

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



TESINA

**“Importancia del proceso de selección del Coordinador Técnico
Administrativo del Nivel Medio del Área Urbana de Mazatenango,
Suchitepéquez”.**

Por:

ANDREA MARÍA MORALES LÓPEZ

Carné

200942296

Mazatenango, mayo de 2017

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



TESINA

**“Importancia del proceso de selección del Coordinador Técnico
Administrativo del Nivel Medio del Área Urbana de Mazatenango,
Suchitepéquez”.**

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

Licenciada en Pedagogía y Administración Educativa

Por:

ANDREA MARÍA MORALES LÓPEZ

Carné

200942296

Asesora:

Lcda. Paula Zucely Quibajá Pérez

Mazatenango, mayo de 2017

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



TESINA

**“Importancia del proceso de selección del Coordinador Técnico
Administrativo del Nivel Medio del Área Urbana de Mazatenango,
Suchitepéquez”.**

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

Licenciada en Pedagogía y Administración Educativa

Por:

ANDREA MARÍA MORALES LÓPEZ

Carné

200942296

Asesora:

Lcda. Paula Zucely Quibajá Pérez

Mazatenango, mayo de 2017

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
CENTRO UNIVERSITARIO DE SUROCCIDENTE

Dr. Carlos Guillermo Alvarado Cerezo

Rector

Dr. Carlos Enrique Camey Rodas

Secretario General

**MIEMBROS DEL CONSEJO DIRECTIVO DEL CENTRO UNIVERSITARIO DE
SUROCCIDENTE**

Dr. Guillermo Vinicio Tello Cano

Director

REPRESENTANTES DE PROFESORES

MSc. José Norberto Thomas Villatoro

Secretario

MSc. Mirna Nineth Hernández Palma

Vocal

REPRESENTANTE GRADUADO DEL CUNSUROC

Lic. Ángel Estuardo López Mejía

Vocal

REPRESENTANTES ESTUDIANTILES

Lcda. Elisa Raquel Martínez González

Vocal

Br. Israel Esduardo Arriaza Jerez

Vocal

COORDINACIÓN ACADÉMICA

MSc. Bernardino Alfonso Hernández Escobar
Coordinador Académico

MSc. Alvaro Estuardo Gutiérrez Gamboa
Coordinador Carrera Licenciatura en Administración de Empresas

Lic. Luis Carlos Muñoz López
Coordinador Carrera de Licenciatura en Trabajo Social

MSc. Nery Edgar Saquimux Canastuj
Coordinador de las Carreras de Pedagogía

Ph. Dr. Marco Antonio del Cid Flores
Coordinador Carrera Ingeniería en Alimentos

MSc. Jorge Rubén Sosof Vásquez
Coordinador Carrera Ingeniería en Agronomía Tropical

Inga. Agra. Iris Yvonnee Cárdenas Sagastume
Coordinadora Carrera Ingeniería en Gestión Ambiental Local

Lcda. Tania María Cabrera Ovalle
Coordinadora Carrera de Licenciatura en Ciencias Jurídicas y Sociales
Abogado y Notario

Lic. José Felipe Martínez Domínguez
Coordinador de Área

CARRERAS PLAN FIN DE SEMANA

MSc. Tania Elvira Marroquín Vásquez
Coordinadora de las carreras de Pedagogía

MSc. Paola Marisol Rabanales
Coordinadora Carrera Periodista Profesional y Licenciatura en Ciencias de la Comunicación

“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 Sur Occidente.

DEDICATORIA

A DIOS:

Ser supremo, creador de vida.

A MI MADRE:

Por ser un ejemplo de fortaleza y dedicación.

A MI PADRE:

Por sus sabios consejos y apoyo incondicional.

A MIS HERMANOS:

Por su cariño y ser motores fundamentales para alcanzar mis metas.

AGRADECIMIENTOS

AL CENTRO UNIVERSITARIO DE SUR OCCIDENTE:

Casa de estudios superiores, forjadora de hombres y mujeres con plena convicción de rol profesional.

A MI ASESORA DE EPS:

Por su gran apoyo para culminar este proyecto de investigación.

A MI REVISORA DE TESINA:

Académica y humanista, por sus sabias enseñanzas.

A MIS DOCENTES:

Por sus sabios conocimientos y consejos para mi superación tanto personal, como profesional y humanista.

A la Coordinación Técnica Administrativa del Nivel Medio Sector Oficial, Privado y por Cooperativa del Área Urbana de Mazatenango, Suchitepéquez.

Institución administrativa comprometida a velar por el cumplimiento de los Fines del Sistema Educativo Nacional, para fortalecer y alcanzar una verdadera Calidad Educativa.

