto de procedimientos que se realizan mediante actividades específicamente dirigidas a alcanzar datos e informaciones, así como a lograr el cambio en los patrones de conducta y de actuación de las personas comprometidas en el proceso de supervisión.

3.6.1 Función de la supervisión educativa.

La supervisión educativa tiene como función primordial aplicar normas, instrumentos, procesos y procedimientos en los niveles y modalidades del sistema educativo para controlar, vigilar, garantizar y evaluar la gestión en las zonas educativas, distritos escolares, sector escolar y planteles que conlleve al supervisor al cumplimiento de la acción supervisora. Además, la supervisión escolar se encarga de suministrar sugerencias y ayudas constructivas con el propósito de orientar el trabajo administrativo en las instituciones, estableciendo unidades de esfuerzos en las escuelas que ayude al docente a subsanar debilidades, ejerciendo un liderazgo de carácter democrático y participativo.

3.6.2 Supervisión y administración

La Supervisión y Administración Educativa es un elemento fundamental para el desempeño eficiente de las instituciones educativas modernas. El administrador educativo es responsable de la calidad del servicio brindado por la institución y debe ser capaz de llevar a cabo todos los procesos gerenciales (planificación, administración, supervisión y control) para poder tener éxito en su gestión. El administrador debe ser además líder, ya sea adaptándose a la cultura existente en el centro educativo o modificándola si lo considera necesario.⁶

Una perspectiva más amplia podríamos definir al supervisor y administrador escolar como el responsable de todo lo que no es directamente pedagógico, con el objetivo de vitalizar, potenciar y transformar el centro escolar. Este personaje, propiamente, no educa aunque en una escuela todo ha de ser educativo ni tampoco es el encargado de determinar los grandes objetivos del centro; su misión esta en facilitar los medios para que pueda llevarse a termino la tarea educativa de forma óptima y hacer posibles (coordinándolos, estructurándolos y delimitándolos)

⁶ Chiavenato, I. (1999). Introducción a la Teoría General de la Administración. 5ta. ed. Editorial Mc. Graw Hill. P. 92.

los objetivos del centro. Por lo que, en cierta manera, es tanto un asesor como un ejecutivo al servicio del proceso educativo

La característica principal de este puesto de trabajo no viene definido por las técnicas usadas ni por el conocimiento que se tenga de estas técnicas, sino por el propósito, la forma de Enfoque y por la capacidad de obtener resultados a través de la organización y de los recursos propios (personales, materiales, económicos, formales, técnicos, entre otros).

El supervisor será el encargado de buscar los medios, facilitar los caminos, orquestar las secuencias, prever el futuro; para que la actividad del anterior se pueda realizar efectivamente. En consecuencia, es imprescindible que ambos vayan siempre muy unidos. Sus campos son diferentes pero confluentes y complementarios entre sí. En caso de conflicto, pero, la primacia debe estar en función de lo educativo y pedagógico. Por tanto, el administrador debería formar parte del Órgano central escolar y pertenecer a aquellos consejos que tomen decisiones importantes sobre el mismo centro.

Finalmente, que la liberación del potencial humano docente, es decir, libres el director pedagógico y los docentes de las preocupaciones indirectas o de índole no pedagógica gracias a la actividad y funciones del supervisor, posibilitará que el centro escolar alcance un alto nivel de optimización; y si además consideramos que una de las funciones que este ha de ejercer es la de facilitar los medios para que se pueda dar el proceso educativo analizando al mismo tiempo su eficacia, el centro escolar puede obtener la máxima potencialidad posible y los docentes realizar su labor educativa con total satisfacción. En consecuencia, podemos muy bien deducir que si bien el administrador no tiene la categoría de educador, sin embargo, su papel es básico e importante para la consecución del proceso de enseñanza aprendizaje; por

lo que es de lamentar la tardanza y el olvido sistemático que tiene esta función para ser considerada como un elemento más de la organización escolar.

