

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
CENTRO UNIVERSITARIO DE SUROCCIDENTE
LICENCIATURA EN PEDAGOGÍA Y ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA
PLAN FIN DE SEMANA



TESINA

**“ANÁLISIS DE LA FORMA EN QUE SE REALIZAN LOS PROCESOS
PEDAGÓGICOS Y ADMINISTRATIVOS EN LA
SUPERVISIÓN EDUCATIVA, DISTRITO NO. 96-44
DEL MUNICIPIO DE SAMAYAC, DEPARTAMENTO DE
SUCHITEPÉQUEZ”.**

Por:

MARÍA FLORINDA RAXTÚN SUNUX
CARNÉ: 200941741

Lcda. Tania Elvira Marroquín Vásquez
ASESORA

Presentada en examen público de graduación ante las autoridades del Centro
Universitario de Suroccidente CUNSUROC, de la Universidad de San Carlos de
Guatemala, previo a obtener el título de:

Licenciada en Pedagogía y Administración Educativa

Mazatenango, febrero de 2015.
UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

CENTRO UNIVERSITARIO DE SUROCCIDENTE

AUTORIDADES

Dr. Carlos Guillermo Alvarado Cerezo	RECTOR
Dr. Carlos Enrique Camey Rodas	SECRETARIO

Miembros del Consejo Directivo del Centro Universitario de Sur Occidente CUNSUROC

Dra. Alba Ruth Maldonado de León	Presidente
----------------------------------	------------

Representante de Docentes

Ing. Agr. Luis Alfredo Tobar Piril	Secretario
------------------------------------	------------

Representante de Graduados del CUNSUROC

Lic. Ángel Estuardo López Mejía	Vocal
---------------------------------	-------

Representantes de Estudiantes del CUNSUROC

Br. Cristian Ernesto Castillo Sandoval	Vocal
--	-------

Lic. Carlos Enrique Jalel de los Santos	Vocal
---	-------

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

CENTRO UNIVERSITARIO DE SUROCCIDENTE

COORDINACIÓN ACADÉMICA

COORDINADOR ACADÉMICO

MSc. Carlos Antonio Barrera Arenales

COORDINADOR CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

MSc. Bernardino Alfonso Hernández Escobar

COORDINADOR CARRERA DE TRABAJO SOCIAL

Lic. Edin Aníbal Ortiz Lara

COORDINADOR CARRERAS DE PEDAGOGÍA

MSc. Nery Edgar Saquimux Canastuj

COORDINADOR CARRERA DE INGENIERÍA EN ALIMENTOS

Dr. Marco Antonio del Cid Flores

COORDINADOR CARRERA AGRONOMÍA TROPICAL

MSc. Erick Alexander España Miranda

COORDINADORA CARRERA CIENCIAS JURÍDICAS Y SOCIALES

Lcda. Tania María Cabrera Ovalle

COORDINADORA CARRERA TÉCNICA PERIODISTA PROFESIONAL Y LICENCIATURA EN CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN

MSc. Paola Marisol Rabanales

COORDINADOR CARRERA DE GESTIÓN AMBIENTAL LOCAL

MSc. Celso González Morales

COORDINADORA CARRERAS DE PEDAGOGÍA PLAN FIN DE SEMANA

Lcda. Tania Elvira Marroquín Vásquez

Agradecimiento

Agradezco primordialmente a Dios y a Nuestra Madre Celestial, por ser mis protectores y guiadores en los pasos de mi vida, y dotarme de conocimientos en el ejercicio de mis funciones académicas.

A mis padres, por su apoyo incondicional, sus consejos y por inculcarme valores que distinguen a un buen ser humano, enseñando a levantarme en las caídas y tropiezos.

A mi esposo, por su comprensión, apoyo moral y económico en el trascurso de mi vida estudiantil-profesional para culminar la última fase de la carrera.

A mi hijo, por ser el inspirador de seguir adelante con mi preparación académica y de esta forma, poder proporcionarle una vida estable en el futuro.

A mis hermanas y hermano, por el entusiasmo que me brindaron en la realización de mis actividades académicas.

A los Licenciados y Licenciadas que me otorgaron durante la etapa académica nuevos conocimientos y experiencias que fortalecieron mi intelecto para culminar esta fase de desarrollo profesional.

A mi Asesora de Tesina, Lcda. Tania Elvira Marroquín Vásquez y a mi Revisora de Tesina, Lcda. Dorian Rebeca Peña Signor de Archila por la comprensión, flexibilidad y paciencia en la culminación de esta fase, asimismo, por sus conocimientos y experiencias proporcionadas.

A la Supervisión Educativa, Distrito No. 96-44, del municipio de Samayac Suchitepéquez, por permitirme realizar el proceso de investigación durante el desarrollo de mi Ejercicio Profesional Supervisado, con el objetivo de verificar cómo se realizan los procesos administrativos y pedagógicos en la institución.

Dedicatoria

Dedico este Informe final de Tesina a Dios, por dotarme de bendiciones día con día y por haberme permitido llegar a esta etapa de mi vida profesional, proporcionándome sabiduría e inteligencia.

A mis padres, por ser inspiradores de continuar con mis estudios y apoyarme económicamente.

A mi esposo, por darme palabras de apoyo para continuar con mis estudios y poder cumplir esta meta.

A mis hermanas, para que esta obra sea de ejemplo para continuar con sus estudios universitarios y poder obtener nuevos conocimientos.

A mi hijo, Carlos Alberto López Raxtún, por ser el inspirador de seguir adelante y lograr mis metas con el objetivo de darle una mejor vida.

A los Licenciados, por su apoyo en la transmisión de conocimientos en los diferentes cursos, como parte del desarrollo de mi formación profesional, paso importante para culminar la tesina.

Especialmente a la Lcda. Tania Elvira Marroquín Vásquez y la Lcda. Dorian Rebeca Peña Signor de Archila por la comprensión, flexibilidad y por concederme sus conocimientos para realizar este informe.

Finalmente, a mis compañeros de estudio, por compartir nuestras experiencias y conocimientos en las diferentes actividades estudiantiles y en esta etapa de elaboración del informe de tesina.

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

¹ Punto quinto del Acta No. 03/99 del 04/03/99 del Comité de Tesis de las Carreras de Pedagogía del Centro Universitario del Suroccidente.

Índice

Contenido	Páginas
Introducción.....	1
Capítulo I	
1.1 Planteamiento del Problema.....	4
1.2 Definición del Problema.....	7
1.3 Objetivos.....	8
Capítulo II	
2. Descripción Metodológica.....	9
Capítulo III	
Marco Teórico	
3.1 Supervisión Educativa.....	11
3.1.1 Principios de la Supervisión Educativa.....	12
3.1.2 Tipos de Supervisión educativa:.....	15
3.1.3 Etapas de la supervisión educativa:.....	17
3.1.4 Fases de la supervisión educativa:.....	18
3.1.5 Perfil del Supervisor Educativo:.....	19
3.1.6 Supervisión Educativa Guatemalteca.....	22
3.1.7 Base legal de la Supervisión Educativa.....	24
3.1.8 Funciones de los Supervisores de Distrito:.....	24
3.2 Desempeño laboral.....	27
3.3 Evaluación del desempeño.....	28
3.4 Factores que inciden en el desempeño de los procesos pedagógicos y administrativos de Supervisión Educativa:.....	30
3.4.1 Liderazgo.....	30

3.4.2	Clima organizacional.....	31
3.4.3	Ambiente organizacional.....	33
3.4.4	Valores y ética del administrador educativo.....	35
3.4.5	Las relaciones humanas.....	36
3.4.6	La comunicación.....	38
3.4.7	La motivación.....	40
3.4.8	La innovación y el cambio.....	41
3.4.9	La toma de decisiones en la solución de conflictos.....	43
3.4.10	La capacitación constante.....	45
3.4.11	La supervisión continua del administrador educativo.....	46
3.5	La administración educativa.....	48
3.6	La satisfacción laboral.....	51

Capítulo IV

Análisis y Discusión.....	53
Conclusiones.....	63
Recomendaciones.....	65
Bibliografía.....	66

ANEXOS:

Carta de Autorización de EPS (Supervisión Educativa, Distrito No. 96-44).

Modelo de Boleta de Encuesta dirigido a Supervisión Educativa, Distrito No. 96-44.

Modelo de Boleta de Encuesta dirigido a Secretaria de Supervisión Educativa, Distrito No.96-44.

Modelo de Boleta de Encuesta dirigido a Directores Educativos del Distrito No. 96-44.

Modelo de Boleta de Encuesta dirigido al Personal Docente del Distrito No. 96-44.

Introducción

En principio, conviene destacar que la tesina constituye uno de los requisitos curriculares de la carrera de Licenciatura en Pedagogía y Administración Educativa de la Universidad de San Carlos de Guatemala, Centro Universitario de Suroccidente, Sección Plan Fin de Semana, que tiene como propósito, hacer del estudiante, un ser humano capaz de realizar una investigación científica que le permita recabar información, estructurarla de acuerdo a bases teóricas y analizarlas, para posteriormente, obtener los resultados o las conclusiones finales de cualquier fenómeno o problema que se esté suscitando en algún ámbito escolar específico. También le da la oportunidad al estudiante de aplicar y desarrollar sus destrezas, conocimientos, experiencias y habilidades profesionales adquiridos durante su aprendizaje formal, en la que se pone a prueba la eficiencia y eficacia de las acciones como futuro Administrador Educativo.

En este sentido, el presente informe de Tesina lleva implícita la intención de estructurar de manera descriptiva y analítica, cómo se concretan los procesos pedagógicos y administrativos en la Supervisión Educativa del municipio de Samayac, departamento de Suchitepéquez, con el propósito de visualizarlas fortalezas y dificultades o debilidades que la caracterizan, posibilitando con esto, concientizara las personas que actualmente están ejerciendo dicho cargo y por supuesto, a los futuros Administradores Educativos, para que puedan buscar y optar a la utilización de estrategias constructivas que conviertan las debilidades en fortalezas, y de esta forma, coadyuvar al desarrollo del sistema educativo en general. La información presentada también cumple el propósito de analizar el desempeño laboral que los administradores educativos están ejerciendo en cuanto a sus funciones y, de esta forma, tener una pauta de cómo mejorar las actuaciones que se están realizando en los Distritos Educativos del Departamento de Suchitepéquez.

Por tal razón, se realizó el informe de tesina que se titula: “Análisis de la forma en que se realizan los procesos pedagógicos y administrativos en la Supervisión Educativa,

Distrito No. 96-44, del municipio de Samayac, departamento de Suchitepéquez”, el cual se encuentra estructurado en capítulos, para su mejor claridad y comprensión.

En el capítulo I, se detalla el Diseño de la Investigación, en el que se da a conocer el título de la Investigación a ejecutar, el planteamiento del problema que especifica el contexto, los síntomas, el conflicto entre lo real y lo ideal sobre el objeto de estudio, la definición del problema y los objetivos por alcanzar con base a la investigación.

El capítulo II, hace referencia a la Descripción Metodológica del estudio de tesina, mismo que explica de forma concreta, cómo se desarrolló la investigación. En esta fase se detallan las fuentes de investigación, los instrumentos, técnicas o métodos que se utilizó para obtener información relevante y fidedigna del fenómeno objeto de estudio.

El capítulo III comprende todo lo concerniente al Marco Teórico, es decir, las definiciones de los títulos y subtítulos que comprende la temática de estudio concerniente a los Procesos Pedagógicos y Administrativos en la Supervisión Educativa que se especifica de forma concreta, teoría desarrollada por la estudiante, la cual es sustentada con información bibliográfica y egráfica.

El capítulo IV, detalla la parte medular de la tesina, que es precisamente, el Análisis y la Discusión que explica los resultados obtenidos con la implementación de las Boletas de Encuestas, que dieron respuestas a las interrogantes presentadas con el propósito de verificar la manera en que se están ejecutando los Procesos Pedagógicos y Administrativos en la Supervisión Educativa objeto de estudio. Los datos se visualizan en porcentajes, complementada con definiciones descritas en el Marco Teórico.

Y el capítulo V, que define los resultados finales de la investigación, es decir, las conclusiones con sus respectivas recomendaciones de acuerdo a la información obtenida en el estudio documental y de campo. Asimismo, se presentan las fuentes de información bibliográfica y egráfica, y los anexos, en los que se incluyen los modelos de

Boletas de Encuestas Aplicadas y las cartas o solicitudes que acreditan la validez del informe de Tesina.

La información se presenta de manera específica y concreta, esto es, con claridad, para que el lector pueda visualizar y comprender fácilmente, cómo se desarrollaron cada una de los capítulos y la relación que cada uno de ellos tiene entre sí.

Capítulo I

“Análisis de la forma en que se realizan los procesos pedagógicos y administrativos en la Supervisión Educativa, Distrito No. 96-44, del municipio de Samayac, departamento de Suchitepéquez”.

1.1 Planteamiento del Problema.

El municipio de Samayac, del departamento de Suchitepéquez, en lo que respecta al campo de la Administración Educativa, antes del año de 1999, no contaba con un Distrito propio de Supervisión Educativa que prestara servicios a la comunidad escolar, sistema primordial para la realización de actividades administrativas y pedagógicas que de manera directa, apoyan los procesos de los distintos sectores educativos que necesitan resolver asuntos o trámites para satisfacer las necesidades inmediatas.

El municipio era supervisado con sede en la jurisdicción de Santo Tomás La Unión, del departamento de Suchitepéquez, en la que Administradores Educativos, Personal Docente, padres de familia, estudiantes y demás personas asistían para solventar sus asuntos.

Fue en el año 1999, que se autorizó en Samayac Suchitepéquez, una sede central de Supervisión Educativa que atendiera a la comunidad, quedando como encargada la Técnica en Administración Educativa Irma Magnolia Recinos Sosa (Q.E.P.D).

Mediante el estudio de campo concretado durante el Ejercicio Profesional Supervisado se ha evidenciado que en la Supervisión Educativa, Distrito No. 96-44, del municipio de Samayac, departamento de Suchitepéquez, existen diversos aspectos deficientes en lo que respecta a las funciones de los procesos pedagógicos y administrativos, por ejemplo, debilidad en el desempeño laboral de Supervisión Educativa, lo que conlleva a inconformidades que la secretaria de la oficina refleja al trabajar con el (la) jefe (a) inmediato (a), dudas en lo que respecta a las supervisiones de campo a los centros educativos, comentarios de usuarios respecto a la deficiencia del servicio, carencia de

buenas relaciones humanas, insuficiencia de charlas, talleres o capacitaciones a Directores de establecimientos educativos, comunicación deficiente, carencia de motivación hacia los colaboradores, aspectos que sin duda alguna, constituyeron las bases suficientes para realizar el proceso de investigación y con base a ello, estar en capacidad de determinar la magnitud de la situación problemática y por ende, plantear recomendaciones específicas.

En otro orden de ideas, es importante hacer mención que los procesos pedagógicos y administrativos de las Supervisiones Educativas o Coordinaciones Técnicas Administrativas, son el motor principal para que los objetivos institucionales del sistema educativo puedan cumplirse con eficiencia y eficacia, para fortalecer el desarrollo de la educación de los futuros profesionales. Esto permite romper con paradigmas tradicionales y optar a reformas constructivas, de allí pues, la necesidad que los líderes educativos tengan voluntad y el deseo de mejorar constantemente su desempeño laboral para estar preparados a los nuevos retos en materia educativa.

Con base a lo anterior, puede aseverarse que las entidades educativas requieren, por parte de las personas que están al frente de las mismas, de un desempeño laboral efectivo, esto es, la tenencia de capacidad de liderazgo y administración, con capacidades y cualidades que el puesto solicita, en el que se evidencien componentes como la eficacia en el liderazgo, relaciones humanas eficientes, motivación en el trabajo, supervisión constante de los procesos administrativos y pedagógicos, buena comunicación, manejo de conflictos, capacitación constante, toma de decisiones oportunas, innovación y cambio, satisfacción laboral, aspectos importantes que todo Administrador Educativo debe poseer para realizar una buena labor.

Diversos pueden ser los factores que inciden en los procesos pedagógicos y administrativos de la Supervisión Educativa que dan como resultado un desempeño laboral eficiente o deficiente, por ejemplo, cuando se genera una gran motivación se establecen relaciones satisfactorias de convivencia, interés, colaboración, entre otros, o por el contrario, cuando la motivación es escasa, ya sea por frustración o por

impedimentos para la satisfacción de necesidades, da como consecuencia estados de depresión, desinterés, apatía, descontento, entre otros, hasta llegar inclusive a estados de agresividad, agitación, inconformidad, característicos de colaboradores que se enfrentan abiertamente contra las acciones que emprenda la gerencia educativa. Además, es preciso recalcar que las relaciones humanas se dan con diferentes miembros con personalidades únicas y diferentes, pero que con interés, un sistema de valores y adaptabilidad se pueden superar los diversos conflictos, y así poder brindar un servicio de calidad a los usuarios.

Por otra parte, es preciso tener presente que en la realidad, de alguna u otra manera siempre vana existir deficiencias en algunas áreas o funciones que los Administradores Educativos ejercen, porque es claro que ninguna persona puede realizar todas las cosas de forma exacta y eficiente; en cualquier ámbito, siempre van a existir o se van a cometer errores o acciones insatisfactorias, pero que tienen solución, esto mismo se visualiza en la Supervisión Educativa objeto de estudio, de acuerdo a los síntomas mencionados con antelación.

En este sentido y de acuerdo a la importancia del problema detectado, se realizó una investigación que permitió realizar un análisis sobre la forma en que se realizan los procesos pedagógicos y administrativos en la Supervisión Educativa, con la finalidad de responder a las interrogantes, ¿De qué forma se están ejecutando los procesos pedagógicos y administrativos de la Supervisión Educativa, Distrito No. 96-44, del municipio de Samayac, Suchitepéquez?, ¿Cuáles son los factores indispensables que se deben realizar y que inciden en los procesos pedagógicos y administrativos?, ¿Se está cumpliendo con eficiencia y eficacia las funciones pedagógicas y administrativas en la Supervisión Educativa, Distrito No. 96-44?, ¿El desempeño laboral de la Supervisión Educativa, Distrito NO. 96-44 se encuentra en un rango de calidad acorde a la demanda social? y ¿Cuál es el perfil que se requiere actualmente en las Supervisiones Educativas para afrontar los problemas del sistema educativo guatemalteco?