ÍNDICE

Contenido

RESUMEN	I
ABSTRACT	II
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I	3
1.1. Planteamiento del Problema	3
1.2. Definición del Problema	5
1.3. Objetivos	6
1.3.1 Objetivo General	6
1.3.2 Objetivos Específicos	6
CAPÍTULO II	7
MARCO METODOLÓGICO	7
CAPÍTULO III	9
MARCO TEÓRICO.....	9
1. Administración Educativa	9
1.1 Importancia de la Administración Educativa.....	10
1.2 Los principios de la Administración Educativa	12
1.3 Roles Administrativos.....	14
1.4 Documentos Administrativos	16
1.4.1 Oficios	16
1.4.2 Solicitudes.....	16
1.4.3 Providencias.....	16
1.4.4 Circulares	17

1.4.5 Certificaciones.....	17
1.4.6 Conocimientos.....	17
1.4.7 Planes	17
1.4.8 Informes	17
2. Coordinación Técnica Administrativa	18
2.1 Definición	18
2.2 Antecedentes históricos	18
2.3 Fundamento Legal	19
2.4 Objetivos de los Coordinadores Técnico Administrativos.....	19
2.5 Funciones de la Coordinación Técnica Administrativa	20
2.5.1 Acciones Generales	21
2.5.2 Funciones Específicas	22
2.6 Correspondencia oficial.....	22
2.6.1 Principales instrumentos de correspondencia oficial.....	23
3. Selección del Personal.....	23
3.1 Definición	23
3.2 Importancia de la Selección de Personal	24
3.3 Proceso de Selección del Personal.....	25
3.4 Técnicas de Selección de Personal	25
3.4.1 Entrevista preliminar.....	26
3.4.2 Solicitud de empleo.....	26
3.4.3 Investigación de referencias.....	27
3.4.4 Entrevista formal.	27
3.4.5 Pruebas de empleo.	27

3.4.6 Examen médico.....	27
3.4.7 Entrevista Final.....	28
3.4.8 Contratación.....	28
4. Inducción de personal:	28
5. Capacitación:	30
CAPÍTULO IV	31
ANÁLISIS Y DISCUSIÓN	31
CAPÍTULO V	39
CONCLUSIONES.....	39
RECOMENDACIONES	41
REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA.....	¡Error! Marcador no definido.
BOLETA DE ENCUESTA DIRIGIDA A DIRECTORES	44
CÉDULA DE ENTREVISTA DIRIGIDA A LA COORDINADORA TÉCNICA ADMINISTRATIVA.....	49
CÉDULA DE ENTREVISTA DIRIGIDA AL ENLACE DE LA DIEDUC CON LA FRANJA DE SUPERVISIÓN	53
CÉDULA DE ENTREVISTA DIRIGIDA AL DIRECTOR DEPARTAMENTAL DE EDUCACIÓN.....	58
GRÁFICAS DE ENCUESTAS DESTINADAS A DIRECTORES	63

RESUMEN

La presente investigación centra sus esfuerzos en el análisis de la problemática detectada sobre la importancia del proceso de selección del Coordinador Técnico Administrativo, conociendo que se realiza bajo los criterios de cada Director Departamental de Educación sin estructurar un procedimiento que lleve a la selección de un profesional que acredite el perfil correspondiente al puesto. Para ello, fue necesario realizar entrevistas: a la Coordinadora Técnica Administrativa, al Enlace de la Dirección Departamental de Educación y a quien recientemente ocupó el cargo de Director Departamental de Educación. Por último, se encuestó a una muestra de Directores del Distrito escolar, enlaces directos con la comunidad educativa que dan crédito del desempeño del personal que labora en la Coordinación. Luego de la tabulación de dichos datos, fueron contrastados con la base teórica en torno a la problemática planteada, elaborando un acápite de análisis y discusión, donde se pudo evidenciar la importancia del proceso de selección del personal y el rezago de diferentes procesos administrativos, provocando innegables insuficiencias y descontentos en una buena parte de la comunidad educativa, que cabe mencionar, es la más amplia del departamento.

ABSTRACT

The present investigation focuses its efforts on the analysis of the problematic detected on the importance of the selection process of the Administrative Technical Coordinator, knowing that it is carried out under the criteria of each Departmental Director of Education without structuring a procedure that leads to the selection of a professional That accredits the profile corresponding to the position. For this, it was necessary to conduct interviews: the Technical Administrative Coordinator, the Departmental Education Directorate and recently held the position of Departmental Director of Education. Finally, a sample of Directors of the school District was interviewed, direct links with the educational community that give credence to the performance of the staff working in the Coordination. After tabulation of these data, they were contrasted with the theoretical base around the problematic, elaborating a section of analysis and discussion, where it was possible to evidence the importance of the selection process of the personnel and the lag of different administrative processes, provoking Undeniable shortcomings and discontents in a good part of the educational community, which should be mentioned, is the widest in the department.

INTRODUCCIÓN

La Tesina, es el producto de una investigación científica que enfoca el análisis de un problema de la realidad educativa, que permite profundizar sobre la historia que ha regido la selección y asignación de la figura administrativa "Coordinador Técnico Administrativo" del Nivel Medio Sector Oficial, Privado y por Cooperativa, distrito No. 10-01-19, en los últimos años y el impacto que ésta acción administrativa tiene en el campo laboral.