3.6.3 Estilos de Autoridad en la Supervisión.

De acuerdo al ambiente donde se mueve la autoridad, así será su estilo. Si el ambiente es de libertad y respeto mutuo adquirirá formas diferentes, cuando el ambiente es de temor y coacción. Esta situación da origen a tres formas de ejercicio de autoridad.

- Autoridad que se impone. Es la autoridad que "da órdenes". Se basa en el cumplimiento de las normas legales que regulan las actividades de supervisión (autoridad de status) y de la voluntad del supervisor para acatarlas fielmente.

- Autoridad que se comparte. La autoridad de nombramiento cede, sin desaparecer ante la autoridad del conocimiento. En su ejercicio el supervisor adquiere el papel de líder de grupos democráticos para analizar situaciones, resolver problemas y al mismo tiempo estimular a otros líderes.

- Autoridad que se delega. Esta autoridad se deja en manos de alguien altamente responsable. En cierta medida la autoridad compartida, se delega a cada uno de los coparticipantes, por lo tanto cada uno de éstos ejerce en un momento dado la posición de autoridad que ha sido delegada. Tanto la autoridad compartida como la delegada, son propias de un ambiente democrático, con intensa motivación profesional, con un concepto moderno de hacer supervisión.

Lo antes expuesto da origen a tres tipos de Supervisión Educativa; éstos son:

- ☑ Supervisión Autocrática: Este tipo de supervisión enfatiza una autoridad personalista. La característica esencial que delata la autocracia en la supervisión es la ignorancia, entendida ésta por la ausencia de planes, desconocimiento de los problemas de trabajo con la convivencia personal de la supervisión; de igual forma solución de los problemas de trabajo con la convivencia personal de la supervisión.

Absorción consciente de toda buena idea calificada de inapropiada, por el solo hecho de no venir del personal. Esto hace que el supervisor no utilice la experiencia de los otros, no delegue, asuma actitud paternal, trabaje solo, estimule la adulación, centralice la autoridad, se aferre a detalles de rutina y rara vez se enfrente a un problema importante, sea celoso de sus ideas, tome las ideas de los demás y las experiencias como propias, no acepta sugerencias.

- ☑ Supervisión Democrática: Esta usa procedimientos diferentes. La característica esencial que pone de manifiesto la democracia en la supervisión, es la conciencia, entendida ésta por: organización, administración y supervisión propiamente dicha. Esto hace que el supervisor: Sepa delegar y delegue, trabaje con los demás, consulte, se libere de lo rutinario y dedique su energía a una administración creadora. Coloque a otros en primer lugar, toma decisiones con el grupo, tenga actitud amable y se de cuenta del poder potencial que existe en el grupo. Sabe utilizar el recurso humano, se preocupe por el progreso de sus docentes.

- ☑ Supervisión "Laissez Faire": Dejar hacer. Las decisiones las toma el grupo. El grupo actúa sin dirección. Delega casi todo. Todo lo encuentra bien. Los demás trabajan.

La supervisión no es un hecho aislado del contexto de los elementos propios de la sociedad la política, la cultura, el comportamiento, la ciencia, la filosofía, de otros factores que inciden en el mejoramiento de la educación en los pueblos en proceso de desarrollo. Por no ser un hecho aislado, la supervisión de la educación deberá practicarse bajo cualquiera de los factores presentes, en cualquier momento. Pero no podrá ignorar ese papel creativo que se le ha conferido, por tanto buscará por los medios a su alcance, violentar las barreras que las circunstancias han podido levantar

Consecuencia de lo anterior son los tipos de supervisión que se han analizado. De ellos la supervisión democrática es la ideal, sólo un cambio de mentalidad, una concepción diferente harán realidad una supervisión más humana.

Pero, ¿qué significa realmente el término eficacia? o, ¿cuál es su definición?