1.2 Definición del Problema

La realización de la presente investigación estuvo encaminada a dar respuesta a las interrogantes:

¿De qué forma se están ejecutando los procesos pedagógicos y administrativos de la Supervisión Educativa, Distrito No. 96-44, del municipio de Samayac, Suchitepéquez?

¿Cuáles son los factores indispensables que se deben realizar y que inciden en los procesos pedagógicos y administrativos?

¿Se está cumpliendo con eficiencia y eficacia las funciones pedagógicas y administrativas en la Supervisión Educativa, Distrito No. 96-44?

¿El desempeño laboral de la Supervisión Educativa, Distrito NO. 96-44 se encuentra en un rango de calidad acorde a la demanda social?

¿Cuál es el perfil que se requiere actualmente en las Supervisiones Educativas para afrontar los problemas del sistema educativo guatemalteco?

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo General:

Analizar y describir la forma en que se realizan los procesos pedagógicos y administrativos en la Supervisión Educativa, Distrito No. 96-44, del municipio de Samayac, departamento de Suchitepéquez.

1.3.2 Objetivos Específicos:

- Identificar las dificultades o debilidades que se están presentando en el desempeño de las funciones pedagógicas y administrativas de la Supervisión Educativa objeto de estudio, con el fin de presentar un panorama para que sean corregidas por los actuales Supervisores Educativos y así coadyuvar al desarrollo del sistema educativo en general.
- Explicar el perfil que deben sustentar las personas al frente de una Supervisión Educativa, con el afán de concretar procesos pedagógicos y administrativos con estándares de calidad, eficiencia y eficacia.
- Concientizar y orientar a los actuales y futuros Administradores Educativos a la preparación continua de la forma eficiente y efectiva de realizar los procesos pedagógicos y administrativos para proporcionar un servicio de calidad.

Capítulo II

2.1 Descripción Metodológica

El estudio de investigación: **“Análisis de la forma en que se realizan los procesos pedagógicos y administrativos en la Supervisión Educativa, Distrito No. 96-44, del municipio de Samayac, departamento de Suchitepéquez”**, se desarrolló de la siguiente manera:

- a. Se investigó en libros y páginas electrónicas diversos subtemas relacionados con los procesos pedagógicos y administrativos tales como: Supervisión Educativa, Principios de la Supervisión Educativa, Tipos de Supervisión educativa, Etapas de la supervisión educativa, Fases de la supervisión educativa, Perfil del Supervisor Educativo, Supervisión Educativa Guatemalteca, Base legal de la Supervisión Educativa, Funciones de los Supervisores de Distrito, Desempeño Laboral, Evaluación del Desempeño Laboral, Clima y Ambiente Organizacional, Liderazgo, Valores y Ética del Administrador Educativo, las Relaciones Humanas, la Comunicación, la Motivación, la Innovación y el Cambio, la Toma de Decisiones en la Solución de Conflictos, la Capacitación de Personal, la Supervisión Continua del Administrador Educativo, la Administración Educativa y la Satisfacción Laboral, teoría que permitió verificar si en la Supervisión Educativa se estaban realizando las funciones pedagógicas y Administrativas de forma eficiente y eficaz, puesto que los conceptos mencionados son factores que inciden en el trabajo ejercido en cualquier ámbito educativo.
- b. Una vez identificados y descritos los principales factores que influyen en los procesos pedagógicos y administrativos en la Supervisión Educativa, se procedió a encuestar, con un modelo de Boleta de Encuesta semi-estructurada relacionado con el tema central previamente autorizado, mismo que se aplicó en la Supervisión Educativa, a la Secretaria, Directores de centros educativos y Personal Docente, con el propósito de verificar diferentes opiniones respecto al

trabajo que actualmente se ejerce en la Supervisión Educativa del municipio de Samayac, Suchitepéquez.

- c. La información recabada y aportada por los diferentes sujetos claves del objeto de estudio, permitió proceder al análisis y discusión de forma detallada sobre los procesos pedagógicos y administrativos.

Capítulo III

Marco Teórico

3.1 Supervisión Educativa

En primera instancia, conviene señalar que el origen de la palabra supervisión se deriva de "super" sobre y de "visum" ver, lo que implica por tanto, "ver sobre, revisar, vigilar". La función supervisora supone "ver que las cosas se hagan como fueron ordenadas", es decir, la supervisión educativa tiene como propósito vigilar o dirigir sistemáticamente el proceso de enseñanza y aprendizaje, abarcando toda la organización a su disposición; ello implica por supuesto, toda la estructura material y humana del centro educativo con el fin de darle cumplimiento a los objetivos institucionales del sistema educativo.

A continuación se presentan algunas definiciones extraídas de diversas obras que abordan el tema de la supervisión educativa o llamada por otros: "supervisión escolar". En este orden de ideas, el término Supervisión: *"Se concibe como una actividad que se centra preferentemente en el desarrollo profesional de los profesores y la optimización del proceso de enseñanza-aprendizaje"* (Eustaquio Martín Rodríguez, 2014: 19), es decir, que la tarea principal de la supervisión educativa radica en estimular las acciones y funciones que los docentes llevan a cabo, puesto que a criterio personal los docentes tienen la ardua tarea de adiestrar a los futuros profesionales y de ellos, en gran parte, depende la calidad del sistema educativo.

Lo que parece oportuno mencionar en este sentido, es que lo descrito anteriormente no se cumple a cabalidad en el contexto educativo guatemalteco, porque la mayoría de Supervisores educativos se dedican más a verificar las funciones de los Directores Educativos que las del personal docente, teniendo mayor comunicación y relación con aquéllos, dejándoles de hecho, toda la tarea de supervisión que en una parte les corresponde a ellos, pero en su totalidad no significa que esto es negativo, porque dentro de las funciones de los Directores se encuentra la de dirigir el trabajo de los docentes. Otra razón es la magnitud de la población, el tiempo y los recursos, lo cual

es justificación de muchos supervisores, de allí pues que únicamente se supervisa a cada docente por lo menos una vez al año y otros que durante el ciclo escolar nunca son visitados y mucho menos, orientados.

"La moderna supervisión escolar es, pues, la acción positiva y democrática destinada a mejorar la enseñanza mediante la formación continua de todos los interesados: el alumno, el maestro, el supervisor, el administrador y el padre o alguna otra persona interesada en el problema" (Evans y Neagley, 1964: 75), esta definición descarta toda responsabilidad del Supervisor y del Director educativo en promover una educación de calidad, porque para lograrlo se necesita de la participación voluntaria e interés de toda la comunidad educativa, un claro ejemplo lo constituye el hecho que, de nada sirve que el docente sea un buen educador, innovador, dinámico y profesional, si el estudiante no tiene el interés en aprender, otra razón es la resistencia a la innovación y el cambio.

Otra definición es *"La supervisión escolar puede sintetizarse como asistencia a las actividades docentes, de manera de darles coordinación, unidad y continuidad, para que la escuela alcance con mayor eficiencia sus objetivos"* (Imídeo Nérici, 1974). Si nos damos cuenta las definiciones de supervisión educativa tienen un mismo fin, en mejorar el proceso de enseñanza por medio del desempeño de los docentes, el cual debe ser dirigido, orientado, monitoreado y evaluado constantemente, actividad de servicio que le corresponde al supervisor para el logro óptimo de los objetivos institucionales del sistema educativo.

Para brindar una educación de calidad se necesita guiar, apoyar y asistir a todos los involucrados del proceso educativo para que se implementen nuevos métodos y técnicas innovadoras, pero esto se logrará trabajando en equipo.

3.1.1 Principios de la Supervisión Educativa

En el apartado anterior se menciona todo lo concerniente a la definición de Supervisión Educativa, de la cual se desglosan los siguientes principios que le dan sentido de

acción para que el proceso de supervisión cumpla con su propósito de coadyuvar y fortalecer el proceso educativo. Con base a ello, puede aseverarse que la Supervisión Educativa debe ser:

- **Democrática**, porque debe valerse de la participación, armonía y respeto por el individuo; un claro ejemplo de ello es cuando se pone de manifiesto la tolerancia hacia las opiniones de diferentes personas en el proceso de toma de decisiones.
- **Científica**, porque sin duda alguna, debe hacer uso de procedimientos como la investigación y la experimentación, esto se aplica cuando se solucionan problemas, con el propósito de buscar las causas que lo originaron, pero, por algunos supervisores no se cumple este principio por falta de interés.
- **Cooperativa**, porque en ella deben ser partícipes todas las personas involucradas en el sistema educativo, es decir, trabajar cooperativamente para confrontar los problemas y tomar las decisiones adecuadas en busca del cumplimiento eficiente de los objetivos.
- **Sistemática**, porque está llamada a fundamentarse en un análisis previo para conocer los medios y recursos con los que se cuenta, proponer los objetivos y alternativas, planificar las acciones y realizar seguimiento, aquí se aplica lo que se conoce con el nombre de proceso administrativo.
- **Participativa**, porque se hace necesaria la cooperación y ayuda de todos los miembros del personal para que se logren los objetivos deseados, tomando en amplia consideración que, para que el proceso de enseñanza y aprendizaje se desarrolle adecuadamente, está formada por varios sujetos, Autoridades Educativas, Administradores Educativos, Personal Docente y de Servicio, Estudiantes, Padres de Familia, entre otros.

- **Objetiva**, debe basarse en la observación analítica, directa y permanente, acorde a la situación que presenta la institución, es decir, fundamentarse en la realidad para seleccionar soluciones pertinentes.
- **Continua y progresiva**, la labor supervisora debe desarrollarse de manera permanente y evolucionar de acuerdo a las necesidades y circunstancias, es decir, realizar un seguimiento continuo de las acciones que ejercen los colaboradores de acuerdo a los intereses, pero lamentablemente esta función no se cumple a cabalidad, por la falta de interés, tiempo, recursos y tamaño de la población. Actualmente se visita a los docentes una vez al año y otros que nunca serán supervisados.
- **Orientadora**, el supervisor educativo debe estar capacitado para dar las recomendaciones adecuadas a la situación que se presente o se plantee, este principio le da la oportunidad a los supervisores que en el momento de observar a los colaboradores puedan dar su punto de vista de la forma en que ellos realizan sus funciones pedagógicas y administrativas con el fin de fortalecer y mejorar los procesos, pero la realidad es que existen pocos supervisores que verifican y expresan los errores, así como los méritos.
- **Humana**, el éxito de la supervisión depende de las relaciones que se den entre supervisor y supervisado, al respecto, en el artículo Reseña Histórica de los Planes de Formación de Docentes en Educación Preescolar de la Facultad de Educación de la Universidad de Costa Rica (1966-2007) de Edith Bravo Boada, se afirma que en la forma en que el supervisor se comunica con el supervisado y con todas las personas que conforman la comunidad escolar y aún más la comunidad educativa y la comunidad en general. Porque solo cuando él mismo asuma su rol de comunicador, y de orientador de docente supervisado, mejorará sus relaciones humanas, lo que le llevará como consecuencia lógica a su desarrollo personal y al de las personas sobre las cuales ejerza su función supervisora. Esta afirmación es muy clara, porque a muchos supervisores les

gusta realizar esta función para verificar los errores o equivocaciones y decir, “esto tiene que mejorar y hacer esto”, pero no realizan una autoevaluación de sus acciones.

- **Flexible**, debe estar abierta a los cambios a fin de adaptarse a la evolución social, y las necesidades de los sujetos. Este principio se cumple si los demás principios antes mencionados se están realizando, como por ejemplo si la Supervisión Educativa es democrática al tomar en cuenta ideas y opiniones para resolver algún problema educativo, ahí se visualiza la flexibilidad en la toma de decisiones.

3.1.2 Tipos de Supervisión educativa:

Existen diferentes tipos de Supervisión Educativa citado por varios autores, pero a continuación se describen las más comunes.

- **Tradicional o autocrática:** Se define como, *"Aquella en que el supervisor es quien prevé y dispone todo para el funcionamiento de la acción de la escuela"* (Nérici 1975), es decir que en este tipo de supervisión prevalece la imposición de mandos de los superiores hacia los inferiores, en el que existe la rigidez e inflexibilidad en la toma de decisiones, en donde solo el supervisor da las órdenes sin mostrar amabilidad para que los colaboradores las acaten y cumplan.
- **Democrática:** se caracteriza porque existe libertad, respeto, flexibilidad, estimulación creativa, lo cual facilita en gran medida el proceso de supervisión, es decir, que este tipo de supervisión involucra la participación de toda la comunidad educativa para el mejoramiento del proceso de enseñanza y aprendizaje, sin que exista mando prepotente de jerarquía en la toma de decisiones.

Para Lemus (1975) citado por Muñoz (1995) señala las siguientes:

- **La supervisión correctiva:** su función principal es localizar errores o defectos para corregirlos, pero, la debilidad se encuentra en que no se investiga las causas que originaron el problema, tomando decisiones sin importar daños que puedan ocasionar a otros. Generalmente el supervisor se considera la persona que sabe y por consiguiente, el supervisado debe acatar todo lo que se le indica, sin posibilidad de llegar a dialogar y buscar soluciones compartidas. Como por ejemplo, cuando al docente supervisado se le indica todos los errores que cometió durante una clase supervisada, sin que exista apoyo de superación y recomendaciones para enmendarlos por parte del Supervisor. Además otra característica de este tipo de supervisión es que no se resaltan las acciones buenas o positivas.
- **La supervisión preventiva:** Se fundamenta en prevenir o evitar los problemas antes que se produzcan. Este tipo de supervisión tiene más ventajas que la correctiva, pero no tiene aplicabilidad en todos los casos, puesto que no todos los problemas pueden prevenirse, pero en los casos que es posible la prevención, los resultados son muy buenos, lo cual conduce a un ahorro de tiempo al momento de presentarse el conflicto. Por ejemplo, en la realización de actividades iguales o parecidas a anteriores en no cometer los mismos errores, como la distribución de comisiones, preparar con anticipación los recursos y materiales, entre otros.
- **La supervisión creadora:** es un tipo de supervisión positivo que se encarga de estimular y orientar a los educadores en la búsqueda creativa de la solución de a problemas que se susciten. Promueve la innovación y el cambio en el sentido de buscar la superación constante. Un claro ejemplo de ello son los incentivos, que instan a los docentes en su desempeño eficiente y eficaz. Además, se desarrolla una libre educación, lo cual contribuye al crecimiento personal y

profesional del docente, implementado nuevos métodos y técnicas de enseñanza.

- **La supervisión constructiva:** se relaciona con la anteriormente mencionada, ya que ambas tratan de buscar soluciones a los problemas de una manera integral, pero con la diferencia de que el supervisor debe suministrar al supervisado las herramientas necesarias para superar sus debilidades, por ejemplo, las observaciones y recomendaciones en el momento de la acción.

3.1.3 Etapas de la supervisión educativa:

Toda acción formal sigue una serie de pasos o lineamientos llamado proceso sistemático, y en la Supervisión Educativa esta secuencia se lleva a cabo mediante las siguientes etapas que le dan a esta actividad una secuencia específica para que sea eficiente y eficaz:

- **Planeamiento:** es el proceso en el cual se describe detalladamente las actividades o acciones que se realizarán durante un período lectivo, semestral o anual, el cual debe ser objetivo, es decir, posible y flexible, a fin de que pueda adaptarse a las nuevas necesidades que surjan y a las modificaciones que se produzcan en la vida escolar. Se prevé también, la ejecución de tareas particulares, aquí podemos hacer mención al POA, que actualmente se realiza.
- **Seguimiento:** es la segunda etapa en la labor de la supervisión, en el que la planificación cobra vida, es decir, que se pone en práctica las actividades y van surgiendo nuevas planificaciones para realizar un mejor trabajo.
- **Control:** actúa sobre la base de los resultados de los trabajos realizados, con la finalidad de corregir posibles errores y así prevenir desviaciones. También permite la adaptación y perfección de nuevos planes para hacerlos más objetivos, pragmáticos (de acuerdo a las necesidades e intereses) y eficientes.

Las etapas permiten desempeñar la función de supervisión de una forma sistemática y progresiva y no casual e improvisada, pero esta función es un trabajo en equipo que depende principalmente de los Supervisores Educativos, Directores Educativos y Personal Docente.

3.1.4 Fases de la supervisión educativa:

A lo largo de la vida los distintos procesos en materia de educación han ido evolucionando por la derivación en la toma de decisiones de las Autoridades Educativas de acuerdo a los intereses y necesidades de la comunidad escolar, y éste es precisamente el caso en el quehacer de la Supervisión Educativa, misma que ha venido tomando un rumbo, desde ser rígida e inflexible hasta ser flexible y participativa, para tener una mejor comprensión; a continuación se mencionan las fases:

- **Fase fiscalizadora:** esta fase fue la primera impuesta por el sistema que seguía patrones rígidos e inflexibles en el cumplimiento de las leyes de enseñanza, las condiciones del edificio, el cumplimiento de fechas y plazos para actos escolares tales como pruebas, entre otras, y su principal propósito era castigar las deficiencias de los educadores. Algo característico de esta fase es que no estaba centrado en las necesidades de los sujetos, pero esta fase a criterio personal no era del todo negativa, ya que las funciones se realizaban con mayor responsabilidad y eficacia, lo lamentable es que era bajo presión, donde prevalecía la autoridad jerárquica.
- **Fase constructiva o de supervisión orientadora:** esta fase es lo contrario a la anterior, ésta se centra en las necesidades e intereses de los educadores promoviendo el perfeccionamiento y la actualización mediante capacitaciones, es decir, que se caracteriza por ser flexible y participativa. Esta fase permite la innovación y el cambio de los procesos educativos mediante la adopción de nuevos métodos y técnicas de enseñanza proporcionadas por los supervisores educativos, actualmente es una de las funciones que éstos realizan.

- **Fase creativa:** ésta es la que actualmente debe ser aplicada por los Supervisores Educativos, porque no únicamente se supervisa las funciones de los docentes, sino a los Directores Educativos y estudiantes, también se puede incluir a los padres de familia, indagando si se encuentran satisfechos con el servicio. La fase anterior únicamente se centra en el docente y en el perfeccionamiento de todo el proceso de Enseñanza y Aprendizaje, es decir, a todos los involucrados de la comunidad educativa, pero, la fase orientadora complementa ésta. En él se promueve el trabajo en equipo, con un ambiente armonioso y toma de decisiones basadas en la experimentación y la investigación. El cumplimiento exitoso de esta teoría depende en gran parte de las actuaciones en cuanto al profesionalismo del Supervisor o Supervisora, por ello es indispensable hacer mención al perfil y las funciones que éstos deben desempeñar para dar un servicio de calidad.