Dicha investigación se realiza para que el futuro profesional mejore la calidad en el desempeño de su función como administrador, mediante un trabajo de investigación organizada, científica y técnica, pertinente a la realidad, que permita al estudiante de la universidad proyectarse socialmente en la realización de tareas, mediante el estudio de una problemática actual con base al soporte teórico bibliográfico pertinente.

Para el logro de estos propósitos, se desarrollaron previamente durante el Ejercicio Profesional Supervisado (EPS), de enero al mes de marzo, tres etapas: Investigación, Extensión y Docencia, como un acercamiento al problema educativo a seleccionar para la presente investigación.

Posteriormente a estructurar el Objeto de Estudio de la tesina con el Título: **“Importancia del proceso de selección del Coordinador Técnico Administrativo del Nivel Medio del Área Urbana de Mazatenango, Suchitepéquez”**, se presenta en el Capítulo I: el planteamiento del problema, la definición del problema, los Objetivos (general y específicos), sobre los cuales descansa la base ideológica de la presente investigación. En el Capítulo II se encuentra el Marco Metodológico de la Tesina, detallando los métodos, técnicas y herramientas utilizadas en la investigación de campo. Posteriormente en el Capítulo III, se elaboró un Marco Teórico con temas que se desglosan del título de la investigación, luego de realizar un estudio teórico y bibliográfico para desarrollar un análisis personal de las temáticas, exteriorizadas en forma de discurso. Seguidamente, en el Capítulo IV, se desarrolla el análisis y discusión, habiendo

comparado los resultados de las diferentes cédulas de entrevistas y boletas de encuestas de investigación aplicadas a las autoridades educativas involucradas en la investigación. En el Capítulo V, fueron plasmadas las conclusiones y recomendaciones que surgen del análisis de los resultados de todo el proceso de investigación, relacionado al objeto de estudio. Así mismo, se encuentra la referencia bibliográfica consultada para la realización del presente informe. Por último, se presentan en los anexos, las cédulas de entrevistas, boletas de encuestas y las gráficas debidamente enumeradas e interpretadas.

Título de la Tesina:

“Importancia del proceso de selección del Coordinador Técnico Administrativo del Nivel Medio del Área Urbana de Mazatenango, Suchitepéquez”.

CAPÍTULO I

1.1. Planteamiento del Problema:

En el año de 1990, el Ministerio de Educación -MINEDUC- de Guatemala crea la Coordinación Técnico Administrativa de Nivel Medio, Sector Oficial, Privado y por Cooperativa de Mazatenango Urbano, distrito 10-01-19. Iniciando en el Colegio "La Ilustración" del mismo municipio y actualmente funciona en las instalaciones del "Instituto Técnico Industrial Georg Kerschentsteiner", la cual es atendida por Lcda. Nancy Marisol Marroquín Mazariegos, Maestra con Plaza en el sector oficial del Nivel de Educación Primaria Urbana en Mazatenango y temporalmente comisionada para desempeñar funciones de Coordinadora Técnica Administrativa del distrito educativo antes mencionado, a partir del 1 de enero del año 2015 hasta la fecha.

Entre los principales usuarios de la Coordinación Técnico Administrativa de Nivel Medio Sector Oficial, Privado y por Cooperativa de Mazatenango Urbano, se encuentran: Autoridades Educativas, Directores, docentes, estudiantes, padres de familia y personal operativo. Tiene una cobertura de 55 establecimientos educativos, divididos entre 43 del sector privado, 09 del sector oficial y 03 por Cooperativa. La comunidad educativa se estima entre: 55 directores, 500 docentes, 8,000 estudiantes y aproximadamente 16,000 padres de familia (padre y madre), los cuales son atendidos diariamente en la oficina por diferentes motivos, ya sea por la Coordinadora Técnica Administrativa o por el asistente contratado por los maestros del municipio, ya que no se cuenta con un presupuesto para cubrir estas y otras necesidades que se presentan en dicha Coordinación Educativa.

Sin embargo, aún con la falta de recursos, se han logrado realizar las actividades programadas en un Plan Educativo Anual -PEA- que se elabora por la

Coordinadora Técnica Administrativa -CTA- en consenso con los Directores del Distrito, donde se establecen las actividades, de tipo cultural, pedagógico, social y deportivo, que involucran a toda la comunidad educativa; organizando diferentes comisiones, manifestando los docentes, el mejor de sus esfuerzos para el cumplimiento de las mismas, ya que deben atender tanto tareas administrativas, como pedagógicas.