Definición de eficacia desde distintos puntos de vista:

3.7 Definición de Eficacia:

- Según Idalberto Chiavenato, la eficacia "es una medida del logro de resultados, Para Koontz y Weihrich, la eficacia es "el cumplimiento de objetivos", para Reinaldo O. Da Silva, la eficacia "está relacionada con el logro de los objetivos/resultados propuestos, es decir con la realización de actividades que permitan alcanzar las metas establecidas. La eficacia es la medida en que alcanzamos el objetivo o resultado".

En este punto, teniendo en cuenta y complementando las anteriores propuestas, se puede plantear la siguiente definición general de eficacia:

"Eficacia es hacer lo necesario para alcanzar o lograr los objetivos deseados o propuestos" Entonces, una empresa, organización, producto o persona es "eficaz" cuando es capaz de hacer lo necesario para lograr los objetivos deseados o propuestos.

3.7.1 Eficiencia (vs. Eficacia)

La eficiencia es muy importante. Sin ella, no habría organizaciones; con ella hay menos organizaciones.

Se dice que la administración es una “ciencia ecléctica. Los señalamientos surgen porque, cada vez que aparece alguna teoría o herramienta en otras ciencias como la economía, la psicología, la sociología, entre otras, que pueda resultar útil para el trabajo empresarial y gerencial, enseguida los “especialistas” las incorporan al sistema conceptual de la administración y a los textos para su enseñanza..

La eficiencia actúa en el ámbito interno de la empresa, ahí es donde se puede trabajar para reducir sus gastos.

Ante esto, Drucker dice “No basta con hacer las cosas correctamente (eficiencia), hay que hacer las cosas correctas (eficacia)...”. Menguzzato, Especialista española, en su libro sobre Dirección Estratégica expresa: “...la experiencia demuestra que el éxito y supervivencia a largo plazo de la empresa depende más de los progresos en su eficacia que en su eficiencia...”.

Es decir que, si se preocupa sólo de la eficiencia, puede llegar a ser el productor más eficiente de algo que no le interese a la gente. La bibliografía sobre el tema ofrece abundantes ejemplos de empresas que eran las más eficientes en su actividad, pero que no percibieron a tiempo los cambios que se estaban gestando en el entorno, no modificaron sus estrategias y, a la larga, tuvieron que salir del negocio.

La eficiencia hace énfasis en: los medios, hacer las cosas correctamente, resolver problemas, ahorrar gastos, cumplir tareas y obligaciones, capacitar a los subordinados, aplica un enfoque reactivo.

La eficacia (o efectividad) hace énfasis en: los resultados, hacer las cosas correctas, lograr objetivos, crear más valores (principalmente para el cliente), proporcionar eficacia (empowerment) a los subordinados, aplica un enfoque proactivo, es decir, en lugar de reaccionar, anticiparse.

La eficiencia se concentra en cómo se hacen las cosas, de qué modo se ejecutan. La eficacia en: para qué se hacen las cosas, cuáles son los resultados que se persiguen, qué objetivos se logran. La pregunta básica de la eficiencia es ¿Cómo podemos hacer mejor lo que estamos haciendo? La eficacia es: ¿Qué es lo que deberíamos estar haciendo? Centrarnos en la eficiencia puede conducirnos a “bajar costos a toda costa”.

No se trata de que prescindamos de la eficiencia. El uso más racional de los recursos, la reducción de los costos y el ahorro, son objetivos que deben atenderse, no solo por las empresas, sino también por las entidades públicas, ONGs, organizaciones sin ánimo de lucro, en fin por cualquier tipo de organización.

De lo que se trata es de tener claro a qué debemos darle prioridad en el momento de definir nuestra estrategia, de identificar qué es lo que debemos estar haciendo, antes de ocuparnos de cómo hacemos, lo que estamos haciendo.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS

Para analizar la Toma de decisiones en el Proceso Administrativo de la Coordinación Técnica Administrativa Distrito 10-04-13 del municipio de San Bernardino, Suchitepéquez, se elaboró una cédula de entrevista que se aplicó a 13 Directores catalogados como los principales actores en el proceso de la toma de decisiones tanto como el supervisor educativo del distrito.