3.1.5 Perfil del Supervisor Educativo:

Para que el proceso de Supervisión Educativa se ejecute de manera eficiente y eficaz y se pueda cumplir con el propósito de ayudar y mejorar el proceso educativo, de manera que se pueda proporcionar a los estudiantes una educación de calidad que cumpla con los estándares solicitados, se necesita de Supervisores Educativos con capacidad y carácter en el puesto, por lo cual, a continuación se hace mención de las cualidades o el perfil que deben poseer y desarrollar todo Supervisor Educativo, tomada de la tesis "Importancia de la supervisión escolar en el fortalecimiento de la calidad educativa del municipio de Jalapa, departamento de Jalapa del año 2012 "de Victor Manuel Portillo Recinos:

- Orienta el proceso administrativo-pedagógico, mediante capacitaciones, talleres, visitas de campo, entre otras, con el propósito de verificar posibles errores para corregirlos o estimular la innovación y el cambio.
- Asesora las funciones del personal a su cargo, promoviendo instrumentos para mejorar los procesos educativos.

- Coordina las actividades en busca del mejoramiento de la calidad educativa, esto permite tener en cuenta debilidades o errores para que no se vuelvan a cometer en el presente o futuro.
- Evalúa los procesos administrativos-pedagógicos de los colaboradores con el fin de corregir errores en busca de estrategias de solución, esto se realiza mediante el proceso de investigación. Actualmente los supervisores utilizan instrumentos de evaluación como listas de cotejo o escalas de rango para realizar esta actividad.
- Planifica las actividades encaminadas al perfeccionamiento, para llevar un orden de las acciones que realizará en un determinado tiempo y espacio, por ejemplo, el P.O.A. que es realizado y ejecutado durante cada ciclo lectivo escolar.
- Ejecuta procesos eficientes y eficaces para el desarrollo de la enseñanza y aprendizaje, con el propósito de darle cumplimiento a la planificación y de esta forma alcanzar las metas y objetivos institucionales del sistema educativo.
- Posee un liderazgo efectivo para encaminar y orientar las funciones pedagógicas y administrativas de los colaboradores a su cargo en ello se visualiza las relaciones humanas, la responsabilidad y el compromiso, la motivación, es decir, las capacidades y habilidades efectivas.
- Soluciona objetivamente los conflictos mediante la participación de los involucrados, tomando decisiones oportunas.
- Ejerce sus funciones con profesionalismo ético para darle cumplimiento a las normas y reglas del cargo.
- Posee, domina y aplica conocimientos administrativos para ejercer con eficacia y eficiencia el cargo.
- Posee una formación y título académico de acuerdo al puesto.
- Posee experiencia y capacidad. Cabe mencionar que en el sistema existen supervisores que tienen un nivel académico o título requerido, pero que no poseen la experiencia para ejercer el puesto o viceversa, por ello es indispensable poseer los suficientes conocimientos para ser un investigador, y la habilidad suficiente para dar a conocer los resultados e implementar un plan

académico que ayude a los educadores y educandos para obtener una mejoría académica.

- Motiva y estimula la innovación como cambio significativo de los procesos, pero la realidad es que pocos supervisores realizan esta acción indispensable porque no implementan incentivos de motivación.
- Formación continua en competencias básicas, nuevos enfoques pedagógicos y estrategias para fortalecer las funciones específicas, este perfil exige a los futuros supervisores prepararse en conocimientos acorde a las demandas e intereses para afrontar con carácter y seguridad las situaciones.
- Debe ser creativo, respetuoso, objetivo, responsable, comprometido y justo con todos los miembros de la comunidad educativa, pero en todos los ámbitos educativos no se cumple este perfil por los problemas personales, preferencias, entre otros.

Las características o cualidades antes descritas exigen a los Supervisores Educativos desarrollarlas y fomentarlas en la ejecución de sus actividades pedagógicas y administrativas, pero ¿Los Supervisores Educativos de nuestro contexto poseen el perfil adecuado para desarrollar el puesto?, en su mayoría no, porque existen Supervisores Educativos que se encuentran en el puesto equivocado, esto se refleja en la deficiencia en los servicios que prestan a la población educativa. La realidad es que la minoría de Supervisores Educativos o Técnicos Administrativos poseen o ejecutan el perfil mencionado, pero no en su totalidad, porque les hace falta tener otras cualidades, pero, una forma de corregir esta gran deficiencia es que exista conciencia de los actuales y futuros profesionales en mejorar sus actividades de acuerdo a la exigencia y actualización social. Otras formas pueden ser capacitaciones, autoeducación o búsqueda de personas competentes.

En conclusión, el perfil adecuado de todo supervisor educativo es tener la capacidad, profesionalismo y experiencia para solventar los problemas educativos con carácter y compromiso en el que prevalece un liderazgo efectivo, de esta forma se puede coadyuvar a una educación de calidad y fortalecer el servicio educativo.

3.1.6 Supervisión Educativa Guatemalteca

De acuerdo a lo estipulado en la Ley de Educación Nacional, Decreto Legislativo No. 12-91, en su título VII, Capítulo único, artículo 72 explica: *“La Supervisión Educativa es una función técnico-administrativa que realiza acciones de asesoría, de orientación, seguimiento, coordinación y evaluación del proceso de enseñanza y aprendizaje en el Sistema”*, es decir, que es una de las entidades descentralizadas que tiene como propósito coadyuvar al desarrollo de la calidad educativa mediante la aplicación de procesos administrativos que garanticen la eficacia y eficiencia del proceso mencionado.

Aparte de ello, también es considerada como *“la columna vertebral del Sistema Educativo”*, en el sentido de ser aquélla la que sostiene el nexo entre la administración superior y la comunidad educativa, es decir, que es el canal o el medio que permite el intercambio de información entre los entes superiores hacia los inferiores y viceversa, para que exista una orientación igualitaria nacional, haciendo énfasis en el cumplimiento de las políticas y estrategias del MINEDUC, esto se logra mediante la participación de la comunidad educativa.

La explicación del apartado anterior engloba las finalidades y objetivos de la Supervisión Educativa, mismas que se encuentran en la Ley en mención; la finalidad es concretar la calidad educativa, mediante la promoción de actitudes de compromiso para el desarrollo de una educación científica y democrática.

Los objetivos son promover la eficiencia y funcionalidad de los bienes y servicios que ofrece el Ministerio de Educación, propiciar una acción supervisora integradora y coadyuvante del proceso docente y congruente con la dignificación del educador y promover una eficiente y cordial relación entre los miembros de la comunidad educativa, esto se cumple si el Supervisor Educativo posee el perfil adecuado para desempeñar dicho puesto con eficiencia y eficacia, persona con capacidad de liderazgo positivo que oriente y apoye de forma constante, permanente y objetiva a los colaboradores a su

cargo, esto incluye también a estudiantes y padres de familia. Por ello, la supervisión escolar desempeña un papel fundamental en el funcionamiento de los centros educativos a su disposición.

La supervisión Educativa es ejercida por Supervisores/as de Control y Apoyo Administrativo y Supervisores/as de Apoyo Técnico Pedagógico, sus funciones abarcan los sectores públicos y privados así como el ámbito escolar y extraescolar de todos los niveles y programas, el Apoyo Administrativo hace alusión a actividades de verificación de documentos, programas, proyectos, asistencia a los Directores Educativos, entre otros, y Apoyo Pedagógico es la acción a la cual los profesores se someten con la finalidad de mejorar sus prácticas en el desarrollo del procesos de enseñanza y aprendizaje.

Con base a lo descrito, puedo destacar que anteriormente, en el país las Supervisiones Educativas estaban bajo el mandato de las Supervisiones Departamentales Educativas, y es hasta en el año 1989, por medio de una huelga que duró cuatro meses, que el MINEDUC exoneró a todos los supervisores y creó una figura temporal denominada Coordinadores Educativos, pero esta estrategia de Gobierno no funcionó adecuadamente, por lo que en 1992 se recupera la figura del Supervisor Educativo y se quiso de hecho, dar auge a la acción de acompañamiento y asesoría.

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

Luego, en 1999 el Ministerio de Educación, crea paralelo a los supervisores, la figura del Coordinador Técnico Administrativo, que actualmente existen, pero, sin una base legal, solamente con un manual de funciones, (tomadas en su mayoría del Acuerdo Gubernativo 123 "A" y de la Ley de Servicio Civil), esta estrategia con la finalidad de

que los Supervisores Educativos tuvieran la oportunidad de asesorar a un mínimo de centros educativos para prestar un mejor servicio.

3.1.7 Base legal de la Supervisión Educativa

En Guatemala, la supervisión educativa tiene su base legal en la Constitución Política de la República de Guatemala, (Artículos 71 72, 73 y 74), la Ley de Educación Nacional Educativa, Decreto Legislativo 12-91, en su título VII, Capítulo único, artículo 72, 73 y 74, y en el Acuerdo Gubernativo 123"A", de fecha 11 de mayo de 1965, "Reglamento de la Supervisión Técnica Escolar.

3.1.8 Funciones de los Supervisores de Distrito:

Las funciones o atribuciones generales de los Supervisores de Distrito se encuentran descritas en el Acuerdo Gubernativo 123"A", de fecha 11 de mayo de 1965, "Reglamento de la Supervisión Técnica Escolar, Art. 12. A continuación se menciona de manera concreta.

- **Funciones Técnicas:** Participar en el planeamiento de la Supervisión técnica escolar del departamento, celebrar reuniones planificadas con los directores y maestros de su jurisdicción, elaborar con los directores el plan anual de actividades, realizar visitas periódicas de supervisión a las escuelas, organizar capacitaciones o talleres, estimular la cooperación de la realización de las actividades a desarrollar, promover el establecimiento de Escuelas Primarias, Centros de Alfabetización y Educación de Adultos y elaborar un informe anual sobre las actividades desarrolladas para que sea incorporado al informe anual del departamento.

A nivel del contexto educativo guatemalteco, puede indicarse que las funciones técnicas de los supervisores educativos sí se cumplen, porque durante el ciclo lectivo los supervisores realizan su planificación anual conocida como P.O.A., realizan reuniones para informar sobre asuntos de relevancia, por ejemplo, la implementación de programas educativos, en algunos casos incluso, realizar talleres de capacitación para fortalecer los procesos pedagógicos y administrativos, y acudir a las reuniones de sus superiores, pero la deficiencia se encuentra en que no innovan y mejoran las planificaciones, a veces únicamente hacen llegar las informaciones de relevancia de forma inoportuna sin realizar reuniones para socializar; también existe deficiencia en cuanto al número de capacitaciones que realizan anualmente y a las visitas periódicas de campo de las funciones de los colaboradores, porque existen sujetos que nunca han sido supervisados durante un ciclo escolar. Esta deficiencia perjudica y estanca a la educación a alcanzar un estándar de calidad en el sistema, pero que con interés, voluntad y capacidad estas barreras se pueden enfrentar.

- **Funciones Administrativas:** Presentar al Supervisor Técnico Departamental un informe mensual de las actividades realizadas, llevar un registro sobre los aspectos profesionales del personal a su cargo, propiciar relaciones favorables entre la escuela y la Comunidad, cumplir y velar porque se cumplan las leyes, reglamentos y disposiciones del Ministerio de Educación, informar a su superior las anomalías y deficiencias del cargo, elaborar estadísticas para hacer una mejor distribución de la población escolar, dar validez a las hojas de servicio del personal docente y extender las mismas a los directores de los establecimientos educativos, intervenir en los problemas que surjan y adoptar las medidas adecuadas para su solución, revisar inventarios y tramitar los desgloses cuando el caso lo requiera, dar posesión a los directores nombrados, revisar y autorizar los libros de registro, colaborar con programas de educación y tramitar ante los Supervisores Técnicos todos los asuntos relacionados con el desarrollo del programa educativo de su jurisdicción.

Las funciones administrativas realizadas por los supervisores es la que más se cumple porque aquí hace relevancia a la teoría “real” del sistema educativo, es decir que se manipulan documentos, informes o estadísticas de la población con el fin de verificar si la estructura es acorde a la demanda, también el supervisor debe cumplir y velar porque las leyes o disposiciones se cumplan, pero a criterio personal esta función no se puede verificar a cabalidad por la magnitud de la población, por ejemplo, existen varios colaboradores que no cumplen con eficacia sus funciones descritas en la Ley de Educación Nacional, Decreto Legislativo 12-91. Otra deficiencia es que a veces no se informa de conflictos o faltas graves, por ejemplo, que un docente llegue continuamente ebrio, esto se debe a la carencia de visitas a los centros educativos, preferencias, falta de capacidad o desinterés en ser parte mediadora.

Ante lo mencionado, el sistema educativo del país exige y necesita con urgencia supervisores educativos que llenen y posean el perfil anteriormente descrito para que tengan la capacidad y el carácter adecuado para contribuir a una educación de calidad.

En otro apartado, es preciso hacer mención que en el artículo 13 del mencionado reglamento, se establece que los Supervisores de Distrito podrán ausentarse de su cargo únicamente con autorización del Supervisor Técnico departamental. Además, el desempeño de los Supervisores Educativos dependerá de la forma en ejecutar sus funciones técnicas y administrativas.

3.2 Desempeño Laboral

“El desempeño es un término proveniente de la Administración de Empresas y particularmente, de la Gestión de Recursos Humanos y de los criterios para la Selección del Personal” (Cerdea 2000:205). El desempeño es en sí, la realización de actividades o acciones en el cumplimiento de los objetivos del cargo. *“El desempeño como principal factor de calidad” (Montenegro 2007:112),* hace énfasis de que si las acciones que ejercen los miembros de cualquier organización están basadas en las atribuciones internas o externas preestablecidas dará como resultado el desarrollo de la organización.

En las entidades existe una persona facultada de velar o supervisar que los colaboradores estén ejerciendo adecuadamente sus funciones, es conocido como supervisor, administrador o líder con características superiores, quien se encarga de que las acciones se desarrollen con eficacia y efectividad para el logro de los objetivos preestablecidos.

La calidad del trabajo dependerá de la formación o el profesionalismo de los miembros, porque a mayor formación, mejores resultados para desempeñarse con eficiencia, pero también tiene que ver con factores como las condiciones de vida, la motivación, vida saludable, el ambiente y clima organizacional, el grado de compromiso, relaciones efectivas, la cooperación, la innovación y el cambio, entre otros, mejorando la calidad de los servicios.

Para asegurar el éxito de la entidad el desempeño de los Supervisores Educativos debe ser profesional teniendo que ver con la capacitación continua y el perfeccionamiento del recurso humano a fin de que se eleve la calidad, respondiendo o encarando satisfactoriamente las nuevas tendencias o retos que la ciencia y la tecnología imponen en la sociedad.

El desempeño laboral que realiza la Supervisión Educativa, Distrito No.96-44, del municipio de Samayac Suchitepéquez, se caracteriza por ser una entidad responsable en la entrega de documentos e información a la DIEDUC y a sus colaboradores, existe capacitación y autoeducación constante, posee carácter y se respetan las ideas u

opiniones. Sería mentira asegurar que el proceso es excelente sin rasgos de deficiencia, siempre van a existir acciones insatisfactorias especialmente en las funciones técnicas que no llenan los requisitos de calidad, pero, que con voluntad e interés se pueden mejorar.

Por tal motivo, es importante evaluar el desempeño laboral y se puede realizar a través de procedimientos como el diálogo con personas del trabajo, instrumentos estandarizados que midan las habilidades que posee la persona en el puesto (entrevistas, encuestas, entre otros) y/o verificando si los logros u objetivos están siendo cumplidos con efectividad. Se recomienda que los Supervisores Educativos se autoevalúen y evalúen a su personal con el fin de mejorar los procesos pedagógicos y administrativos.

3.3 Evaluación del Desempeño

“Evaluar el desempeño consiste en valorar la eficacia con la que su ocupante lo ejecuta en un período determinado de tiempo” (Montenegro 2007: 110). La evaluación del desempeño de un puesto o cargo es muy indispensable para verificar si las funciones se están realizando de acuerdo a las atribuciones preestablecidas dentro de la organización con el propósito de cumplir los fines o metas institucionales que permitirán el desarrollo eficiente y eficaz del mismo, tal razón hace indispensable la responsabilidad y el compromiso del sujeto con la ente.

La evaluación del desempeño se ha venido convirtiendo en un tema primordial de las políticas de organizaciones que están en continuos cambios significativos gracias a esta aplicación, por la simple razón y necesidad de mejorar resultados de su sistema en el logro de sus metas.

La valoración del desempeño permite descubrir que los objetivos planteados se han cumplido o no, lo que servirá para retomar aquellos que no fueron realizados y de esta forma reforzar los éxitos obtenidos y no incurrir en los mismos errores en el futuro, para lo cual será conveniente introducir el cambio aplicando estrategias para corregir la

deficiencia de las acciones o funciones, es decir, que de acuerdo a los resultados de la evaluación de la práctica se harán los reajustes o mejoramientos útiles.

Por ello, es importante que los Supervisores Educativos realicen y utilicen herramientas de evaluación que midan el desempeño laboral tanto del personal a su cargo, así como de la sus funciones propias conocida como autoevaluación, esto con la finalidad de verificar posibles deficiencias o errores y de esta forma poder buscar estrategias o alternativas de solución.

En lo que respecta a la Supervisión Educativa, Distrito No. 96-44 del municipio de Samayac Suchitepéquez, mediante el estudio de campo que se llevó a cabo, únicamente se evalúa el desempeño laboral del personal docente y administrativo anualmente mediante herramientas proporcionadas por la DEDUC, pero la deficiencia se encuentra en que sólo se evalúa al personal por contrato, lo cual debería de ser general. Además, una estrategia que los Supervisores Educativos pueden ejecutar para evaluar el desempeño laboral tanto de ellos mismos como la de su personal es realizar sus propias herramientas de evaluación por lo menos semestralmente, cumpliendo con la autoevaluación, coevaluación y heteroevaluación.