Dichas actividades ameritan la planificación, aplicación y ejecución de diferentes gestiones que también deben ser lideradas por la Coordinadora Técnica Administrativa, quien en su efecto es nombrada sin conocimiento del contexto y de la comunidad educativa, pero que por su liderazgo, fue considerada para cubrir este puesto por el Director Departamental de Educación, quien tiene la facultad de nombrar a los profesionales que bajo su criterio llenan el perfil adecuado. Aunque cabe enfatizar que no se trata solamente de nombrar sino que además es necesario proporcionar acompañamiento en la administración educativa, a diferencia de lo que ocurre muy seguido en la Coordinación Técnica Administrativa del Nivel Medio de Mazatenango, que desde hace tres años a la fecha se han nombrado a cinco diferentes profesionales, sin una previa selección de expedientes que hayan sido analizados con determinados perfiles. Sumado a lo anterior, no se les proporciona inducción, capacitación y menos el acompañamiento en la implementación de procesos administrativos, dando por hecho que con la experiencia docente y el liderazgo que han demostrado es más que suficiente. Desconociendo las bases legales que deben aplicar en las diferentes situaciones de tipo administrativo que se les presentan, así como las estrategias en la resolución de conflictos adecuadas y pertinentes en cada problemática, que permitan elevar el nivel de comunicación de todo tipo, utilizando diversos medios como redes sociales, artículos publicitarios, medios escritos, etcétera). Se ha observado que los conflictos que se presentan en la Coordinación Técnica Administrativa del Nivel Medio, en lugar de ser resueltos se agudizan, cuando no se les da el tratamiento adecuado o se buscan los mejores mecanismos de solución, donde salga favorecida toda la comunidad involucrada y no solo una parte de ella, lo cual afecta la calidad educativa.

Es evidente que debido a la forma en la que son asignadas las autoridades en la actualidad, existen debilidades administrativas, ya que al ser personal nuevo debe informarse de los lineamientos administrativos de su competencia por sus propios medios o en el ejercicio de sus funciones.

Si la administración educativa juega un papel fundamental en la búsqueda de la calidad educativa, donde las Coordinaciones Técnicas Administrativas son el eje principal de toda una comunidad, que se encarga de regular el funcionamiento del Sistema educativo y el cumplimiento de los principios y fines de la Ley de Educación Nacional de Guatemala, según su reglamento 12-91, se evidencia la debilidad en el proceso de asignación de la figura administrativa del Nivel Medio de Mazatenango, Suchitepéquez, ya que no cumple con estos requisitos y en lugar de buscar la calidad educativa ésta se ve afectada por los cambios constantes de la figura del "Coordinador Técnico Administrativo", ya que cada uno que llega a administrar lleva criterios diferentes y no le da continuidad a los procesos que el anterior ha implementado, esto generado por el procedimiento de selección en los profesionales que nombran al frente de dicha Coordinación.

En virtud de lo anterior, la presente investigación tratará de responder a la siguiente pregunta: ¿Por qué es importante el proceso de selección del Coordinador Técnico Administrativo del Nivel Medio del Área Urbana de Mazatenango, Suchitepéquez?.

1.2. Definición del Problema:

El procedimiento de selección y asignación de los Coordinadores Técnicos Administrativos del Nivel Medio de Mazatenango, Suchitepéquez es realizado por el Director Departamental de Educación, quien los selecciona de acuerdo a las habilidades, destrezas y actividades de liderazgo, que observa en determinados profesionales de la educación, que además deben laborar para el estado y en un establecimiento educativo oficial, bajo la cobertura del distrito educativo. Las tareas técnicas, pedagógicas y administrativas que se le asignan las debe de ir conociendo en el desarrollo de las actividades, debido a que no se les brinda una

inducción y acompañamiento en el desarrollo de las mismas, el escaso apoyo está centrado en un enlace profesional de la Dirección Departamental de Educación - DIDEDUC- asignado para el efecto sin un fundamento legal. Dichas tareas se encuentran detalladas en un Manual de Coordinador Técnico Administrativo, de fecha noviembre de 1999, en donde se especifican cinco componentes: Desarrollo Educativo, Gestión Escolar, Rendimiento Académico y Eficiencia Escolar, Información y Seguimiento y Movimiento de Personal. Debido a la multiplicidad de funciones que debe ejecutar el Coordinador Técnico Administrativo, es necesario realizar una selectiva asignación de un profesional eficiente y eficaz que además de tener habilidades de liderazgo, promueva en la comunidad educativa la participación, apoyo y compromiso a la calidad educativa y reciba el proceso de acompañamiento necesario para el desarrollo de las actividades programadas en cada uno de los componentes antes mencionados.

Por lo tanto, esta investigación se orientará a responder la pregunta: ¿Por qué es importante el proceso de selección del Coordinador Técnico Administrativo del Nivel Medio del Área Urbana de Mazatenango, Suchitepéquez?

1.3. Objetivos

1.3.1 Objetivo General:

- Determinar la importancia del proceso de selección del Coordinador Técnico Administrativo de Nivel Medio del Área Urbana de Mazatenango, Suchitepéquez.

1.3.2 Objetivos Específicos:

- Identificar los criterios que utiliza el Director Departamental de Educación en el proceso de selección del Coordinador Técnico Administrativo.
- Establecer una propuesta de perfil del puesto para la futura selección del Coordinador Técnico Administrativo.
- Evaluar el rol que desempeña el Coordinador Técnico Administrativo en sus funciones.