De 13 Directores entrevistados, 9 de ellos determinó que un gerente educativo es el que debe poseer carácter para el logro del buen funcionamiento de los centros educativos, no sólo debe conocer la administración, sino también las leyes ya que se deben tener todos los lineamientos que el sistema educativo en Guatemala da como base para el buen funcionamiento en la educación. Por otra parte, 4 de los Directores plantearon que un gerente en la educación debe implementar estrategias en beneficio a la institución por lo que debe saber cómo administrar el Recurso Humano y el presupuesto que se tiene. Debe conocer los fundamentos administrativos en el área, para poder cumplir con el objetivo de implementar. Además se dirige personal tanto docente como administrativo y por lo tanto debe ser tratado con benevolencia.

Por los datos recabados, se dilucidó que no todos los Directores de los establecimientos educativos tienen conocimiento de cuál es la función en sí del Administrador Educativo, que como cabe decir, nos referimos en este caso a Directores, Supervisores o dependiendo de la jerarquía, la Ministra de Educación. Con esto se puede constatar que hace falta una orientación en cuestión de los cargos que se manejan en el sistema educativo y los conceptos que se deben utilizar.

Sabemos que la educación ha cambiado desde los últimos 20 años, ahora con la reingeniería de las empresas, las instituciones educativas se han ido organizando de tal manera que se debe de prestar un servicio de calidad y con eso se necesita de una visión macro de cómo se está en el ámbito general; es por ello que la persona encargada de la gerencia, en este caso el Supervisor educativo, debe tener un perfil que cumpla con lo que requiere el Sistema Educativo. Los 13 Directores expresaron que el supervisor educativo resolvía ciertos conflictos que se presentan en el distrito pero que existen problemas internos que durante el año lectivo no han sido resueltos. En cuanto a la aplicación de los principios fundamentales de la administración no existió respuesta y corroborando ello a la teoría de (Henry Fayol) definiendo acertadamente catorce principios basado en la experiencia o en lo que él llamó la administración empírica en este caso entendemos los fundamentales en la administración educativa, éstos son: Planeación, organización, mando, coordinación y control. Por lo que, esto indica que el proceso administrativo no está surgiendo a cabalidad en el distrito. Por tal razón y la falta de orientación en el proceso administrativo la asesoría técnica y pedagógica no está cumpliendo con las necesidades del sector.

Por tanto, el tema a analizar la toma de decisiones en el proceso administrativo en el distrito 10-04-13 del municipio de San Bernardino, Suchitepéquez; se logra determinar la inoperancia en la toma de decisiones en el proceso administrativo debido a la falta de empoderamiento del cargo administrativo.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES

La Toma de Decisiones en el Proceso Administrativo de la Coordinación Técnica Administrativa Distrito 10-04-13 del municipio de San Bernardino, Suchitepéquez se determina de la siguiente forma:

Es causa de la inoperancia siendo estos los factores principales:

1. Falta de calidad de información en los elementos fundamentales que todo administrador debe de operar como gerente administrativo en la educación, como lo es:
 - a) Conocimiento de contexto en el que se desarrolla.
 - b) Falta de recurso tanto humano como materiales, afectando e incidiendo el proceso de calidad gerencial.
 - c) En el aspecto cultural, no cuenta con la transmisión de un legado organizacional debido a que existe una inestabilidad laboral.

2. El supervisor Educativo como Directores del distrito han optado por llevar un proceso empírico en las instituciones educativas debido a que no existe una orientación exacta del sistema administrativo.

RECOMENDACIONES

Para que los resultados sean eficientes y eficaces en la toma de decisiones en el proceso administrativo en la Coordinación Técnica Administrativa del Distrito 10-04-13 del municipio de San Bernardino, Suchitepéquez, es importante tomar en cuenta los siguientes criterios:

1. Que el Coordinador Técnico Administrativo organice los conflictos o acontecimientos que acaecen en el Distrito a su cargo.
2. Fundamentarse en la base legal para la toma de decisiones en cada proceso a realizar.
3. Establecer normas de funcionamiento.
4. Crear círculos de calidad con los administradores a su cargo, en los cuales se oriente sobre la función que como administradores educativos deben realizar.