Al evaluar las acciones de un colaborador es preciso observar, recoger y analizar la información obtenida, con la finalidad de emitir juicios de valor y tomar decisiones pertinentes y oportunas para el mejoramiento de la calidad de la empresa. Actualmente existen variedad de instrumentos, técnicas o métodos que valoran o miden el desempeño de cualquier colaborador, por ejemplo, encuestas, entrevistas, listas de cotejo, escala de valoración, la observación, entre otros. La evaluación permite al administrador o cualquier persona saber cómo se están desempeñando las funciones de dicho puesto. Algo importante de hacer mención es que en el momento de evaluar el desempeño laboral se debe dar a conocer las recomendaciones, observaciones u opiniones tanto positivas como negativas de las acciones de la persona evaluada, para que sean mejoradas y pueda dar un mejor servicio a los usuarios.

La evaluación del desempeño de cualquier cargo, en este caso de los Supervisores Educativos, Personal Docente y Administrativo y otros integrantes de la comunidad

educativa, se mide a través de los siguientes factores que tienen una gran inferencia y que se relacionan entre sí.

3.4 Factores que Inciden en el Desempeño de los Procesos Pedagógicos y Administrativos de Supervisión Educativa:

3.4.1 Liderazgo

Una de las diversas definiciones de este término se encuentra en el libro *La evolución de la cooperación*, que la describe de esta forma: *“El liderazgo es el ejercicio manifestativo de las actualizaciones y perfeccionamientos de un ser humano, denominado líder, quien por su acción se coloca al servicio del logro, a través de una misión, de uno o varios objetivos propuestos por una visión”* (Hugo Landolfi, 1986). Es decir, que el liderazgo es el proceso mediante el cual se realizan transformaciones significativas mediante las capacidades y habilidades de una persona conocida como líder, quien influye en los demás miembros del grupo social cambiando sus expectativas o pensamientos, haciendo que se trabaje en equipo, con entusiasmo, responsabilidad al margen de valores morales y éticos en el logro de los objetivos institucionales.

Actualmente existe una gama de tipos de líderes, pero a continuación se describen los principales:

- **El líder autocrático:** se caracteriza porque el líder no toma en cuenta las ideas, observaciones, opiniones o recomendaciones de los demás miembros del grupo social, asumiendo individualmente la responsabilidad en la toma de decisiones, pero, la implementación de este tipo de liderazgo no es del todo negativo, ya que tiene una gran relevancia y necesidad de aplicarla en situaciones en las que no se lleguen a consensos o acuerdos entre partes.
- **Líder Democrático:** es todo lo contrario al anterior, caracterizándose en que el líder para tomar una decisión consulta las opiniones o ideas de los miembros de

su equipo, manteniendo el control, pero existe la posibilidad de la inseguridad en la toma de decisiones.

- **Líder Laissez-Faire:** en nuestro entorno también es conocido como líder liberal, como su nombre lo indica no existe organización, ni control sobre los miembros del equipo. En la cual existe libertad, trabajando todos a su manera, tomando decisiones con satisfacciones personales, en la que el líder deja hacer y pasar.

Un líder eficiente garantiza el desarrollo de cualquier entidad, caracterizándose por su profesionalismo, que afronta desafíos, conflictos y cambios, comprometido y responsable, posee conocimientos en el área, se autoeduca constantemente, sabe aplicar técnicas o herramientas de evaluación que indaguen sobre el desempeño de sus colaboradores así como la satisfacción, innova para generar cambios, motiva, colabora, es realista, posee capacidad de comunicación eficiente, tiene relaciones humanas, apoya a sus miembros, valora el trabajo de sus colaboradores, es exigente en los momentos requeridos, posee y fomenta valores morales y éticos, esto se relaciona con las capacidades y habilidades.

El líder también se caracteriza por hacer que los sujetos compartan las mismas percepciones en el cumplimiento de metas u objetivos institucionales, fomentando la participación y el compromiso por medio de la motivación e inspiración.

3.4.2 Clima Organizacional

La definición de (Goncalves1997) *“las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral”*. Esta definición hace referencia a que el clima se visualiza mediante las emociones que generen los miembros de una entidad de acuerdo al estado motivacional que poseen, dando a conocer las características peculiares que conforman la personalidad, esto se genera mediante la interacción en la cual se expresan los pensamientos, sentimientos, opiniones e ideas. De acuerdo a la realidad, en las organizaciones jamás encontraremos un clima positivo o eficiente, siempre van a existir niveles positivos como negativos

puesto que existen un conjunto de personas, cada una de ellas con personalidades únicas y diferentes.

A continuación se describen un grupo de Componentes que generan el clima de una organización:

- **Ambiente físico:** este comprende la estructura física como el estado de las instalaciones, los equipos, la ventilación, el nivel de contaminación, entre otros. Un claro ejemplo de esto puede ser espacio con poca iluminación.
- **Características estructurales:** establece todo lo relacionado a la organización que se visualiza en el organigrama institucional, como el tamaño de la organización, los niveles de jerarquía y las funciones.
- **Ambiente social:** se refiere a las interacciones con los demás miembros del grupo social que abarca aspectos como el compañerismo, los problemas, la comunicación y otros.
- **Características personales:** en este componente se da a conocer la personalidad de cada miembro, como aptitudes, cualidades, actitudes y las emociones.
- **Comportamiento organizacional:** en él se demuestran las actitudes que permiten la productividad de la entidad o en otro caso la deficiencia. Se reflejan aspectos como el ausentismo, la rotación, la satisfacción laboral, el nivel de temperamentos, control de emociones, entre otros.

Un clima organizacional eficiente se caracteriza por un estado emocional satisfactorio, se aprecia y disfruta el trabajo, dan como resultado el éxito de la entidad. Este clima refleja el compromiso individual y colectivo para el cumplimiento eficiente y eficaz de los objetivos institucionales. Por el contrario, existen climas deficientes caracterizados por presión, rigidez, insatisfacción laboral, depresión, conflictos entre partes, que no garantizan el desarrollo de la empresa porque no aseguran la sustentabilidad en el futuro.

En definitiva una de las formas para que cualquier sujeto trabaje conforme a sus funciones establecidas en la entidad es la adaptación, puesto que *“los seres humanos están obligados a adaptarse continuamente a una gran variedad de situaciones para satisfacer sus necesidades y mantener un equilibrio emocional”*. Es decir, que la personalidad innata-primitiva del ser humano tiende a modificarse en un determinado grado de acuerdo a las normas o reglas establecidas en la organización, esta alteración se da por la necesidad de pertenecer al grupo y de esta forma satisfacer sus necesidades (fisiológicas, de seguridad, autoestima y auto-realización), como por ejemplo, para poseer una fuente económica que garantice su calidad de vida tiene que adaptarse al clima que se esté ejerciendo en dicha entidad.

3.4.3 Ambiente Organizacional

En el apartado anterior se menciona que el clima organizacional depende también del ambiente, es decir que el clima sufre modificaciones por las influencias externas que pueden afectar o potenciar el desempeño de las funciones que se estén ejerciendo dentro de la entidad, esto explica el concepto ambiente organizacional como *“el conjunto de influencia que recibe la organización de fuentes externas a la misma”*. Estoscambios puedan amenazar o afectar en gran escala, lo ideal es realizar ajustes en la estructura para que se reduzca o eliminen, pero hay que recordar de que existen influencias positivas que permiten a la empresa el desarrollo eficiente y eficaz.

“El ambiente en el que una persona desempeña su trabajo diariamente, el trato que el jefe puede tener con sus subordinados, la relación entre el personal de la empresa, los proveedores e incluso los clientes son elementos que van conformando el clima organizacional” (Wiemann 2011: 118), con esta definición se puede decir que el clima depende del ambiente.

Factores que pueden afectar o fortalecer a la organización:

- **Factores tecnológicos:** avances técnicos y científicos que exigen nuevos cambios a la entidad para que se encuentren a la vanguardia.

- **Factores legales:** esto hace referencia a las leyes o normas establecidas por grandes entidades para prohibir o decidir sobre los procesos que debe de seguir las empresas, un claro ejemplo de ello es la Legislación Educativa, que establece las funciones, atribuciones y derechos de los sujetos que conforman la comunidad educativa.
- **Factores económicos:** ayuda a la supervivencia y si existe una crisis económica conlleva a la desaparición de empresas, como por ejemplo los escasos recursos o materiales de una Supervisión Educativa dificulta la ejecución de actividades.
- **Factores políticos:** se pueden dar dentro como fuera de la entidad en las que se establecen nuevas leyes o políticas que se deben de acatar, los cuales son ajustes que se deben de llevar a cabo.
- **Factores demográficos:** hace énfasis en consecuencias cuantitativas y cualitativas de la población actual que influye en el ambiente interno de trabajo, como la carencia de profesionalismo, disminución de personas, la cultura deficiente con resistencia al cambio, entre otras.
- **Factores ecológicos:** cambios creados en el medio ambiente por causa natural o por inferencia del ser humano, como la contaminación.
- **Factores culturales:** son rasgos intelectuales, hábitos, costumbres, creencias o valores que el ser humano posee, es decir la personalidad innata, que sufren modificaciones mediante los demás factores.

Las influencias externas en su totalidad no son desfavorables, estas pueden ser innovadoras de cambios significativos como por ejemplo el uso de las TIC'S en Educación que hace más divertida, fácil y accesible el proceso de aprendizaje. De ello también dependerá el tipo de liderazgo que ejerza el administrador educativo en afrontar y ajustar estos cambios para beneficio de la organización.

3.4.4 Valores y Ética del Administrador Educativo

El ser humano empieza a ser educado por sus padres o personas encargadas, y durante el transcurso del tiempo va adoptando un conjunto de valores, costumbres, creencias, modo de pensar, que conforman su propia cultura dándola a conocer en la manera de comportarse con sus semejantes, pero este comportamiento especialmente organizacional tiende a sufrir cambios o modificaciones por el ambiente o las influencias externas que lo rodean y especialmente por los valores centrales de la organización que obliga a los colaborados y encargados aceptarlas para poder adaptarse a la entidad y asegurar su permanencia dentro de ella. Actualmente en todas las entidades existe un manual de funciones en donde se especifica la forma de comportamiento que se requiere en el ejercicio de las actividades detallando normas y reglas al margen de valores morales-éticos, los cuales garantizan el desarrollo de la entidad, porque si no posee un sistema de valores claros y definidos, provocará conductas ambiguas en los procesos administrativos que pueden originar problemas.

Miguel Ángel Cornejo, expresa la siguiente frase, *“Siempre que está en nuestro poder el hacer, lo está también el no hacer”*, da a entender la existencia de un manual o documento regido de normas o reglas como se mencionaba en el párrafo anterior que orienta a los empleados la manera de ejercer sus actos, teniendo claro las prohibiciones, esto con el propósito de hacer las cosas correctas, que reducen o eliminan las conductas amorales.

La cultura dominante *“expresa los valores centrales que comparten la mayoría de los miembros de la organización”* (Robbins2004:536), es decir, que la cultura que el ser humano posee, a su vez será transformado para crear una nueva cultura dentro de la organización, por tal razón el administrador educativo como líder debe ser una persona con valores en el ejercicio de sus funciones con carácter firme, ya que tiene a su cargo guiar o dirigir a un grupo de personas en el logro de ciertos fines, para lo cual debe ser un ejemplo a seguir. Según Randall Durante, *“la calidad de una persona se mide por los valores que tiene y por su capacidad de hacer el bien”*, esta frase es muy clara, porque un sujeto que posee una personalidad creciente en valores, será una persona valorada y distintiva ante la sociedad.

Entre los valores personales que todo administrador educativo o Supervisor Educativo debe poseer y fomentar, como parte de un liderazgo eficiente están, la responsabilidad de sus actos, el respeto a sí mismo y hacia sus semejantes, solidaridad y compañerismo, esfuerzo para romper barreras, colaborador sin esperar nada a cambio, tolerante, perseverante para cumplir los objetivos, amable, humilde, honesto, justo, competente, es decir, con valores que formen una buena disciplina en él, lo que incidirá en el desarrollo de la entidad a su cargo; éstas son cualidades propias que caracterizan a todo administrador educativo y la principal función de la ética profesional es hacer que los miembros tengan conciencia de responsabilidad de sus deberes y derechos.

Pero, de acuerdo a la realidad lo antes mencionado en lo que respecta a nuestro departamento existe carencia y pérdida de los valores morales y éticos, lo cual le resta valor al ser humano, por ello es indispensable que la Autoridades Superiores del Sistema Educativo sean ejemplo para que los inferiores puedan tener conciencia de fomentarlo en su ámbito inmediato. Algo esencial de hacer mención es que los valores morales y éticos son la semilla que permite obtener buenos frutos, buenos resultados que acceden al desarrollo de cualquier organización, por ejemplo si un Supervisor Educativo es puntual, respetuoso, responsable y que está comprometido con su trabajo, va a ser una persona admirada por sus demás miembros y será inspiración a seguir.

Una estrategia para desarrollar y fomentar los valores morales y éticos es que los Supervisores Educativos realicen proyectos, talleres o capacitaciones en la que se refleje la temática en mención, pero, recordemos que los valores se obtienen desde el hogar, lo cual nunca se deja de practicar.

3.4.5 Las Relaciones Humanas

Una definición de las relaciones humanas, se puntualiza de la siguiente manera como, *"el conjunto de reglas y normas para el buen desenvolvimiento del ser humano, en la sociedad o en su trabajo, con el propósito de satisfacer los objetivos de organización y las necesidades personales"*, esta enunciación da a entender que las relaciones humanas son necesarias o innatas del hombre para dar a conocer sus pensamientos,

emociones, ideas u opiniones acerca de algo. Las relaciones humanas en el trabajo se dan por medio de la cooperación e interacción para cumplir las metas preestablecidas dentro de la entidad, compartiendo las mismas percepciones y uniendo esfuerzos.

Las relaciones humanas eficientes se desarrollan en un clima armonioso de convivencia pacífica entre el grupo social, en donde todos dan a conocer sus puntos de vista ante cualquier situación, tomando buenas decisiones para solventarlas, un claro ejemplo es la resolución de conflictos.

Es preciso recordar que no en todas las entidades existen relaciones humanas eficientes y lamentablemente esto es la realidad que nuestro sistema educativo está evidenciando, esto se debe a que en cada grupo social o entidad educativa se interrelacionan personas con características únicas y diferentes, por ello siempre van a existir personas que por su cultura o personalidad van a estar alejadas o distanciadas, que no tienen sentido de pertenencia al grupo; lo ideal sería que todos los sujetos convivan en un círculo de satisfacción y armonía, pero la realidad no es así, por ello se recomienda a los líderes crear un ambiente en el que cada miembro se integre de forma voluntaria garantizando la dedicación en sus funciones.

Además, por medio de las relaciones humanas en el lugar de trabajo se mejoran las funciones o actividades intercambiando ideas, visiones, percepciones y experiencias y por medio de la comunicación se mejora la convivencia evitando malos entendidos, se desarrollan actividades con resultados satisfactorios, se toman buenas decisiones y se aumenta el grado de motivación.

Un ejemplo claro de las relaciones humanas es cuando se realizan proyectos educativos en la que se involucran diversos sujetos del sistema educativo, y por ello es esencial hacer mención que en el Distrito No. 96-44 de Samayac Suchitepéquez se evidenció este factor cuando se llevó a cabo el proyecto o campaña sobre la Teletón 2014, en la que Supervisor Educativo, Personal Docente y Administrativo, estudiantes, padres de familia y otras personas ajenas al sistema educativo se unieron para llevar a cabo la actividad mencionada.

3.4.6 La Comunicación

La comunicación es un *“proceso bidireccional y, en consecuencia, hay que saber escuchar también”* (González 2008: 38), es decir que el proceso comunicativo se da de doble vía, la información va y viene, se escucha y se habla, porque escuchar nos permite comprender mejor la información.

El proceso de comunicación en las organizaciones formales se da de dos formas, según *“la dirección y según la forma de transmisión”* (González 2008: 49), la primera de manera vertical descendente, la información proviene de los niveles superiores hasta llegar a los niveles inferiores, y horizontal ascendente parte desde los niveles inferiores para los intermedios y estos a su vez para los superiores. Y según la forma de transmisión; verbal, se da por medio de información oral y escrita y, no verbal, que se caracteriza por señales o gestos del cuerpo e imágenes.

Se mencionó en el subtítulo anterior que las relaciones humanas se da por medio de la comunicación y de ello depende tanto la satisfacción o insatisfacción personal como organizacional, pero se sabe que la comunicación eficaz en las relaciones interpersonales no es fácil por las diferencias en la personalidad, a veces puede existir el odio, el desprecio, emociones negativas o por lo contrario, el amor, la comprensión y emociones positivas.

La comunicación juega un papel fundamental en todos los ámbitos de la vida, siendo algo innato y necesario para relacionarnos con los demás y expresar nuestros sentimientos, pensamientos e ideas. La buena comunicación permite compartir las mismas percepciones en el logro de los objetivos institucionales, esta definición tiene relación con *“una comunicación eficaz que facilita el logro de objetivos”*.

La comunicación le permite al Supervisor o Administrador: Informar sobre nuevos procesos de trabajo, dar a conocer las funciones específicas de cada colaborador, tomar mejores decisiones en la solución de conflictos o problemas, relaciones interpersonales satisfactorias, corregir errores, dar respectivas observaciones y/o recomendaciones en la mejora de actividades, indagar sobre la satisfacción de los colaboradores y mejorar los canales de comunicación entre partes.

Comúnmente en las entidades educativas este factor se realiza en su totalidad, pero la deficiencia se encuentra en que la mayoría se comunica por necesidad, interés u obligación en la que no existe una comunicación eficiente, por ejemplo, para intercambiar ideas de nuevos métodos y técnicas de enseñanza, para dialogar de las deficiencias del sistema educativo y buscar alternativas de solución. Por ello es indispensable que los Supervisores Educativos fomenten una comunicación armónica, que indaguen sobre la satisfacción o las necesidades del personal a su cargo y no únicamente utilicen la comunicación formal, es decir, para transmitir órdenes o decisiones meramente administrativas.

Con el simple hecho de llamar a alguien con algún sobrenombre, humillar con palabras inadecuadas, no prestarle atención a lo que dice mi compañero, hablar demasiado sin darle la opinión a mi amigo, entre otras, reflejan que la comunicación no se está dando de manera sólida, pero la realidad es que siempre va a existir en un mínimo grado de comunicación inadecuada, pero que con relaciones competentes se pueden rectificar.