CAPÍTULO II

MARCO METODOLÓGICO

El estudio de investigación: **"Importancia del proceso de selección del Coordinador Técnico Administrativo del Nivel Medio del Área Urbana de Mazatenango, Suchitepéquez"**, se desarrolla basado en la investigación cuantitativa que permite analizar a través de datos numéricos los problemas mediante la aplicación de instrumentos, como las cédulas de entrevistas dirigidas a la Coordinadora Técnica Administrativa del Nivel Medio, luego al Coordinador de la Sección de Asistencia Pedagógica y Dirección Escolar (Enlace de la franja de Supervisión) y una última entrevista dirigida a quien recientemente dejó el cargo de Director Departamental de Educación. Así mismo se aplicó una boleta de encuesta a la siguiente población: del total de 55 Directores de establecimientos educativos del distrito 10-01-19, conformados por 9 directores del sector oficial, 43 del sector Privado y 3 directores por Cooperativa, se entrevistaron en los tres sectores 30 directores (esto equivale a 55% del total de directores). Se realizó la tabulación de los datos recabados, creando gráficas de sectores para su posterior análisis. Con ello se pudo conocer, en primera instancia la estructura organizacional con la que actualmente cuenta la Coordinación Técnica Administrativa, así como, la jerarquía en los establecimientos y personal docente y operativo con el que disponen, su correlación hacia las autoridades inmediatas de la DIEDUC. Así como las responsabilidades de cada institución.

Se aplicó una metodología analítica durante todo el proceso de investigación, teniendo a la vista los datos aportados por los informantes, mediante los instrumentos y recursos bibliográficos utilizados.

Posteriormente se realizó una investigación teórica en libros y páginas de internet con un alto nivel de fiabilidad, sobre las temáticas de selección y reclutamiento, inducción, acompañamiento, administración educativa, roles administrativos, funciones de las Coordinaciones Técnicas Administrativas, entre otros conceptos, así como la consulta en el compendio de Leyes Educativas del país y el Manual del Coordinador Técnico Administrativo.

Por lo que se enfatiza nuevamente, que los instrumentos utilizados fueron: la entrevista y la encuesta, dirigidas a profesionales que forman parte de la comunidad educativa del contexto del distrito objeto de estudio, tomando en cuenta que el objetivo principal de la investigación es identificar la importancia del proceso de selección del Coordinador Técnico Administrativo en funciones, por lo que fue necesario entrevistar inicialmente al anterior Director Departamental de Educación, así mismo al enlace de la Dirección Departamental de Educación de Suchitepéquez –DIDEDUC- así como a la Coordinadora Técnica Administrativa en funciones.

CAPÍTULO III

MARCO TEÓRICO

3.1 Administración Educativa:

La administración es la ciencia que se encarga del estudio del funcionamiento de las organizaciones privadas o públicas mediante técnicas que permiten el pleno cumplimiento de los objetivos institucionales: planifica, organiza, dirige y controla los recursos de manera que se potencialicen al máximo sus beneficios, ya sean sociales, económicos o estratégicos, éstos pueden variar según los fines que se persiguen.

Educación es el conjunto de experiencias que promueven el aprendizaje de un individuo, fortaleciendo su cultura, valores, creencias, hábitos y conocimientos. Es el sistema mediante el cual se pretende organizar el proceso de enseñanza-aprendizaje cuyo fin primordial es la búsqueda de la calidad educativa en el estricto cumplimiento de los fines y las políticas del currículum nacional base, aplicando sus esfuerzos en la ejecución de cada una de las funciones de la administración general, por lo que promueve la aplicación de actividades que permitan prever, planear, organizar, dirigir, coordinar, integrar, ejecutar, controlar y evaluar cada uno de los momentos del proceso educativo, para motivar a la comunidad educativa para el alcance de objetivos que faciliten el desarrollo de su familia y la sociedad guatemalteca en general. El trabajo de todos los miembros de la comunidad educativa con el fin de conseguir los objetivos institucionales es muy importante para ofrecer un servicio de calidad "y coordinar las distintas tareas y funciones de los miembros hacia la consecución de sus proyectos comunes" (Álvarez, 1988, pág. 23)

Entonces, la Administración Educativa es el proceso mediante el cual se prevé, planifica, organiza, dirige, coordina y controla los recursos humanos y materiales que permitirán el cumplimiento de las políticas del sistema educativo nacional, en la búsqueda de una verdadera calidad educativa. Juan Manuel Manes trae un concepto sobre lo que él denomina "gerenciamiento institucional

educativo" de este modo: "Proceso de conducción de una institución educativa por medio del ejercicio de un conjunto de habilidades directivas orientadas a planificar, organizar, coordinar y evaluar la gestión estratégica de aquellas actividades necesarias para alcanzar eficacia pedagógica, eficiencia administrativa, efectividad comunitaria y trascendencia cultural" (Manes, 2003, pág. 17). Cabe agregar, que la gestión pedagógica y la gestión administrativa se proyectan a vincularse con la comunidad con una dimensión cultural que debe alcanzar frutos duraderos en las personas y en los grupos humanos (Aprendizaje significativo) "tenemos que renovar el mismo concepto de aprendizaje de la organización de manera que se ajuste mejor a la realidad de la escuela pública". (Hargreaves, 1998, pág. 23)