BIBLIOGRAFÍA

Chacón Arroyo, M.A. 1995. Manual del Director Escolar. Acotaciones. Guatemala Gt. MINEDUC, SIMAC, OEA. P. 29.

Chiavenato, I. 1999. Introducción a la Teoría General de la Administración. 5ta. ed. México, D.F. Edit. Mc. Graw Hill. P. 92.

Chiavenato, I. 2007. Administración de Recursos Humanos: El Capital Humano de las Organizaciones. 8ª. ed. México, D.F. Edit. Mc Graw Hill. P. 42-45, 76-80.

Eagleton, T. 2001. La idea de la cultura. Barcelona, Edit. Paidós, P.58.

Gallagher y Watson, H.1982. Métodos Cuantitativos para la Toma de Decisiones en Administración. México DF., Edit. McGraw.Hill. P. 67.

Gómez Ceja, G. 1996 Planeación y Organización de Empresas. 8º. Ed. México D.F. Edit. McGraw-Hill. P.92.

Gómez Mejía, L. R.; Balkin, D. B.; Cardy, R. 2001. Dirección y gestión de recursos humanos. 3ª. ed. México, D.F. Prentice Hall Editores. P. 35.

Koontz, H. 1985. Administración: Ciencia, Teoría y Práctica. 9 ed. Capítulo 1. México D.F. Edit. McGraw Hill. P. 20.

Psicología 1.1998.Colectivo de autores. La Habana. Edit. Pueblo y Educación. P.55.

Reyes Ponce, A. 1991. Teoría de Administración de Empresas. México DF. Edit. Limusa. P. 96.

Schein., E. 2002. La cultura empresarial y el liderazgo, una visión dinámica. La Habana. Edit. Pueblo y Educación P. 55.

EGRAFÍAS

- Fernández Arena J. Proceso Administrativo (En Línea) es. Consultado el 08/06/2012. Disponible en: www.elprisma.com/apuntes/administración.
- Reyes Ponce, A. Administración Moderna. (en Líneas). gt. consultado 05/03/2012. Disponible: <http://www.gestiopolis.com/canales7/mkt/administracion-introduccion-a-la-administracion.htm>

Vo.Bo.


Licda. Ana Teresa Cap Yes de González

Bibliotecaria



ANEXOS



UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
CENTRO UNIVERSITARIO DE SUR OCCIDENTE
LICENCIATURA EN PEDAGOGÍA Y ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA.

Dirigido a Administradores Educativos.

Con el fin de recabar información para fundamentar y validar la investigación, titulada **“La Toma de Decisiones en el Proceso Administrativo de la Coordinación Técnica Administrativa Distrito 10-04-13 del Municipio de San Bernardino, Suchitepéquez”**, el cual forma parte del informe de Tesina. Demando de respuestas a cada una de las interrogantes diseñadas. Todos los datos obtenidos serán utilizados estrictamente de forma confidencial.

1. Quiénes cree usted que hacen el papel de un gerente educativo en las instituciones educativas de Guatemala?
2. ¿Por qué cree que es importante que un gerente educativo conozca de administración y no solo de educación?
3. ¿Aplica el supervisor de su distrito la administración en la ejecución de proyectos?
4. ¿Aplica el supervisor los principios fundamentales de la administración y cómo?
5. ¿A opinión personal cuáles serían las características de un buen administrador?
6. ¿Cómo define la administración?
7. ¿Qué importancia tiene la asesoría técnico-pedagógico en el ámbito académico?