El proceso de comunicación es *"capaz de generar conductas"* (González 2008;38), como:

- **Conducta asertiva:** en ella se respetan y defienden las opiniones propias y ajenas.
- **Conducta pasiva:** se expresan opiniones o pensamientos con falta de confianza lo que genera el desinterés del grupo en la atención.
- **Conducta agresiva:** aquí la persona de manera potente o inadecuada defiende sus expresiones sobre alguna situación, sin percatarse de los daños que pueda ocasionar.

Entonces, esta afirmación es cierta, *"la comunicación competente o eficiente satisface necesidades"*, permitiéndonos cumplir metas personales e institucionales. También hay que recordar que el lenguaje (las palabras y señales) construye o destruye las relaciones humanas en cualquier ámbito social. Si en este caso los Supervisores Educativos no se comunican adecuadamente con su personal van existir barreras de tensión, agresividad, ira, enojo e incumplimiento de mandatos o decisiones. Está claro

que la comunicación debe ser satisfactoria para que las actividades pedagógicas y administrativas se realicen de forma adecuada de acuerdo a lo planificado.

3.4.7 La Motivación.

La motivación es *“la fuerza que nos mueve a realizar actividades”*, esta definición hace énfasis en la voluntad que el ser humano tiene en la ejecución de cualquier acto importante, ese esfuerzo se genera para el cumplimiento de los fines individuales o institucionales. La persona realmente se motiva cuando desee realizar acciones que le apasionen sin importar el tipo que recompensas que obtendrá, esta definición hace énfasis a la siguiente frase *“la motivación empresarial es la situación emocionalmente positiva que se produce en un sujeto, cuando existe un estímulo o incentivo que le satisface una necesidad”* (González 2008; 91).

La motivación en el trabajo es *“un conjunto de fuerzas energéticas que se originan tanto dentro como más allá de ser un individuo, para iniciar un comportamiento relacionado con el trabajo y para determinar su forma, dirección, intensidad y duración”*, es decir, que el grado de motivación de cualquier miembro del grupo social dependerá de las reglas o normas preestablecidas del cargo que desempeñe modificando su comportamiento, por ello es de vital importancia que los colaboradores se sienten satisfechos o agradables en el ejercicio de sus funciones, a esto se le denomina identidad con la ente.

Se explica que la motivación puede ser externa e interna, externa cuando la motivación viene de otros e interna cuando el propio ser humano la genere, ambas se complementan y son necesarias para el desarrollo y cumplimiento de los objetivos empresariales, porque de nada sirve por ejemplo de que el líder motive a sus colaboradores utilizando diversas estrategias, si al final estos no tienen voluntad de mejorar el desempeño laboral.

Lo mencionado, originalmente se presenta en nuestro sistema educativo cuando por ejemplo los Supervisores Educativos o Director Educativo motiva e inspira al personal

docente a utilizar nuevas herramientas, métodos o técnicas de enseñanza, de innovar sus clases, lo cual la mayoría no lo practica. Otro ejemplo muy sencillo es cuando asisten a talleres o capacitaciones para obtener nuevos conocimientos que la minoría pone en acción en sus entidades educativas.

Una de las estrategias que actualmente no fallan en la magnitud de organizaciones para el rendimiento laboral son los incentivos o méritos para el rendimiento laboral, un claro ejemplo real de ello es que en la empresa de McDonald, se elige al trabajador del mes por su buen desempeño colocando su fotografía en un área visible al público, esta técnica motiva a rendir más. Este claro ejemplo debe ser una estrategia que para no ir tan lejos la DIEDUC de Suchitepéquez puede implementar para motivar a los Supervisores Educativos, personal administrativo y docente, que mucha falta le hace a los colaboradores del sistema educativo de ser reconocidos ante la sociedad por su ardua labor.

La motivación ayuda a los sujetos a ser innovadores y enfrentarse a nuevos retos, en el que disfrutan lo que están efectuando aplicando la voluntad y la habilidad, porque *“la gente feliz, entrega mejores resultados”*. Es necesario que el grupo social esté altamente motivado para generar mejor rendimiento laboral.

3.4.8 La Innovación y el Cambio

Permiten a cualquier entidad pública o privada estar preparados ante cualquier acontecimiento radical que pueda presentar la sociedad, y de alguna u otra manera estar a la vanguardia o superarlos con la finalidad de que exista un desarrollo eficiente y eficaz. Esto refleja prestigio, cobertura, satisfacción, demanda y sostenibilidad, he aquí de la relevancia que posee estos conceptos para prestar un buen servicio actualizado a los usuarios.

Enfocándolo al campo de la educación, actualmente en nuestro sistema educativo se están empleando en algunos centros educativos diversos programas para la calidad educativa, como por ejemplo la Tecnología de la Información y Comunicación, que permite a todos los sujetos de la comunidad educativa autoeducarse y educarse de una

forma más rápida, accesible y flexible, innovación de técnicas y métodos de enseñanza activos-participativos, textos actualizados, formas motivadoras de evaluación de aprendizajes, entre otras, que generan cambios sustanciales y significativos.

Pero, la mayoría de los colaboradores del sistema educativo continúan trabajando de manera tradicional, utilizando planificaciones, métodos y técnicas antiguas, algunos no tienen acceso a la tecnología por la resistencia al cambio, la pereza y el miedo a ser humillados o desprestigiados por otros que poseen conocimientos informáticos, pero, es cierto que también existen personas que se preparan continuamente como en el caso de la Supervisión Educativa del Distrito de Samayac que se prepara a los nuevos cambios sociales con el fin de mejorar el servicio a prestar.

Algo indispensable de resaltar es saber quién es la persona responsable que se comprometa en fomentar la innovación y el cambio a los sujetos en una entidad educativa para que esta coseche buenos frutos, en este caso el responsable es la persona encargada de la entidad, que busca diversas formas para que el trabajo que ejercen sus colaboradores sea eficiente y eficaz acorde a los cambios sociales existentes. Pero, no hay que dejar de lado, que en cualquier ente siempre existen y van existir personas que se resisten a los cambios significativos y desean continuar con las formas tradicionales en su actuación, esto surge por diversas causas como el orgullo, la falta de tiempo, la incertidumbre, la escasa economía, el miedo entre otras, que no permiten dar este paso de gran relevancia.

Por ello, la persona líder debe buscar y aplicar varias formas para fomentar cambios significativos en los colaboradores a su cargo, especialmente en sujetos que se resisten a mejorar las acciones de sus funciones, con el propósito de asegurar la competitividad.

Se pueden realizar las siguientes acciones para conseguir el propósito; la comunicación directa con el fin de orientarlos con informaciones actualizadas de acuerdo a sus funciones enfocadas al contexto inmediato, la motivación a los colaboradores en unirse a los nuevos cambios y la ayuda mutua para adaptarse a ellos. Esto ayuda a que las personas con resistencia al cambio transformen su manera de pensar y actuar, y la mejor manera de lograrlo es aplicando la innovación para el desarrollo de la

organización. Los cambios exigen a las personas u organizaciones la necesidad de formación constante para adaptarse a las modificaciones impuestas en el ámbito exterior como en el ámbito interior.

Comúnmente tenemos la idea de que la culpa de que el sistema educativo este estancado educando de manera tradicional que la mayoría de casos se da es por ejemplo de las Autoridades Superiores, lo cual analizando detenidamente dependerá esencialmente del personal docente que tiene la tarea primordial que es la enseñanza de los futuros profesionales, lo que si es necesario es que los Supervisores Educativos y Directores Educativos motiven y ayuden a los colaboradores para fomentar y aplicar la innovación y el cambio.

3.4.9 La Toma de Decisiones en la Solución de Conflictos

La toma de decisiones *“es el proceso mediante el cual la persona debe escoger entre dos o más alternativas”*, este concepto hace referencia a que existe un proceso en el cual se evalúa detenidamente diversas opciones para seleccionar la adecuada en la solución de conflictos o problemas que surgen dentro de cualquier grupo social y mediante la participación de ideas u opiniones de los sujetos, esta importante tarea es responsabilidad del administrador a cargo de la entidad, porque de ello dependerá el éxito o fracaso de la organización.

Lo anterior requiere uso racional en lo concerniente para la comprensión de la situación o fenómeno que suscita y la capacidad de análisis en la selección de alternativas para dar solución adecuada. Lo mencionado tiene relación con la opinión de Herbert Simon, ha llamado a esto *“Satisfacción Suficiente”*, es decir, que la tarea de los administradores es tratar la manera posible de seleccionar decisiones satisfactorias de acuerdo a las situaciones tomando en cuenta la naturaleza de los riesgos.

La toma de decisiones es aplicada en todos los espacios de la vida desde lo cotidiano a lo empresarial en el que hay que decidir lo que se va a ejecutar, quiénes lo realizarán, la manera, el tiempo y lugar en dónde se efectuará.

Es natural que en todos los ámbitos de la vida surjan conflictos ya sean de mayor o menor transcendencia, pero en el ámbito organizacional requiere de directivos o administradores con habilidades en utilizar buenas maneras de darles solución a los mismos, evitando que trascienda o aumente su importancia. Los conflictos surgen por diversos factores como las diferencias individuales, las confrontaciones de temperamentos y carácter, por la cultura, la resistencia, problemas personales, entre otras, que dificultan la calidad en la ejecución de diversas actividades, lo indispensable es evitar la alteración de los actos para no engrandecer los problemas y la forma es controlar las emociones.

(Brown y Moberg 2006;42) “*Distinguen los siguientes tipos de conflictos*”: *conflictos de papel*, son los desacuerdos acerca de las funciones que desempeñan uno o más personas, *conflictos interpersonales*, es la que se da entre los miembros de la organización en cuanto a las funciones específicas, y *los conflictos entre unidades*, refiriéndose a los desacuerdos entre departamentos, áreas o equipos de trabajo. Una forma correcta de manejar los conflictos es ejerciendo una conducta asertiva para hacer valer los derechos de ambas partes afectadas sin perjudicarse.

Por ello es importante que se realicen los siguientes pasos:

- **Identificación y diagnóstico del problema:** se refiere al conocimiento de que el problema existe analizando el grado de dificultad.
- **Generación de soluciones alternativas:** producir con todos los involucrados diversas opciones para solucionar el problema.
- **Evaluación de alternativas:** una vez dado a conocer las diversas alternativas de solución se determina la estimación o valoración de las mismas para verificar cuál o cuáles serán implementadas.
- **Selección de la mejor alternativa:** evaluadas las alternativas se realiza la priorización para elegir la mejor decisión.
- **Implantación de la decisión:** esta última etapa hace referencia a que la teoría se convierta en acción, es decir, implementar la decisión final en la solución de conflictos o problemas.

Es indispensable recordar que durante el proceso de toma de decisiones pueden surgir barreras al momento de dar a conocer las ideas, opiniones o pensamientos que pueden perjudicar la decisión final, como por ejemplo, la presión del tiempo ya sea de manera rápida o lenta dificultando la buena selección, los prejuicios psicológicos sin tener previo conocimiento de los riesgos que se pueden presentar en la elección de una decisión mala o deficiente, esto se debe a la carencia de objetividad en la evaluación de las alternativas reduciendo la calidad de ésta.

Lo descrito se evidencia en la realidad del sistema educativo cuando por ejemplo los Supervisores Educativos tienen que solucionar conflictos graves ya sea con el personal administrativo o docente, por ejemplo, cuando algún director está incumpliendo sus atribuciones o llega ebrio al lugar de trabajo comúnmente no se toma una decisión rápida y oportuna, sino que se deja pasar por alto, ya sea por falta de interés o capacidad del directivo. La toma de decisiones comúnmente se utiliza para mejorar el desarrollo de actividades educativas, sociales, deportivas y culturales, más no para solucionar problemas personales de las acciones de los colaboradores.

3.4.10 La Capacitación Constante

“La capacitación es la capacidad de transmitir conocimientos a los empleados de acuerdo con sus necesidades” (Mondry e Wayne, 2005: 208). Esta definición expresa que la capacitación es un proceso en el cual el emprendedor está preparado profesionalmente para instruir a un grupo de personas respecto a temáticas relacionadas con el puesto de trabajo con la finalidad de permitir el desarrollo de la organización a través del desempeño efectivo.

La capacitación que el Supervisor o Administrador otorgue a los colaboradores dependerá en gran medida de las funciones que estos ejercen en el puesto, ya que el capacitar permite hacer de las personas aptas para el cargo. Además asegura la estabilidad del empleo. Se hace necesaria esta función debido a los avances especialmente tecnológicos que presenta la sociedad en general.

Los programas de capacitación formal permiten el desarrollo personal y empresarial, fortaleciendo la satisfacción del cliente, el progreso de asociaciones y mejorando las actividades, puesto que ellas son planificadas, estructuradas, realizadas fuera del lugar de trabajo para participar en ellas, pero también pueden existir capacitaciones informales que se realizan por cuenta propia del ser humano para crecer profesionalmente. La diferencia entre ambas es que la primera es formal, colectiva y estructurada teóricamente, mientras que la segunda es informal, individual y espontánea sin planificación teórica.

“La capacitación es el centro de un esfuerzo continuo diseñado para mejorar las capacidades de los empleados y el desempeño organizacional” (Mondry e Wayne 2005;202), es decir, que es un gran beneficio para los colaboradores que reciben adiestramiento de sus líderes con el propósito de mejorar el desempeño laboral y además es una estrategia para impulsar el cambio.

La persona que realiza esta función en su momento se encontrará con sujetos que se resisten a las innovaciones otorgadas en las capacitaciones, tal razón, se hace necesaria la transformación de las actitudes negativas. Vale la pena mencionar que las Supervisiones Educativas les otorga especialmente a los Directores Educativos una minoría cantidad de talleres o capacitaciones para mejorar el desempeño de las funciones y la mayoría son impuestas por el MINEDUC, lo ideal sería de que por cuenta propia los Supervisores desarrollen y lleven a cabo capacitaciones de acuerdo a las necesidades e intereses de la comunidad inmediata y que se lleve un control y registro para su cumplimiento en los centros educativos.

3.4.11 La Supervisión Continua del Administrador Educativo

Es una de las funciones que todo Supervisor o Administrador educativo debe realizar para verificar si las funciones que están ejecutando los colaboradores a su disposición concuerdan con las estipuladas por el manual o ley aleatoria de acuerdo al cargo. Esta función permite verificar errores con la finalidad de buscar estrategias de solución para

mejorarlas y que en el presente o futuro no se vuelvan a cometer, esto permite el desarrollo de cualquier entidad.

Actualmente en nuestro país Guatemala, esta función está a cargo de profesionales conocidos como Supervisores Educativos o Técnicos Administradores Educativos que supervisan las funciones de los Directores educativos y personal docente de los diferentes centros educativos, con la finalidad de coadyuvar a la calidad del sistema educativo, también una de las funciones de los directores es supervisar al personal docente a su cargo, ya que por la magnitud no será posible que el Supervisor Educativo abarque a todos ellos, aquí se refleja la descentralización y la colaboración a esta tan importante tarea.

Porque es una realidad de que por la magnitud de centros educativos que los Supervisores Educativos tienen a su cargo no se realiza un trabajo de inspección o supervisión eficiente, lo cual hace necesario la ayuda, compromiso y responsabilidad de los Directores Educativos en velar por el cumplimiento de las funciones del personal docente asegurándose de que a los estudiantes se les proporcione una educación de calidad,

La inspección educativa es una función que se ha estructurado como una *“Praxis, una acción que se sustenta en conocimientos, en creencias y en cierto dominio de procedimientos y, fundamentalmente en una actitud”* (Pavón, 2010: 73), es decir, que la supervisión es una función que requiere de personas con conocimientos de procesos administrativos y un carácter firme, con cierta preparación para desarrollarla de manera adecuada, y que no confunda a la inspección con la visita, porque la primera necesita de planes estructurados a aplicar y la segunda es únicamente un pasatiempo algo informal que deja las cosas tal y como están, si generar cambios significativos, ni mucho menos hacer correcciones o ajustes.

En tal sentido, se requiere que la supervisión se realice de manera intencionada para la transformación, además el papel fundamental del encargado de realizar esta práctica es dar a conocer las posibles observaciones, recomendaciones o mejoras a las acciones que este desempeñando la persona supervisada, para que este a su vez verifique sus

posibles errores y los mejore para que no los siga cometiendo, pero no únicamente debe dar a conocer las deficientes acciones, sino también, las acciones correctas como un incentivo motivacional.

Dentro de las técnicas que un Supervisor educativo puede aplicar están, las observaciones de campo, listas de cotejo, escalas de rango, el diálogo, las entrevistas, entre otras, que permiten verificar o diagnosticar si las funciones de los subordinados se están ejecutando de la forma correcta.

3.5 La Administración Educativa

Es conveniente explicar el término administración y según J.A. Fernández Arena *“Es una ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales por medio de una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado”*, esto significa que la administración es el proceso planeado que mediante el uso de recursos se realizan determinadas actividades con el propósito de lograr las metas deseadas. Administrar es un concepto muy común en lo que respecta a su aplicación en todos los ámbitos de la sociedad (personal, religioso, deportivo, estudiantil, político, entre otros). El ser humano por su naturaleza planifica o administra todas las acciones de su vida con el propósito de ahorrar tiempo y aprovechar los recursos disponibles, de esta forma se obtienen mejores resultados como por ejemplo se planifica lo que se realizará al día siguiente.

Teniendo claro el significado del término anteriormente descrito se procede a la explicación de la administración educativa en la cual diversos autores la definen como *“la ciencia que planifica, organiza, dirige, ejecuta, controla y evalúa las actividades que se desarrollan en las organizaciones educativas”*, esta definición hace referencia a un proceso sistemático que se realiza con el fin de organizar el trabajo educativo en el cumplimiento de los objetivos o metas institucionales.

La administración eficiente contribuye al desarrollo de los procesos administrativos garantizando la calidad del sistema educativo. Proceso que permite la buena toma de decisiones, identificando necesidades para determinar los objetivos a alcanzar, en la

cual se asignan actividades y responsabilidades, estimando los recursos disponibles. Tradicionalmente este proceso se aplica en la DIDEDUC, las Supervisiones Educativas y las direcciones educativas con el propósito de que las actividades se realicen lo más satisfactorio posible. Un ejemplo claro en el que se cumple este proceso es en las planificaciones del personal docente, pero la deficiencia se encuentra en que no realizan la fase de la evaluación de las actividades educativas.