3.1.1 Importancia de la Administración Educativa

La institución educativa tiene el deber de promover una actitud administrativa que asegure el permanente desarrollo de las personas y las comunidades laborales, con iniciativa, creatividad y trascendencia. El administrador educativo debe comprometerse con su desarrollo personal y con el desarrollo de su organización, estimulando el cultivo de los más altos valores personales y sociales. En las organizaciones educativas, tanto el administrador como todas las personas tienen que prepararse para tomar las mejores decisiones y poder resolver los problemas y avanzar, cada vez que sea necesario, logrando una gestión de calidad del servicio educativo, mejorando la interrelación entre las funciones pedagógicas, administrativas y de extensión a la comunidad entre los directivos, docentes y alumnos de la organización educativa. Una actitud permanente lograda en nuestras instituciones por la buena administración educativa consiste en el cambio impulsado por la innovación y la gestación de nuevos productos y servicios coherentes con las exigencias de la sociedad actual.

Con referencia a lo anterior, la intervención de la administración es inevitable ya que por medio de esos aspectos surge un tema de interés principal en la conducción de las instituciones educativas modernas, el cual corresponde a la administración.

Es preciso mencionar, que la administración es ineludible para toda persona responsable de la tarea de conducción en el sistema educativo público o privado, desde la educación inicial hasta las entidades universitarias. Es evidente entonces, que la administración en la actualidad es vista como una labor gravitante en todo tipo de organizaciones actuales; de la misma manera es una posibilidad que aprovechan los centros educativos, para lograr sólidos resultados prácticos que ayudan a una tarea planificada, dinámica y con espíritu de cambio; y con perspectivas de: liderazgo, innovación y búsqueda de un alto nivel de calidad en el servicio.

Desde luego, se entiende que la administración moderna no es cumplimiento de una persona sino de toda una organización debidamente fortalecida y dinamizada alrededor de los conductores proyectados al éxito, con el pleno conocimiento de sus potencialidades y con la actitud necesaria para desempeñar su función cabalmente.

El reconocido empresario Konosuke Matsushita, considera que la gerencia siempre debe desenvolverse con una política de “dirección abierta”, lo que significa, confianza en los empleados, comunicación fácil dentro de la empresa o institución educativa, alta moral de los trabajadores y, sobre todo, solidaridad empresarial o laboral. En efecto, el principio de dirección abierta también se deberá aplicar al nivel de sección o división. Cada miembro deberá informarse exactamente de lo que está sucediendo en su sección o división. El administrador deberá exponer claramente su política y los objetivos a corto y largo alcance a los que se espera que aspiren todos. Sólo cuando el administrador ponga todas sus cartas sobre la mesa, sus empleados cooperarán de buena gana para llegar a las metas que se les ha propuesto.

Se ha aprendido, en el último tercio del siglo, que un cambio educativo permanente depende, no tanto de favorecer su puesta en práctica del cambio educativo ni del significado que le otorguen los agentes, sino de promover la capacidad de aprendizaje proactivo (noreactivo) de los centros escolares como organizaciones. Este es el atractivo de la teoría de las organizaciones que

aprenden, en un contexto postmoderno donde se desconfía de las estructuras y reglas burocráticas de la modernidad, para situar en su lugar los procesos y relaciones que posibiliten auto-organizarse. Vertebrar horizontalmente de modo "orgánico", una vez que la articulación vertical no ha funcionado, parece ser la dirección, en un diseño post-burocrático. Desde esta perspectiva "la imagen de las escuelas como organizaciones que aprenden parece ser una respuesta prometedora a las continuas demandas de reconversión". (Leithwood, Kennet y Louis, Karen, 1998, pág. 3)

3.1.2 Los principios de la Administración Educativa, según (UN Global Compact, 2007) son:

3.1.2.1 Desarrollar las capacidades de los alumnos para que sean los futuros generadores de valor sostenible para las empresas y la sociedad en general, y a trabajar para una economía global integrada y sostenida.

3.1.2.2 Incorporar en las actividades académicas y planes de estudio los valores de la responsabilidad social mundial, tal como se refleja en iniciativas internacionales, como es el caso del Pacto Mundial de Naciones Unidas.

3.1.2.3 Crear marcos educativos, materiales, procesos y entornos que permitan experiencias eficaces de aprendizaje para un liderazgo responsable.

3.1.2.4 Comprometerse con una investigación conceptual y empírica de que los avances en nuestra comprensión sobre el papel, la dinámica y el impacto de las corporaciones en la creación de valor sostenible social, ambiental y económico.