8. Como administrador Educativo ¿Cree usted que la toma de decisiones de su Supervisor son acertadas en la administración educativa?_____
- Especifique:
9. ¿Qué reglamentos utiliza el Supervisor educativo para la solución de conflictos en la comunidad educativa de su jurisdicción?
10. ¿Qué herramienta utiliza el supervisor para ejecutar la supervisión en su institución educativa?
11. ¿Cuántas veces al año recibe orientación por parte del supervisor educativo?
12. ¿Por qué es importante fomentar las buenas relaciones humanas entre supervisores y directores?
13. Por parte del supervisor educativo ¿Cuántas veces lo supervisan durante el año?
14. ¿Conoce usted las funciones del supervisor? _____ ¿Cuáles son?
15. ¿Considera que dentro de su distrito se está cumpliendo con los fines que persigue la educación?

E"ID Y ENSEÑAD A TODOS"

CUNSUROC





Mazatenango, 14 de Noviembre de 2012
Dic. T.G. C.P. No. 41 - 12

Msc. Nery Edgar Saquimux Canastuj
COORDINADOR
Carrera de Pedagogía y Administración Educativa
Centro Universitario de Sur Occidente.
CUNSUROC

Señor Coordinador:

*Por este medio en mi calidad de Profesor Titular de curso: E402. Ejercicio Profesional Supervisado de la carrera de Licenciatura en Pedagogía y Administración Educativa del plan fin de semana del CUNSUROC, y, a lo establecido en los artículos: 39., 50., y 59. del "Normativo de Integración del Sistema de Prácticas y el Trabajo de Graduación de las carreras de Pedagogía Plan Fin de Semana del Centro Universitario de Suroccidente" en cumplimiento de mis funciones de **ASESOR PRINCIPAL** del trabajo de tesina titulado: "La toma de decisiones en el proceso administrativo de la Coordinación Técnica Administrativa Distrito 10-04-13 del municipio de San Bernardino, Suchitepéquez"; elaborado por la estudiante: **PEM/TAE Gilda Mariela Flores Mazariegos, carné: 200279190.***

*Considero que el mismo reúne los requisitos técnicos suficientes, en cuanto a: Calidad en su contenido, Metódica de la investigación, Pertinencia de los resultados y Redacción por lo que me permito emitir **DICTAMEN FAVORABLE**, a fin de que continúe con el trámite respectivo.*

Atentamente.

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"

Licda. Dorian Rebeca Peña Signor de Archila
ASESORA PRINCIPAL

Técnico en Administración Educativa – Técnico en Planificación Curricular
Profesorado de Enseñanza Media en Psicopedagogía
Profesorado de Enseñanza Media en Pedagogía y Ciencias Naturales con orientación ambiental
Licenciatura en Pedagogía y Administración Educativa – Licenciatura en Pedagogía y Planificación Curricular
Licenciatura en Psicopedagogía



Mazatenango, 14 de Noviembre de 2012

Dic. T.G. C.P. No. 42 - 12

Msc. Nery Edgar Saquimux Canastuj
COORDINADOR
Carrera de Pedagogía y Administración Educativa
Centro Universitario de Sur Occidente.
CUNSUROC

Señor Coordinador:

*Por este medio, y en base al nombramiento de fecha 23 de octubre del 2012, Ref. NCP. 26 – 12 de la Coordinación de la Carrera, y a lo establecido en el artículo 52. Inciso “c”, 60. Y 61., del “Normativo de Integración del Sistema de Prácticas y el Trabajo de Graduación de las carreras de Pedagogía Plan Fin de Semana del Centro Universitario de Suroccidente”; en cumplimiento a mis funciones de REVISOR del trabajo de tesina titulado: “La toma de decisiones en el proceso administrativo de la Coordinación Técnica Administrativa Distrito 10-04-13 del municipio de San Bernardino, Suchitepéquez”; elaborado por la estudiante: PEM/TAE Gilda Mariela Flores Mazariegos, carné: 200279190, quien ha incorporado al informe final de su trabajo de tesina las correcciones pertinentes solicitadas; considero que el mismo reúne los requisitos técnicos de contenido y forma, que me permiten emitir **DICTAMEN FAVORABLE**, a fin de que continúe con el trámite respectivo.*

Atentamente.