Por tal motivo se necesita que el administrador, desde los más altos niveles jerárquicos hasta los menores, como la Ministra de Educación o los Administrativos sean eficientes, con aptitudes básicas para dicho cargo, que garanticen la eficiencia del funcionamiento y organización para alcanzar los objetivos materia de educación. Aptitudes como actualización constante, autoformación, conocimientos administrativos, entre otros, que conlleva a una reforma educativa que coadyuva a la calidad de la educación.

La administración educativa es un proceso, por lo tanto hace alusión a un conjunto de pasos o fases relacionadas entre sí, a continuación se mencionan citas tomadas del libro *La Moderna Administración* de Luis Arturo Reyes Ponce:

- **Planificación:** En el libro *La Administración Moderna* se afirma que *“la planeación fija con precisión lo que va a hacerse”* (Reyes Ponce, 2007: 244) es decir, que en él se establecen las actividades previas a ejecutar en un tiempo determinado con el fin de cumplir con ciertos objetivos, como por ejemplo el POA. Para este autor existen tres principios básicos de la planeación: *Principio de la precisión* (no deben hacerse con afirmaciones vagas y comunes), *principio de la flexibilidad* (dejar espacio para los cambios que surjan) y el *principio de la unidad* (integrar todos los planes específicos en el plan general).
- **Integración:** *“integrar es obtener y articular los elementos humanos y materiales que la organización y la planeación señalan como necesarios para el adecuado funcionamiento de un organismo social”* (Reyes Ponce, 2007: 336), es decir, que de acuerdo a las situaciones futuras previamente planificadas se necesita de los recursos tanto humano como materiales para que sea llevado a la práctica.

- **Organización:** Terry, la define como *“El arreglo de las funciones que se estiman necesarias para lograr un objetivo, y una indicación de la autoridad y las responsabilidades asignadas a las personas que tienen a su cargo la ejecución de las funciones respectivas”*(2007: 276). Hace referencia a la determinación de atribuciones que cada miembro de la entidad debe ejecutar de acuerdo a las normas establecidas y al nivel jerárquico, esto se refleja en el organigrama de la entidad.

- **Dirección:** Según el autor la define como: *“Aquel elemento de la administración en que se logra la realización efectiva de todo lo planeado, por medio de la autoridad del administrador, ejercida a base de decisiones, ya sea tomadas directamente, ya con más frecuencia, delegando dicha autoridad, y se vigila simultáneamente que se cumpla en la forma adecuada todas las órdenes emitidas”*(Reyes Ponce, 2007: 384). Entonces la dirección es la fase que lleva a la planificación a la acción para el logro de los objetivos, siendo supervisado por el administrador o el líder de la entidad educativa.

- **Control:** Permite *“corregir los errores, agregar nuevas estrategias, anexar nuevas metodologías y conocimientos que hagan que la educación sea más precisa y eficaz en la obtención de las metas propuestas”* (Maddock, 2007: 440). Esta función está a cargo del administrador educativo quien debe de inspeccionar que la ejecución de actividades preestablecidas se realicen en orden, con disciplina y eficiencia.

- **Evaluación:** Significa, *“La evaluación en último caso permite y debe cumplir el papel de ser quien apoye el proceso de calidad y excelencia educativa, ya que permite realizar las correcciones, las retroalimentaciones y fundamentalmente cumple el rol de ser quien indique cuando es necesario elevar los indicadores y las competencias”*. La evaluación conjuntamente con el control permiten verificar posibles errores o equivocaciones para que esto sean mejorados y que no se cometan nuevamente en el futuro.

La aplicación del proceso administrativo permite romper con paradigmas tradicionales llevándolo a la modernización, puesto que facilita el que hacer con la finalidad de contribuir a la calidad, pero, se logrará si las Autoridades Educativas están capacitados para ejercer dicho puesto.

3.6 La Satisfacción Laboral

Antes de explicar qué es satisfacción laboral, se hace preciso expresar el término satisfacción que *“proviene del latín satisfactio, satisfacción es la acción y efecto de satisfacer o satisfacerse”*, se define como la tarea que cualquier persona tiene en satisfacer las necesidades o exigencias de otros sujetos o los personales, como por ejemplo compensar un mérito o saciar un apetito.

Entonces se define a la satisfacción laboral como el estado de conformidad que el colaborador tiene respecto a su trabajo, demostrando una alta motivación o ánimo en el ejercicio de sus funciones específicas, cuando existe satisfacción hay responsabilidad, compromiso, rendimiento eficiente, actitudes positivas, innovaciones, pero por el contrario cuando el grado de satisfacción es bajo o existe la insatisfacción genera irresponsabilidad y deficiencia del desarrollo de actividades esto puede ser causado por maltrato, malos pagos, carencia de incentivos o méritos.

La insatisfacción se puede deber a irritabilidad, tensiones, discriminación en el trabajo, problemas de salud, problemas personales, depresión, entre otros, lo cual hacen que el trabajo que anteriormente despertaba interés se convierta en indiferente y aburrido, actuando forzosamente, esto significa que las personas presentan diferentes estados de ánimo en el transcurso de la vida y los ámbitos.

La satisfacción se genera por la motivación, la cual depende de todas las influencias del entorno organizacional así como la salud física, moral y mental propia del ser humano los cuales permiten satisfacer las necesidades y el desarrollo de la entidad, porque *“a mayor satisfacción mayor rendimiento”*. Es indispensable que el administrador capacite, motive, organice y supervise a su personal, que confíe en ellos, que ejerza y fomente el respeto con el fin de elevar la satisfacción laboral, es decir, que indague si los

colaboradores se encuentran satisfechos con el trabajo que realizan y con el trato que reciben.

Como se menciona la satisfacción laboral genera el desarrollo eficiente y eficaz de las funciones de dicho cargo, lo cual a su vez produce un buen servicio, lo que crea una satisfacción de los usuarios porque sus necesidades son compensadas. Tal razón hace imprescindible que los administradores les den un trato justo y digno a sus colaboradores, que exista la comprensión y comunicación bilateral, estas acciones producen satisfacción laboral.

Capítulo IV

Análisis y Discusión

El desarrollo del presente capítulo hace referencia al análisis de los resultados obtenidos mediante la aplicación de las Boletas de Encuestas, con el afán de proceder a la discusión de la información aportada por los sujetos involucrados, con el propósito de analizar y describir la forma en que se realizan los procesos pedagógicos y administrativos en la Supervisión Educativa, Distrito No. 96-44, del municipio de Samayac, departamento de Suchitepéquez.

Las encuestas fueron aplicadas a los sujetos de Supervisión Educativa, los Administradores Educativos y Personal Docente de los centros educativos de los Niveles de Educación Preprimaria, Primaria y Media del municipio de Samayac, departamento de Suchitepéquez, con el objetivo de obtener información fidedigna que sustentaran y diesen respuesta al título de tesina “Análisis de la forma en que se realizan los procesos pedagógicos y administrativos en la Supervisión Educativa, Distrito No. 96-44, del municipio de Samayac, departamento de Suchitepéquez”, para lo cual se encuestó a la persona que está al frente de la Supervisión Educativa, secretaria, a veinte Directores Educativos y a ciento veintidós (122) docentes.

El desempeño de los procesos pedagógicos y administrativos de Supervisión Educativa es en sí la realización de actividades en el cumplimiento de los objetivos de algún cargo o profesión y se mide por la capacidad que posee la persona en el puesto, con esto se visualiza el rango de calidad o deficiencia en el cargo. Por ende, la respuesta a la presente interrogante ¿En qué rango considera que se ubica el desempeño de los procesos pedagógicos y administrativos de Supervisión Educativa? fue que el 41% opinó que se encuentra en el rango de excelente, el 46 % dice que es bueno y el 13% describe que es regular.

El desempeño laboral de los procesos pedagógicos y administrativos necesita de una evaluación con la finalidad de verificar el curso de las actividades para corregir posibles errores. En el marco teórico se detalla que evaluar el desempeño es valorar la eficacia

del ocupante que ejerce tal cargo, con el propósito de verificar si se están ejecutando de acuerdo a las atribuciones preestablecidas en la entidad. Y la Supervisión Educativa, Distrito No, 96-44 ejecuta esta acción importante para coadyuvar al desarrollo de la educación. Los administradores educativos y el personal docente encuestados testifican en un 61% que la supervisión educativa evalúa el desempeño laboral de los procesos pedagógicos y administrativos del personal a su cargo, pero el 25% de ellos se negó a describir la forma en que son evaluados. El 29% opinó que esta actividad no es ejecutada por parte de la Supervisión y el 10% no emitió su opinión. De acuerdo a las declaraciones, la entidad aplica la evaluación en el momento que supervisa a los colaboradores verificando cuadros de registro, material de clase, asistencia, agenda pedagógica y hoja de servicio anual.

En el marco teórico se describe que un buen liderazgo permite que los miembros de la comunidad educativa cuenten con percepciones compartidas para la buena toma de decisiones garantizando el desarrollo de la organización. De acuerdo a la encuesta realizada en el municipio de Samayac, departamento de Suchitepéquez, se evidencia que el tipo de liderazgo que se ejerce en la Supervisión Educativa es en un 51% liderazgo democrático, el 14% afirma que es un liderazgo autocrático, el 6% un liderazgo liberal y el 24% opinó que complementa lo democrático con el autocrático, lo último concuerda con la opinión de Supervisión Educativa que manifiesta aplicar la democracia con lo autocrático, porque existen situaciones en las que no se llegan a la buena toma de decisiones y es ahí donde se aplica el liderazgo autocrático. Mientras el 5% de los encuestados se abstuvo a opinar.

La Supervisión Educativa por ser una entidad importante que verifica los procesos pedagógicos y administrativos del personal a su cargo debe poseer cualidades para que se evidencie un buen liderazgo. Para lo cual los encuestados opinaron en un 83% que la Supervisión Educativa posee cualidades que garantizan un liderazgo eficiente en las funciones administrativas-pedagógicas, pero el 40% se abstuvo a especificar los caracteres que posee, y el 6% opinó que en la Supervisión no poseen cualidades en el ejercicio de sus funciones lo cual se debe a las personas que la describen como una entidad con liderazgo liberal, mientras que el 11% se abstuvo a dar su opinión. Según

las encuestas aplicadas, las cualidades más indispensables que posee la Supervisión Educativa son: puntualidad, responsabilidad, solidaridad, comprensión, respeto y participación, cualidades que se desglosan de las funciones técnicas y administrativas de Supervisión Educativa.

Una de las características importantes de la entidad es poseer un conjunto de valores que se dan a conocer en el comportamiento con los semejantes y de acuerdo a la teoría, estos valores primitivos tienden a sufrir modificaciones por el ambiente, especialmente por las reglas o normas establecidas en cualquier organización con el objetivo de la adaptación. Los resultados de las encuestas aplicadas confirman que el 91% opinaron que en la Supervisión Educativa posee y fomenta valores en el ejercicio de sus funciones, el 6% dice todo lo contrario, mientras que el 1% no opinó.

La Supervisión Educativa afirma que realiza la función de monitoreo y acompañamiento constante de los procesos pedagógicos y administrativos ofreciendo realimentación para mejorarlos, y la respuesta de los encuestados fue que la entidad realiza esta función primordial en los centros educativos en un 78%, pero el 20% afirma que no se realiza la función de monitoreo y acompañamiento constante y el 2% no declaró.

En todos los ámbitos de la sociedad siempre va a existir dificultades en la realización de actividades o funciones en las que los gerentes o encargados deberán corregir; pero, esta corrección debe ser oportuna a la situación. Además, en el marco teórico se establece que el papel fundamental de la persona encargada de supervisar las funciones de los colaboradores es dar a conocer las posibles observaciones o recomendaciones de la mejor manera para mejorar las acciones. De acuerdo a ello, los encuestados opinaron en un 55% que la supervisión Educativa corrige de manera personal, el 15% afirma que se realiza de manera pública y el 24% testifica que aplica ambas, mientras que el 6% no atestigua.

Una de las funciones primordiales de un Supervisor educativo, es como su nombre lo indica, supervisar o dirigir constantemente, con el objetivo de verificar si las funciones del personal a su cargo concuerdan con el manual de funciones preestablecidas en la organización, la Supervisión atestigua que sí realiza esta actividad utilizando técnicas y

herramientas como boletas de observación, listas de cotejo y manuales proporcionados por el MINEDUC, esto coincide con el 80% de los encuestados que afirman que la Supervisión Educativa supervisa las funciones, especificando que esta acción se realiza de 1 a 3 veces anualmente, mientras que el 16% considera que no se realiza esta función por la falta de tiempo o la distancia, y el 4% no participó en dar respuesta a la interrogante.

Los administradores educativos y la secretaria encuestados afirman en un 100% que la Supervisión Educativa realiza reuniones continuas de trabajo con la finalidad de informar o comunicar sobre asuntos de relevancia de los procesos administrativos-pedagógicos, esta actividad se realiza de 1 a 2 veces mensualmente, lo que coincide con la afirmación de la Entidad. Este tipo de comunicación de acuerdo a lo descrito en el marco teórico es vertical descendente, es decir, que proviene de los niveles superiores a los inferiores.

En el marco teórico se establece que la capacitación es el proceso en el cual se transmiten conocimientos de acuerdo a las necesidades y esto es una actividad que permite el cambio y la innovación de nuevos métodos de enseñanza, así como de aprendizaje. Esta función es una de las opciones que Supervisión Educativa puede ejercer como desarrollo a la educación. Los encuestados afirman en un 67% que la Supervisión realiza y promueve talleres, charlas o capacitaciones de temáticas significativas de 2 a 4 veces anualmente. El 29% testifica que no se realiza esta función y el 4% no opinó. De acuerdo a las opiniones del personal Administrativo las temáticas sobresalientes impartidas por parte de Supervisión Educativa son: Planificación del CNB, Rincones de Aprendizaje, Ley de Educación y Administración, puesto que hasta el momento en el año en curso no se han realizado capacitaciones.

Mediante el estímulo de la motivación se opta a cambios sustanciales-significativos dentro de cualquier proceso así como la innovación, lo que permite a su vez la competitividad. En la teoría se describe que de nada sirve que el líder motive a sus colaboradores, si éstos no tienen la voluntad y el interés de mejorar sus acciones. De acuerdo a los resultados de las encuestas el 60% afirma que la Supervisión Educativa motiva a sus colaboradores para estimular la innovación y el cambio, de los cuales el

26% se negó a especificar cómo son motivados y el resto afirman que son motivados mediante charlas motivadoras, recibiendo capacitaciones y mediante palabras recalando los cambios para la actualización. El 29% revalida que la Supervisión no motiva y el 11% se negó a responder.

Una forma de motivar a los colaboradores para que cada día mejoren las acciones de sus funciones específicas son los incentivos, los cuales no únicamente pueden ser materiales o económicos, sino también expresiones positivas. En el municipio de Samayac en lo que respecta a la educación, este factor se realiza de manera deficiente, ya que de acuerdo a los datos, la Supervisión Educativa incentiva en un 25%, de los cuales el 12.5% no especificaron el tipo de incentivo que reciben, mientras que el resto describió que el incentivo que reciben es de tipo verbal en los que han sido motivados y felicitados por sus méritos. Pero, el 65% de los encuestados afirma que la Supervisión Educativa no proporciona ninguna clase de incentivo que motive a los colaboradores a realizar sus funciones específicas y el 10% se abstuvo a opinar.

En el marco teórico se especifica que las relaciones humanas eficientes se desarrollan en un clima armonioso de convivencia pacífica entre todos los miembros del grupo social, en donde todos dan a conocer sus puntos de vista ante cualquier situación tomando buenas decisiones. La Supervisión Educativa afirma que posee relaciones humanas eficientes y los encuestados testifican que en un 34% se ubica en el rango de excelente, el 48% en el rango de bueno y el 18% que es regular.

Para ser un buen líder o administrador la persona debe poseer capacidad de conocimiento en el campo para saber manejar los diversos asuntos que se puedan presentar. Los encuestados afirman en un 100% que la Supervisión Educativa posee conocimientos administrativos lo que refleja que está capacitada para ejercer la función, conocimientos que fueron y están siendo adquiridos mediante la educación formal, la autoeducación constante y la experiencia de los años en el puesto. Esto da como consecuencia la aplicación del proceso administrativo en las funciones o actividades.

En el párrafo anterior se describe que la Supervisión posee conocimientos necesarios en el campo de la Administración Educativa lo que refleja la aplicación del proceso administrativo en sus actividades con la finalidad de ejecutarlos con eficiencia y eficacia. De acuerdo a la opinión de los administradores educativos y la secretaria el 100% acredita que la organización realiza la etapa de planificación de actividades, utilizando planes específicos para cualquier actividad, planes trimestrales y el anual (POA).

El clima organizacional depende del ambiente en el que se encuentra, es preciso hacer mención que en cualquier ámbito se visualizan climas diferentes, porque en ellos se generan numerosas emociones o percepciones por cada miembro del grupo, lo que está relacionado con la motivación que cada uno ejerce, mostrando un cierto nivel positivo o negativo en las interacciones, esto hace referencia a la definición escrita por Goncalves, *“las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral”*. En la encuesta realizada se evidencia que el 24% afirma que el clima organizacional se encuentra en el rango de excelente, el 56% opina que se sitúa en el rango de bueno y el 20% que es regular, mientras que la supervisora afirma que el ambiente y clima organizacional se sitúa en el rango de bueno.

La comunicación es un proceso innato e indispensable para dar a conocer los pensamientos, opiniones, ideas, sentimientos hacia los demás. En las organizaciones formales permite el desarrollo eficiente de las actividades en el logro de los objetivos o metas. La Supervisión afirma que posee buena comunicación con sus colaboradores ubicándolo en el rango de bueno y los encuestados opinan que esto se refleja en un 77%, pero el 20% asevera lo contrario y el 3% no testificó.