3.1.2.5 Interactuar con los directores de las corporaciones empresariales para ampliar el conocimiento de sus desafíos en el cumplimiento de las responsabilidades sociales y ambientales y para explorar conjuntamente efectivos de enfrentar tales desafíos.

3.1.2.6 Facilitar y apoyar el diálogo y el debate entre los educadores, negocios, gobierno, consumidores, medios de comunicación, organizaciones de la

sociedad civil y otros grupos interesados y las partes interesadas sobre temas críticos relacionados con la responsabilidad social global y la sostenibilidad.

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

Generalmente en la administración educativa se atienden planes, programas, proyectos, presupuestos, directores, docentes, estudiantes, padres de familia, autoridades, recursos físicos y tecnológicos, comunicaciones, entre otros; potencializando las habilidades que fortalezcan el logro de los objetivos nacionales.

Los medios físicos como edificios, mobiliario, recursos tecnológicos y materiales de enseñanza, así como los medios técnicos, métodos, normas, tecnologías, servicios auxiliares y los medios financieros, aún poseen un alto grado de centralización, siendo los representantes del Ministerio de Educación los principales encargados de gestionar los medios antes mencionados. Sin embargo durante los últimos años, en muchas comunidades, los administradores educativos han promovido un aporte directo de las instituciones y de la comunidad en general para que contribuyan a la financiación y equipamiento de los recursos necesarios para cumplir las funciones de la administración educativa. Y en cuanto a los medios técnicos, se busca contar con sistemas de intercambio de información adecuados, para promover su utilización, fomentando el desarrollo de las actividades educativas así como generando espacios para crear experiencias de retroalimentación que permitan evaluar los procesos.

3.1.3 Roles Administrativos

Los roles interpersonales se refieren a las relaciones entre las personas, tanto dentro como fuera de la institución.

Henry Mintzberg nació en Montreal el 2 de septiembre de 1939, es un profesor internacionalmente reconocido, entre otras cosas por descubrir cómo realmente piensan y actúan los gerentes. Analizó a los gerentes en la práctica y postuló que desempeñan diez roles o comportamientos administrativos distintos. “Los gerentes en la práctica desempeñan diez roles o funciones administrativas distintas que a su vez se clasifican en roles interpersonales, roles informativos y roles decisionales” (Mintzberg, 1973, págs. 93-94)

1) Representante: El administrador es quien representa a la organización en todos los asuntos formales. Tiene contacto con los directores, padres de familia, estudiantes, compañeros, supervisores, personas externas, entre otros.

2) Líder: Es el encargado de definir y mantener un clima organizacional agradable, se encarga de premiar o sancionar a los subordinados, motivando la

práctica de buenas relaciones interpersonales entre los miembros dependientes de la institución.

3) Enlace: Es responsable de mantener una interacción continua, mediante canales de comunicación adecuados entre los elementos de la organización.

4) Monitor: El administrador es el encargado de recopilar, mantener y procesar toda la información que es útil para la institución.

5) Difusor: Es el responsable de difundir la información que así se requiera en la organización.

6) Portavoz: Se encarga de dar a conocer toda la información pertinente sobre la institución a personas ajenas a la misma. Los roles decisionales, como su nombre lo indica están íntimamente ligados a la toma de decisiones, pues se posee la autoridad para ejercerla.

7) Emprendedor: Debe identificar las fortalezas y debilidades de la organización y partir de allí para buscar oportunidades en el entorno, promoviendo la innovación y el cambio a favor de la misma.

8) Gestor de anomalías: Es el responsable de dar solución a las problemáticas o anomalías que en la organización se puedan generar.

9) Asignador de recursos: Es el encargado de decidir la forma en la que se emplearán los recursos de la organización y a quién serán asignados, potencializando sus beneficios.

10) Negociador: Debe encargarse de mantener buenas relaciones con las personas ajenas a la institución con el fin de obtener ventajas para su organización.

3.1.4 Documentos Administrativos:

La redacción de documentos administrativos se entiende como la elaboración de escritos en un contexto determinado. Los documentos administrativos más utilizados en la administración educativa son:

3.1.4.1 Oficios:

El oficio es un documento protocolar que vincula, en especial a las autoridades de más alta jerarquía; por lo tanto el oficio no puede ser usado a título personal, sino en representación de una entidad o institución, o en mérito a un cargo directivo que se ocupa, por ejemplo lo usan los directores de los ministerios, los rectores, vicerrectores, decanos, jefes de departamento de las universidades; los directores de los centros educativos, etc.; y no así los trabajadores administrativos ni los profesores de aula o de asignatura que no desempeñan algún cargo directivo.

3.1.4.2 Solicitudes:

También llamada instancia, la solicitud es un documento escrito que va dirigido a un organismo público o a una autoridad a los que se pide algo o ante los que se plantea una reclamación con la exposición de los motivos en los que se basan. La solicitud se redacta en una hoja tamaño carta. A veces las solicitudes van acompañadas de requisitos que exigen las instituciones. Dichos requisitos pueden ser: certificados, constancias, recibos, declaración jurada, fotografía, y currículum vitae, etcétera. Por ejemplo, cuando se solicita el certificado de estudio se adjunta el recibo de pagos.