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”



Msc. José Norberto Thomas Villatoro
REVISOR

Técnico en Administración Educativa - Técnico en Planificación Curricular
Profesorado de Enseñanza Media en Psicopedagogía
Profesorado de Enseñanza Media en Pedagogía y Ciencias Naturales con orientación ambiental
Licenciatura en Pedagogía y Administración Educativa - Licenciatura en Pedagogía y Planificación Curricular
Licenciatura en Psicopedagogía



Mazatenango, 14 de noviembre del 2012
 Providencia T.S.I. No. 21 -12

Universidad de San Carlos
 Centro Universitario de Sur Occidente
 Mazatenango, Suchitepéquez

ASUNTO: Envío de informe final de la Tesina titulada: "La toma de decisiones en el proceso administrativo de la Coordinación Técnica Administrativa Distrito 10-04-13 del municipio de San Bernardino, Suchitepéquez"; elaborado por la estudiante: PEM/TAE Gilda Mariela Flores Mazariegos, carné: 200279190, de la Carrera de Licenciatura en Pedagogía y Administración Educativa del Plan Fin de Semana del CUNSUROC.

ATENTAMENTE PASE A:

Lic. José Alberto Chuga Escobar
 Director CUNSUROC

PARA QUE SE SIRVA:

<input type="checkbox"/>	Emitir acuerdo respectivo
<input checked="" type="checkbox"/>	Tramitarlo de acuerdo al procedimiento establecido
<input type="checkbox"/>	Agregarlo a sus antecedentes
<input type="checkbox"/>	Enviar antecedentes
<input type="checkbox"/>	Hacerlo de su conocimiento
<input type="checkbox"/>	Hacerlo de su conocimiento
<input checked="" type="checkbox"/>	Efectos consiguientes
<input checked="" type="checkbox"/>	Informar
<input checked="" type="checkbox"/>	Autorizar
<input type="checkbox"/>	Archivo.

RECEIVED BY THE DIRECTOR OF CUNSUROC
 19 NOV. 2012
 # 16:14

OBSERVACIONES: De conformidad con lo establecido en el Artículo 62. del "Normativo de Integración del Sistema de Prácticas y el Trabajo de Graduación de las carreras de Pedagogía Plan Fin de Semana del Centro Universitario de Suroccidente", se adjunta el informe de la Tesina completa, incluyendo copia de los dictámenes respectivos, para su conocimiento y autorización del IMPRIMASE del mismo.

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"



[Handwritten signature]

Msc. Nery Edgar Saquimux Canastuj
 COORDINADOR DE LAS CARRERAS DE PEDAGOGIA

Técnico en Administración Educativa – Técnico en planificación Curricular
 Profesorado de Enseñanza Media en Psicopedagogía
 Profesorado de Enseñanza Media en Pedagogía y Ciencias Naturales con orientación ambiental
 Licenciatura en Pedagogía y Administración Educativa – Licenciatura en Pedagogía y Planificación Curricular
 Licenciatura en Psicopedagogía



USAC
TRICENTENARIA
Universidad de San Carlos de Guatemala

DIRECCION DEL CENTRO UNIVERSITARIO DEL SUROCCIDENTE,
Mazatenango, Suchitepéquez, 19 de noviembre de dos mil doce.-----

Encontrándose agregados al expediente los dictámenes del asesor y revisor, SE
AUTORIZA LA IMPRESIÓN DE LA TESINA TUTULADA: **“LA TOMA DE
DECISIONES EN EL PROCESO ADMINISTRATIVO DE LA COORDINACIÓN
TÉCNICA ADMINISTRATIVA DISTRITO 10-04-13 DEL MUNICIPIO DE SAN
BERNARDINO, SUCHITEPÉQUEZ”**, de la estudiante: **Gilda Mariela Flores
Mazariegos**, carné **200279190** de la carrera Licenciatura en Pedagogía y Administración
Educativa, Plan Fin de Semana.

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”

LIC. JOSÉ ALBERTO CHUGA ESCOBAR
DIRECTOR



/gris