Para la toma de decisiones es importante escuchar propuestas o alternativas para elegir la adecuada con el fin de mejorar las actividades de trabajo y de esta forma reducir los problemas o conflictos. La supervisión Educativa toma en cuenta las opiniones, observaciones y recomendaciones en un 62%, el 27% de encuestados opina lo contrario una causa de ello puede ser a la carencia de comunicación, mientras que el 11% se negó su afirmación.

Está claro que en cualquier grupo social siempre van a existir problemas o conflictos entre los miembros en la toma de decisiones y de acuerdo a los resultados de las encuestas el 17% testifica que ha sido víctima de mala conducta o discriminación por parte de la Supervisión Educativa, de los cuales el 13% se negó a especificar la forma y el resto afirmó que han sido víctimas de forma verbal cuando no se les ha valorado el trabajo ejercido y cuando las opiniones no han sido tomadas. El 79% que es la mayoría considera que nunca han sido víctimas de esta situación y el 4% se abstuvo a comentar.

Los administradores educativos encuestados concuerdan en un 80% que la Supervisión Educativa soluciona con carácter los conflictos o problemas que se presentan en la actividad administrativa-educativa, mientras que el 20% ratifica que no se realiza esta acción. Esto hace énfasis a lo descrito en el marco teórico en el subtema de la toma de decisiones en la solución de conflictos que establece que para aplicarlo se necesita de administradores con habilidades y carácter para que el problema no trascienda o aumente.

En las situaciones problemáticas que se le presentan a la Supervisión Educativa los encuestados opinaron en un 24% que se reflejan estados de alteración, el 70% desmiente lo anterior y el 6% no testificó. La alteración de las emociones surgen por las confrontaciones de temperamentos y carácter, por la cultura, la resistencia, problemas personales, entre otras, lo indispensable es saber controlar las emociones para no engrandecer los problemas, definición descrita en el marco teórico.

La satisfacción laboral permite el desarrollo eficiente y eficaz de las funciones específicas, además coadyuva el desarrollo de la organización para la competitividad y prestigio en la manera de prestar sus servicios, aquí es importante también la satisfacción de los usuarios. Porque *“a mayor satisfacción, mayor rendimiento”*. El 78% de los encuestados certifican que se encuentran satisfechos con el trabajo que se ejerce en la Supervisión Educativa, el 15% opina lo contrario y el 7% no juzgó.

Es indispensable que la Supervisión Educativa indague si sus colaboradores se sienten satisfechos con el trato y servicio que están recibiendo por parte de la entidad y sobre

las funciones específicas que éstos estén ejecutando con el propósito de mejorar los procesos administrativos-pedagógicos. El 34% de los encuestados acredita que la Supervisión Educativa indaga sobre la satisfacción que ellos ejercen en el puesto, de los cuales el 17% se negó a especificar de qué forma la entidad investiga la satisfacción y el resto afirmó que esta función se realiza mediante el diálogo abierto con los Directores o con la persona propia. El 57% testifica que esta acción no es realizada y el 9% se abstuvo en comentar.

Can base a todo lo expuesto, puede inferirse fehacientemente que la Supervisión Educativa, Distrito No. 96-44 del municipio de Samayac, Suchitepéquez es una entidad que realiza sus funciones pedagógicas y administrativas tratando de apegarse al cumplimiento de sus atribuciones establecidas, especialmente en el Acuerdo Gubernativo 123"A", de fecha 11 de mayo de 1965, "Reglamento de la Supervisión Técnica Escolar", la cual es el Manual principal que rige el desempeño laboral de los Distritos de Supervisión Educativa. De acuerdo a los resultados obtenidos, la Supervisión objeto de estudio es una organización educativa que presta servicios ubicados en los rangos de muy bueno y bueno, a la comunidad educativa inmediata, opinión otorgada especialmente por los sujetos importantes del proceso educativo, lo que quiere decir que las acciones que la Supervisión ha venido desempeñando cumplen en un 87% con el perfil de un buen Supervisor Educativo o Líder, por poseer las cualidades indispensables para ejecutar dicho cargo, así como poseer los conocimientos administrativos necesarios del puesto.

La Supervisión Educativa es una entidad que realiza las siguientes acciones o funciones más indispensables para llevar a cabo los procesos pedagógicos y administrativos otorgados por el MINEDUC:

- Realiza acciones constantes de monitoreo o inspecciones de campo con el fin de evaluar el desempeño laboral de los colaboradores ofreciendo realimentación u observaciones de manera personal y pública con el fin de mejorarlos y que el trabajo se realice con eficiencia y eficacia, **aunque la deficiencia se encuentra en que no todos son supervisados, esto se debe a la magnitud de la**

población educativa y a la falta de espacio y tiempo, por ello la Supervisión Educativa inspecciona de 1 0 3 veces anualmente.

- Fomenta valores morales y éticos, mediante la realización de sus actividades pedagógicas y administrativas, además la entidad se rige de principios para prestar un buen servicio.
- Aplica la comunicación y las relaciones humanas con el fin de informar asuntos de relevancia y poder así tomar decisiones oportunas en la solución de conflictos o problemas, **pero es preciso recalcar que por las diferencias individuales siempre van a existir personas que se resistan a los nuevos cambios y generen climas insatisfactorios, por ello la Supervisión aplica y complementa el liderazgo democrático con lo autocrático, para el control de las emociones y de esta forma evitar las alteraciones en la toma de decisiones.**

Ante lo descrito y mediante las opiniones de los encuestados, se puede visualizar que en la Supervisión Educativa objeto de estudio no se llevan a cabo las funciones pedagógicas y administrativas con calidad total en el servicio, esto no significa que la entidad realiza las acciones de manera errónea, puesto que es cierto y es una realidad que en cualquier entidad educativa siempre van a existir algunas carencias o deficiencias en el desempeño de las atribuciones establecidas especialmente en las leyes o reglamentos educativos, como se menciona, las debilidades que debe afrontar y mejorar la organización en una minoría se centran principalmente en que debe realizar evaluaciones constantes del desempeño de sus colaboradores y esto se consigue aumentando las supervisiones o inspecciones a los centros educativos, adoptar o enriquecer cualidades como las relaciones humanas y una comunicación que no únicamente sea de interés laboral sino de convivencia amistosa en el que prevalezca la importancia del estado emocional de los colaboradores, y con esto se evitan disgustos, alteraciones o estados inadecuados en la toma de decisiones, realizar y aumentar talleres o capacitaciones que generen y fortalezcan nuevos conocimientos, esto es una forma de motivación a la innovación, en cuanto a la motivación es una de las grandes deficiencias que la entidad posee puesto que no proporciona a sus colaboradores

incentivos que los motiven a rendir más y mejor en el trabajo, aquí es importante que los Supervisores Educativos y lo futuros tomen en cuenta este factor para buscar e implementar estrategias de cómo incentivar, esto no significa que deben proporcionar cosas materiales costosas o lujosas y esto es una forma de satisfacción laboral.

Por último, es indispensable recalcar que las debilidades antes descritas que posee la Supervisión Educativa objeto de estudio, no se debe a las deficiencias únicamente de la organización o que la culpa la tenía la persona responsable del cargo, sino también especialmente del personal docente y administrativo del municipio, ya que si todos fueran conscientes y responsables en ejecutar sus funciones esforzándose en realizarlas con eficiencia y eficacia, no habría problemas o debilidades educativas que solucionar o mejorar. Por tal motivo, es importante que Supervisores Educativos, Directores educativos y personal docente tengan conciencia de responsabilidad ante la ardua tarea de educar o realizar acciones administrativas, para que así se ofrezca a la población estudiantil una educación que día con día se prepare para afrontar y superar los cambios que la sociedad contemporánea está demandando.

Capítulo V

Conclusiones

- 1.** La Supervisión Educativa, Distrito No. 96-44 del municipio de Samayac Suchitepéquez realiza las funciones pedagógicas y administrativas implementando el proceso administrativo, así como los conocimientos, adquiridos mediante la preparación continua y la experiencia en el cargo con el fin de afrontar los nuevos retos o cambios en el sistema educativo. Sin embargo esto difiere para el personal administrativo y docente quienes reportaron un porcentaje mínimo que existen algunas deficiencias en lo que respecta especialmente en el cumplimiento de las funciones técnicas, propiamente pedagógicas.
- 2.** Las debilidades que presenta la Supervisión Educativa en el desempeño de las funciones pedagógicas y administrativas es: la carencia de la evaluación laboral de los colaboradores porque existe insuficiencia de inspecciones a los centros educativos siendo la causa principal la falta de tiempo y recursos, otra es la escasez de talleres o capacitaciones de formación en la adquisición de nuevos conocimientos y la deficiencia que posee mayor grado de relevancia es la falta de motivación hacia los colaboradores para estimular el cambio y la innovación, porque carece de implementación de incentivos
- 3.** Para afrontar las deficiencias o debilidades que poseen las personas al frente de una Supervisión Educativa deben poner en práctica el liderazgo democrático, adoptando y enriqueciendo cualidades que caractericen a un líder eficiente como el fomento de valores morales y éticos, la comunicación eficiente, el compromiso y carácter en la solución de problemas, relaciones humanas eficientes, conocimientos administrativos, fomento de la innovación y el cambio, y sobre todo la toma de opiniones de los colaboradores para obtener resultados

eficientes y eficaces en la realización de actividades, esto permite fortalecer las acciones pedagógicas y administrativas para poseer estándares de calidad.

4. Por último, es preciso recalcar que en cualquier entidad educativa siempre van a existir algunas deficiencias en el ejercicio de las funciones, lo cual se soluciona con interés, voluntad y esfuerzo, a esto se le conoce como conciencia humana. Para lo cual es importante la preparación continua en el cargo acorde a la demanda educativa y de esta forma poder estar preparados ante los nuevos sucesos del sistema educativo en general.

Recomendaciones

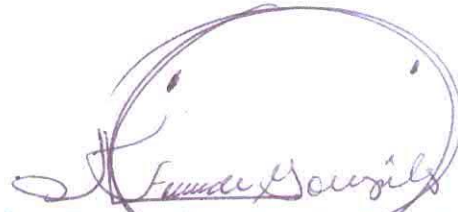
- 1.** Preparación constante por parte de los supervisores educativos, para adquirir nuevos conocimientos y fortalecer las nociones conceptuales, capacidades y habilidades, y de esta forma, afrontar con pericia, los fenómenos acaecidos en el área Pedagógica y Administrativa.
- 2.** Fortalecer continuamente las cualidades y los valores morales, para garantizar un liderazgo eficiente en el ejercicio de las funciones específicas y poseer asimismo, buenas relaciones humanas, conjuntamente con una comunicación eficaz para la toma de decisiones adecuadas en la solución de conflictos o problemas que se susciten.
- 3.** Buscar nuevas alternativas que permitan la concreción de supervisión a todos los centros educativos y por supuesto a todos los colaboradores y una forma de cumplirlo es realizando un cronograma anual de supervisión, además es indispensable gestionar recursos necesarios a la Dirección Departamental de Educación para ejecutar esta función primordial. Otra forma, es gestionar al MINEDUC un solo administrador que únicamente se dedique a la supervisión de los centros educativos.
- 4.** Implementar incentivos no precisamente materiales o recursos costosos, que permitan la motivación de los colaboradores.
- 5.** Ser consciente en la forma en que se realizan los procesos pedagógicos y administrativos para coadyuvar al desarrollo y fortalecimiento de la educación.

Referencias Bibliográficas

1. Castro Andrade, J. (2012). *Liderazgo*. Recuperado 16/06/2014 de:
<http://es.slideshare.net/juliocastroandrade/liderazgo-15560747>.
2. *Definición de Satisfacción Laboral*. (s/f). Recuperado 15/06/2014 de:
<http://definicion.de/satisfaccion-laboral/>.
3. *Definición de Supervisión Educativa*. (2007). Recuperado 15/11/2014 de:
<https://books.google.com.gt/books?id=zweaAgAAQBAJ&pg=PA23&dq=definiciones+de+supervision+educativa&hl=es>
4. González, S. M., Santos Durán, J.L., Rodríguez Jiménez, E. & Hernando Rojo, C.(2008). *Relaciones humanas en la empresa*. (1ª edición). España: Learnig Paraninfo.
5. Hubbell, M. E. (2001). *La Toma de Decisiones*. Recuperado 12/06/2014 de:
<http://www.monografias.com/trabajos12/decis/decis.shtml#ixzz331ql21go>.
6. *Las relaciones humanas*. (s/f). Recuperado 16/06/2014 de:
<http://html.rincondelvago.com/las-relaciones-humanas.html>.
7. Marconi, J.A. (2012). *Administración Educativa*. Recuperado 15/06/2014 de:
<http://www.monografias.com/trabajos93/la-administracion-educativa/la-administracion-educativa2.shtml#ixzz331plja7M>.
8. Martínez, C. (2011). *Ética Profesional*. Recuperado 12/06/2014 de:
<http://creandoetica.blogspot.com/2011/03/valores-morales.html>.
9. Martínez Lumaga, L. (2008). *Clima Organizacional*. Recuperado 16/06/2014 de:
<http://www.monografias.com/trabajos6/clior/clior.shtml>.
10. Mondy, R. W. (2005). *Administración de recursos humanos*. (9ª edición). México: Pearson Educación.
11. Montenegro Aldana, I. A. (2007). *Evaluación del Desempeño Docente*. (2ª edición). Colombia: Magisterio.
12. *Motivación Organizacional*. (2014). Recuperado 16/06/2014 de:
<http://es.wikipedia.org/wiki/Motivaci%C3%B3n>.

13. Pavón Scarsoglio, A. (2010). *La supervisión educativa para la sociedad del conocimiento*. España: La Muralla.
14. Reyes Ponce, A. (2007). *Administración Moderna*. México: Limusa S. A.
15. Robbins, S. P. (2004). *Comportamiento organizacional*. (6ª edición). México: Pearson Educación.
16. Rodrigo Vásquez, L. (2006). *Habilidades directivas y técnicas de liderazgo: Su aplicación en la gestión de equipos de trabajo*. (1ª edición). España: Ideaspropias.
17. Rodríguez, E. M. (2014). *Dirección y Supervisión de Centros informativos*. (2ª edición). España: UNED.
18. *Supervisión Educativa*. (s/f). Recuperado 15/11/2014 de:
<http://www.monografias.com/trabajos35/supervisioneducativa/supervisioneducativa.Shtml>
19. *Toma de Decisiones*. (2013). Recuperado 12/06/2014 de:
http://es.wikipedia.org/wiki/Toma_de_decisiones.
20. Wiemann, M. O. (2011). *La comunicación en las relaciones interpersonales*. (1ª edición). España: Aresta UOC.

Vo. Bo.


Licda. Ana Teresa Cap Yes de González
Bibliotecaria



ANEXOS

Modelo De Boleta de Encuesta a Supervisión Educativa

La estudiante Epesista del décimo primer ciclo de la carrera de Licenciatura en Pedagogía y Administración Educativa de la Universidad de San Carlos de Guatemala Centro Universitario de Suroccidente, Carreras Plan Fin de Semana como práctica de formación, tiene a bien realizar la investigación que se titula: **“Análisis de la forma en que se realizan los procesos pedagógicos y administrativos en la Supervisión Educativa, Distrito No. 96-44, del municipio de Samayac, departamento de Suchitepéquez”**. Por lo antes expuesto, agradezco la valiosa información que brinde a continuación.

I. PARTE INFORMATIVA:

Grado Académico: _____

Años de experiencia laboral: _____ Sexo M _____ F _____

II. DESARROLLO:

Indicaciones: Marque con una “X” en la casilla que corresponda a su criterio personal. Especifique en los casos que sean necesarios.

1. ¿En qué rango considera que se ubica el desempeño de los procesos pedagógicos y administrativos de Supervisión Educativa?

Excelente ☐ Bueno ☐ Regular ☐ Deficiente ☐

2. ¿La entidad evalúa el desempeño laboral de los procesos pedagógicos y administrativos del personal a su cargo?

SI ☐ NO ☐

¿De qué forma?: _____

3. ¿Qué tipo de liderazgo se ejerce en Supervisión Educativa?

a) Democrático ☐ b) Autocrático ☐ c) Liberal ☐ d) A y B ☐

4. ¿Se poseen cualidades dentro de las funciones pedagógicas-administrativas?

SI ☐

NO ☐

Mencione cinco principales: _____

5. ¿Se fomenta y ejerce la práctica de valores morales y éticos?

SI ☐

NO ☐

6. ¿Se realizan la función de monitoreo y acompañamiento constante de los procesos pedagógicos?

SI ☐

NO ☐

7. ¿El ente ofrece realimentación para mejorar el proceso de enseñanza y aprendizaje?

SI ☐

NO ☐

8. ¿De qué manera se corrigen los errores o equivocaciones del personal a cargo?

Personal ☐

Público ☐

Ambas ☐

9. ¿Se supervisan las funciones de los Directores Educativos?

SI ☐

NO ☐

Al mes, cuántas veces: _____

10. ¿Existe utilización de técnicas o herramientas para la etapa de Supervisión?

SI ☐

NO ☐

Mencione algunas: _____

11. ¿Las reuniones con los Directores Educativos son constantes con la finalidad de informar sobre asuntos de relevancia?

SI ☐

NO ☐

Al mes, cuántas veces: _____

12. ¿Se realizan y promueven talleres, charlas o capacitaciones con el personal Administrativo?

SI ☐

NO ☐

Anualmente, cuántas: _____

13. Mencione algunas temáticas importantes de charlas, talleres o capacitaciones que han ejecutado con el personal administrativo:

14. ¿Hay relaciones humanas eficientes con la comunidad educativa?

SI ☐

NO ☐

15. ¿Se estimula la innovación y el cambio?

SI ☐

NO ☐

¿Cómo?: _____

16. ¿La motivación se le proporciona constantemente al personal Administrativo?

SI ☐

NO ☐

17. ¿De qué manera se han adquirido los conocimientos administrativos en Supervisión Educativa?

a) Educación Formal ☐ b) Autoeducación ☐ c) Experiencia ☐

c) De personas particulares ☐

18. ¿Se planifican las actividades administrativas-pedagógicas?

SI ☐

NO ☐

¿Qué tipo de planes utiliza?: _____

19. ¿Qué procedimientos administrativos se aplican?

a) Planificación	☐	b) Organización	☐	c) Integración	☐
d) Control	☐	e) Dirección	☐	f) Evaluación	☐

20. ¿El ambiente de trabajo de Supervisión Educativa es?

Excelente ☐ Bueno ☐ Regular ☐ Deficiente ☐

21. ¿El clima organizacional se ubica en el rango de?

Excelente ☐ Bueno ☐ Regular ☐ Deficiente ☐

22. ¿Existe buena comunicación con sujetos de trabajo?

SI ☐ NO ☐

23. ¿En qué rango se ubica la comunicación con el personal administrativo y docente?

Excelente ☐ Bueno ☐ Regular ☐ Deficiente ☐

24. ¿Se toman en cuenta las opiniones, observaciones y recomendaciones del personal docente y administrativo con el fin de mejorar las actividades de Supervisión Educativa?

SI ☐ NO ☐

25. ¿La Supervisión Educativa ha sido víctima de mala conducta o discriminación por parte de los usuarios?

SI ☐ NO ☐

¿De qué sujetos?: _____

26. ¿El ente cumple en la solución de conflictos que se presentan en la actividad administrativa-educativa?

SI ☐

NO ☐

27. ¿El personal a disposición de la Supervisión Educativa se encuentra satisfecho?

SI ☐

NO ☐

28. ¿Se indaga sobre la satisfacción laboral de los colaboradores?

SI ☐

NO ☐

¿Cómo?: _____

29. ¿Se promueve la actualización en el área de la Administración-Educativa?

SI ☐

NO ☐

30. ¿La entidad se actualiza constantemente en el área de trabajo?

SI ☐

NO ☐

Modelo de Boleta de Encuesta a Secretaria

La estudiante Epesista del décimo primer ciclo de la carrera de Licenciatura en Pedagogía y Administración Educativa de la Universidad de San Carlos de Guatemala Centro Universitario de Suroccidente, Carreras Plan Fin de Semana como práctica de formación, tiene a bien realizar la investigación que se titula: **“Análisis de la forma en que se realizan los procesos pedagógicos y administrativos en la Supervisión Educativa, Distrito No. 96-44, del municipio de Samayac, departamento de Suchitepéquez”**. Por lo antes expuesto, agradezco la valiosa información que brinde a continuación.

I. PARTE INFORMATIVA:

Grado Académico: _____

Años de experiencia laboral: _____ Sexo M_____ F_____

II. DESARROLLO:

Indicaciones: Marque con una “X” en la casilla que corresponda a su criterio personal. Especifique en los casos que sean necesarios.

1. ¿En qué rango considera que se ubica el desempeño de los procesos pedagógicos y administrativos de la Supervisión Educativa?

Excelente ☐ Bueno ☐ Regular ☐ Deficiente ☐

2. ¿Qué tipo de liderazgo se ejerce en la entidad Educativa?

a) Democrático ☐ b) Autocrático ☐ c) Liberal ☐ d) A y B ☐

3. ¿Se reflejan cualidades de liderazgo eficiente en las funciones administrativas-pedagógicas?

SI ☐ NO ☐

Mencione cinco principales: _____

4. ¿En Supervisión se fomenta y ejerce la práctica de valores morales y éticos?

SI ☐

NO ☐

5. ¿La organización realiza la función de monitoreo y acompañamiento constante de los procesos pedagógicos en los centros educativos?

SI ☐

NO ☐

6. ¿De qué manera la Supervisión Educativa corrige los errores o equivocaciones?

Personal ☐

Público ☐

Ambas ☐

7. ¿Existe inspección de sus funciones como Secretaria?

SI ☐

NO ☐

8. ¿La entidad realiza reuniones de trabajo continuas con los Directores Educativos?

SI ☐

NO ☐

Al mes, cuántas veces: _____

9. ¿La Supervisión Educativa realiza talleres, charlas o capacitaciones con el personal Administrativo?

SI ☐

NO ☐

Anualmente, cuántas: _____

10. ¿La organización estimula la motivación, innovación y el cambio de las funciones de los colaboradores?

SI ☐

NO ☐

¿Cómo?: _____

11. ¿Recibe alguna clase de incentivo que le motiva en el ejercicio de sus funciones por parte de Supervisión Educativa?

SI ☐

NO ☐

¿Mencione de qué tipo?: _____

12. ¿En qué rango ubica las relaciones humanas que posee la organización?

Excelente ☐

Bueno ☐

Regular ☐

Deficiente ☐

13. ¿La Supervisión Educativa posee conocimientos Administrativos-Pedagógicos?

SI ☐

NO ☐

14. ¿Se planifican las actividades administrativas-pedagógicas?

SINO ☐

☐

15. ¿El clima de la Supervisión Educativa se ubica en el rango de?

Excelente ☐

Bueno ☐

Regular ☐

Deficiente ☐

16. ¿Tiene buena comunicación con Supervisión Educativa?

SI ☐

NO ☐

17. ¿Se toman en cuenta sus opiniones, observaciones y recomendaciones con el fin de mejorar las actividades de trabajo?

SI ☐

NO ☐

18. ¿Alguna vez ha sido víctima de mala conducta o discriminación por parte del ente?

SI ☐

NO ☐

¿De qué forma?: _____

19. ¿La o el jefe inmediato se altera fácilmente ante una situación problemática?

SI ☐

NO ☐

20. ¿Se encuentra satisfecho con el trabajo que ejerce la Supervisión Educativa?

SI ☐

NO ☐

Boleta de Encuesta a Directores Educativos

La estudiante Epesista del décimo primer ciclo de la carrera de Licenciatura en Pedagogía y Administración Educativa de la Universidad de San Carlos de Guatemala Centro Universitario de Suroccidente, Carreras Plan Fin de Semana como práctica de formación, tiene a bien realizar la investigación que se titula: **“Análisis de la forma en que se realizan los procesos pedagógicos y administrativos en la Supervisión Educativa, Distrito No. 96-44, del municipio de Samayac, departamento de Suchitepéquez”**. Por lo antes expuesto, agradezco la valiosa información que brinde a continuación.

I. PARTE INFORMATIVA:

Grado Académico: _____

Años de experiencia laboral: _____ Sexo M _____ F _____

II. DESARROLLO:

Indicaciones: Marque con una “X” en la casilla que corresponda a su criterio personal. Especifique en los casos que sean necesarios.

1. ¿En qué rango considera que se ubica el desempeño de los procesos pedagógicos y administrativos de Supervisión Educativa?

Excelente ☐ Bueno ☐ Regular ☐ Deficiente ☐

2. ¿La organización Educativa evalúa su desempeño laboral de los procesos pedagógicos y administrativos que realiza?

SI ☐ NO ☐

De qué forma: _____

3. ¿Qué tipo de liderazgo se ejerce en Supervisión Educativa?

a) Democrático ☐ b) Autocrático ☐ c) Liberal ☐ d) A y B ☐

4. **¿Posee la entidad, cualidades de liderazgo eficiente en las funciones administrativas-pedagógicas?**

SI ☐

NO ☐

Mencione cinco principales: _____

5. **¿Se fomentan y ejercen la práctica de valores morales y éticos?**

SI ☐

NO ☐

6. **¿Se realiza la función de monitoreo y acompañamiento constante de los procesos pedagógicos-administrativos?**

SI ☐

NO ☐

7. **¿De qué manera se le han corregido sus errores o equivocaciones?**

Personal ☐

Público ☐

Ambas ☐

8. **Sus funciones como Director Educativo, ¿son supervisadas?**

SI ☐

NO ☐

Al mes, cuántas veces: _____

9. **¿La Supervisión Educativa realiza reuniones de trabajo continuas con la finalidad de informar sobre asuntos de relevancia?**

SI ☐

NO ☐

Al mes, cuántas veces: _____

10. **¿La organización realiza talleres, charlas o capacitaciones con el personal Administrativo?**

SI ☐

NO ☐

Anualmente, cuántas: _____

11. ¿Mencione al menos, cuatro temáticas importantes que ha recibido por parte de Supervisión Educativa en talleres o capacitaciones del año anterior?

12. ¿Recibe estímulo de motivación, innovación y cambio de sus funciones?

SI ☐

NO ☐

¿Cómo?:

13. ¿Recibe alguna clase de incentivo que le motiva en el ejercicio de sus funciones por parte del ente?

SI ☐

NO ☐

¿Mencione de qué tipo?:

14. ¿En qué rango ubica las relaciones humanas que posee la Supervisión?

Excelente ☐

Bueno

☐

Regular

☐

Deficiente

☐

15. ¿La Supervisión Educativa posee conocimientos Administrativos y Pedagógicos?

SI ☐

NO

☐

16. ¿Se planifican las actividades administrativas-pedagógicas de la institución?

SI ☐

NO

☐

17. ¿El ambiente de trabajo de la Supervisión Educativa es?

Excelente ☐

Bueno

☐

Regular

☐

Deficiente

☐

18. ¿El clima de la Supervisión Educativa se ubica en el rango de?

Excelente ☐ Bueno ☐ Regular ☐ Deficiente ☐

19. ¿Tiene buena comunicación con la entidad educativa?

SI ☐ NO ☐

20. ¿Sus opiniones, observaciones y recomendaciones son tomadas en cuenta con el fin de mejorar las actividades de trabajo de la Administración?

SI ☐ NO ☐

21. ¿Alguna vez ha sido víctima de mala conducta o discriminación por parte de Supervisión Educativa?

SI ☐ NO ☐

¿De qué forma?: _____

22. ¿La Supervisión soluciona los conflictos que se presentan en la actividad administrativa-educativa?

SI ☐ NO ☐

23. ¿Existe alteración ante situaciones problemáticas en la entidad?

SI ☐ NO ☐

24. ¿Se encuentra satisfecho con el trabajo que ejerce la Supervisión Educativa?

SI ☐ NO ☐

25. ¿La Supervisión Educativa indaga si usted se encuentra satisfecho?

SI ☐ NO ☐

Boleta de Encuesta al Personal Docente

La estudiante Epesista del décimo primer ciclo de la carrera de Licenciatura en Pedagogía y Administración Educativa de la Universidad de San Carlos de Guatemala Centro Universitario de Suroccidente, Carreras Plan Fin de Semana como práctica de formación, tiene a bien realizar la investigación que se titula: **“Análisis de la forma en que se realizan los procesos pedagógicos y administrativos en la Supervisión Educativa, Distrito No. 96-44, del municipio de Samayac, departamento de Suchitepéquez”**. Por lo antes expuesto, agradezco la valiosa información que brinde a continuación.

I. PARTE INFORMATIVA:

Grado Académico: _____

Años de experiencia laboral: _____ Sexo M _____ F _____

II. DESARROLLO:

Indicaciones: Marque con una “X” en la casilla que corresponda a su criterio personal. Especifique en los casos que sean necesarios.

1. ¿En qué rango considera que se ubica el desempeño de los procesos pedagógicos y administrativos de Supervisión Educativa?

Excelente ☐ Bueno ☐ Regular ☐ Deficiente ☐

2. ¿La organización Educativa evalúa su desempeño laboral de los procesos pedagógicos que realiza?

SI ☐ NO ☐

De qué forma: _____

3. ¿Qué tipo de liderazgo se ejerce en la Supervisión Educativa?

a) Democrático ☐ b) Autocrático ☐ c) Liberal ☐ d) A y B ☐

4. ¿La entidad posee cualidades de liderazgo eficiente en las funciones administrativas-pedagógicas?

SI ☐

NO ☐

Mencione cinco principales: _____

5. ¿Se fomenta y ejerce la práctica de valores morales y éticos?

SI ☐

NO ☐

6. ¿Se realiza la función de monitoreo y acompañamiento constante de los procesos pedagógicos-administrativos?

SI ☐

NO ☐

7. ¿De qué manera corrige sus errores o equivocaciones la Supervisión?

Personal ☐

Público ☐

Ambas ☐

8. Sus funciones de Docencia, ¿son supervisadas?

SI ☐

NO ☐

Anualmente, cuántas veces: _____

9. ¿La Supervisión realiza talleres, charlas o capacitaciones con el personal Docente?

SI ☐

NO ☐

Anualmente, cuántas: _____

10. ¿Recibe estímulo de motivación, innovación y cambio de sus funciones?

SI ☐

NO ☐

¿Cómo?: _____

11. ¿Recibe alguna clase de incentivo que le motiva en el ejercicio de sus funciones?

SI ☐

NO ☐

¿Mencione de qué tipo?: _____

12. ¿En qué rango ubica las relaciones humanas que posee la Supervisión?

Excelente ☐

Bueno

☐ Regular

☐ Deficiente

☐

13. ¿La Supervisión Educativa posee conocimientos Administrativos y Pedagógicos?

SI ☐

NO ☐

14. ¿El clima de la Supervisión Educativa se ubica en el rango de?

Excelente ☐

Bueno

☐ Regular

☐ Deficiente

☐

15. ¿Tiene buena comunicación con la entidad Educativa?

SI ☐

NO ☐

16. ¿Son tomadas en cuenta sus opiniones, observaciones y recomendaciones con el fin de mejorar las actividades de trabajo de Supervisión?

SI ☐

NO ☐

17. ¿Alguna vez ha sido víctima de mala conducta o discriminación por parte de la Administración?

SI ☐

NO ☐

¿De qué forma?: _____

18. ¿Existe alteración ante situaciones problemáticas en la entidad?

SI ☐

NO ☐

19. ¿Se encuentra satisfecho con el trabajo que ejerce la Supervisión Educativa?

SI ☐

NO ☐

20. ¿La Supervisión Educativa indaga si usted se encuentra satisfecho con el servicio que presta?

SI ☐

NO ☐

¿De qué forma?: _____



Mazatenango, 26 de febrero de 2015
Dic. T.G.C.P. No. 01-2015

Lcda. Tania Elvira Marroquín Vásquez
Coordinadora de las Carreras de Pedagogía Plan Fin de Semana
Centro Universitario del Sur Occidente
CUNSUROC.

Apreciable Coordinadora:

Por este medio en mi calidad de Profesor titular del 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 Trabajo de Graduación de las carreras de Pedagogía Plan Fin de Semana del Centro Universitario de Sur Occidente"** en cumplimiento de mis funciones como **ASESORA PRINCIPAL** del trabajo de tesina titulado: **"Análisis de la forma en que realizan los Procesos Pedagógicos y Administrativos en la Supervisión Educativa, Distrito 96-44 del municipio de Samayac, departamento de Suchitepéquez"**; elaborado por la estudiante: **PEM/TAE María Florinda Raxtún Sunux, carné 200941741**. 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 omitir **DICTAMEN FAVORABLE**, a fin de que continúe con el trámite respectivo.

Atentamente:

"ID Y ENSEÑAR A TODOS"

Lcda. Tania Elvira Marroquín Vásquez
ASESORA PRINCIPAL





Mazatenango, 26 de febrero de 2015
Dic. T.G.C.P. No. 02-2015

Lcda. Tania Elvira Marroquín Vásquez
Coordinadora de las Carreras de Pedagogía Plan Fin de Semana
Centro Universitario del Sur Occidente
CUNSUROC.

Apreciable Coordinadora:

Por este medio y con base al nombramiento de fecha 11 de octubre de 2014. Ref. E.P.F.S 008-2014 del Encargado de las Carreras de Pedagogía Plan Fin de Semana y a lo establecido en el artículo 52. Inciso "c", 60 y 61, del **"Normativo de integración del Sistema de prácticas y Trabajo de Graduación de las carreras de Pedagogía Plan Fin de Semana del Centro Universitario de Sur Occidente"** en cumplimiento de mis funciones como **REVISORA** del trabajo de tesina titulado: **"Análisis de la forma en que realizan los Procesos Pedagógicos y Administrativos en la Supervisión Educativa, Distrito 96-44 del municipio de Samayac, departamento de Suchitepéquez"**; elaborado por la estudiante: **PEM/TAE María Florinda Raxtún Sunux, carné 200941741**, 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 permite emitir **DICTAMEN FAVORABLE**, a fin de que continúe con el trámite respectivo.

Atentamente:

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"

Lcda. Dorian Rebeca Peña Signor de Archila
REVISORA



Mazatenango 26 de febrero de 2015

Dra. Alba Ruth Maldonado de León
Directora del Centro Universitario de Sur Occidente
Edificio

Respetable Directora:

Basada en los dictámenes favorables del Trabajo de Tesina titulada **“Análisis de la forma en que realizan los Procesos Pedagógicos y Administrativos en la Supervisión Educativa, Distrito 96-44 del municipio de Samayac, departamento de Suchitepequez”**, elaborado por la estudiante: **María Florinda Raxtún Sunux**, carne **200941741**, de la carrera de Licenciatura en Pedagogía y administración Educativa del Plan Fin de Semana del CUNSUROC.

De conformidad con lo establecido en el Artículo 62., del **“Normativo de integración del Sistema de prácticas y Trabajo de Graduación de las carreras de Pedagogía Plan Fin de Semana del Centro Universitario de Sur Occidente”**, se adjunta el informe de la tesina completa, incluyendo copia de los dictámenes respectivos, para su conocimiento y autorización del IMPRÍMASE de la misma, para que pueda proseguir el trámite respectivo para el Examen General Público y Acto de Graduación como Licenciada en Pedagogía y Administración Educativa.

Agradeciendo su amable atención, me es grato suscribirme de usted.

Atentamente.

"ID Y ENSEÑAR A TODOS"

Lcda. Tania Elvira Marroquin Vásquez

Coordinadora de Carreras de Pedagogía Plan Fin de Semana



CUNSUROC/USAC-I-05-2015

DIRECCIÓN DEL CENTRO UNIVERSITARIO DEL SUROCCIDENTE,
Mazatenango, Suchitepéquez, el diecinueve de marzo de dos mil quince-----

Encontrándose agregados al expediente los dictámenes del asesor y revisor, SE
AUTORIZA LA IMPRESIÓN DE LA TESINA TITULADA: **“ANÁLISIS DE LA
FORMA EN QUE SE REALIZAN LOS PROCESOS PEDAGÓGICOS Y
ADMINISTRATIVOS EN LA SUPERVISIÓN EDUCATIVA, DISTRITO No. 96-44
DEL MUNICIPIO DE SAMAYAC, DEPARTAMENTO DE SUCHITEPÉQUEZ,** de
la estudiante: **María Florinda Raxtún Sunux,** carné **200941741** de la carrera
Licenciatura en Pedagogía y Administración Educativa. Plan Fin de Semana.

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”



DRA. ALBA RUTH MALDONADO DE LEÓN
DIRECTORA