3.1.4.3 Providencias:

Es el documento administrativo que se elabora con el fin de trasladar a una autoridad superior una solicitud realizada a la institución, pero que para autorizarse debe recibirse un aval.

3.1.4.4 Circulares:

Una circular es un documento mediante el cual se pretende informar o convocar a los miembros de la organización con un fin específico.

3.1.4.5 Certificaciones:

Es la redacción de documentos en los cuales constan los resultados de avalan la promoción de un grado académico o ya sea la constatación de la elaboración de actas administrativas.

3.1.4.6 Conocimientos:

Es un documento administrativo que tiene como objetivo dejar constancia del traslado de un expediente administrativo.

3.1.4.7 Planes:

Son los programas que contemplan las actividades que se realizarán dentro y fuera de la institución.

3.1.4.8 Informes:

El informe es un documento por el cual se hace conocer el avance o culminación de acciones encomendadas o la ocurrencia de hechos considerados de interés. Por ejemplo, los profesores presentan informe sobre el avance de su presentación curricular; un ingeniero, sobre la ejecución de una obra; un trabajador de una tienda comercial, sobre las ventas efectuadas en una semana; de igual manera una secretaria puede enviar un informe, por propia iniciativa de su máquina de escribir; o el presidente de una comisión investigadora puede hacer lo propio sobre los resultados de la investigación que ha realizado su comisión.

El informe técnico: es aquel que indica las acciones que se han ejecutado en el cumplimiento de la misión encomendada y es usado por los especialistas. Se redacta solamente cuando lo solicita la autoridad competente. Es un documento instructivo. Ilustra, suministra elementos de juicio, orienta las acciones de la autoridad, particularmente en el tratamiento, esclarecimiento o solución de

problemas o hechos delicados que requieren conocimientos especializados. Es un instrumento valioso para la toma de decisiones.

3.2. Coordinación Técnica Administrativa

3.2.1 Definición:

La Coordinación Técnico Administrativa es el enlace entre las comunidades escolares y las Direcciones Departamentales de Educación que realiza actividades de coordinación, información, asesoría, orientación, capacitación, supervisión, seguimiento y evaluación de los servicios educativos, con el fin de mejorar su eficiencia, calidad y pertinencia cultural y lingüística.

3.2.2 Antecedentes históricos:

Como parte de los procesos de modernización y descentralización en el contexto de la Reforma Educativa, fortalecido por los Acuerdos de Paz, el Ministerio de Educación ha ejecutado las políticas educativas a un nivel más cercano a los niños, jóvenes y los padres de familia. Por lo que en materia de Supervisión Educativa realizó acciones concretas para fortalecer dicho sistema, tomando en cuenta los antecedentes que indican que a principios de los años noventa se reestructuró el sistema de supervisión y que en 1994 se creó, adicionalmente, la figura del capacitador técnico pedagógico, como un factor de apoyo a la gestión de supervisión, alcanzando logros positivos, sin embargo aún tenían asignado un alto número de escuelas a cargo de cada supervisor, limitando el acercamiento directo con las comunidades educativas, concentración de actividades administrativas, ausencia de apoyo logístico para actividades de campo, carencia de recursos físicos y económicos, duplicidad y traslape de funciones entre el supervisor y el coordinador técnico pedagógico, la distribución de los distritos escolares no corresponde a las características y necesidades geográficas, culturales y lingüísticas, falta de incentivos y mecanismos de control para el buen cumplimiento del trabajo, ausencia de involucramiento de las instancias locales en educación, los supervisores centran gran parte de su tiempo

en la atención a escuelas privadas y muy poco a las públicas, exceso de funciones delegadas a la supervisión y corrupción en el sistema.

Para hacer frente a dichas limitantes, en 1999 se establece un nuevo modelo que reunifica sus funciones del supervisor Educativo y del Coordinador Técnico Pedagógico, disminuyendo el número de escuelas a cargo aumentando las posibilidades de supervisarlas de 3 a 6 veces al año, establece nuevos distritos escolares, descarga de funciones administrativas, involucra el desarrollo de acciones relacionadas con aspectos multilingües y multiculturales, respetando la unidad dentro de la diversidad.

3.2.3 Fundamento Legal:

El Decreto Legislativo No. 12-91, define la Supervisión Educativa en el Título VII, Capítulo único, Artículo 72, de la siguiente manera: La supervisión Educativa es una función técnico administrativa que realiza acciones de asesoría, de orientación, seguimiento, coordinación y evaluación del proceso de enseñanza aprendizaje en el Sistema Educativo Nacional. En el Artículos 73, se establecen como finalidades: Mejorar la calidad educativa y promover actitudes hacia el desarrollo de una educación científica y democrática al servicio de la comunidad educativa. (Ley de Educación Nacional).

3.2.4 Objetivos de los Coordinadores Técnico Administrativos:

Los siguientes objetivos son específicos del trabajo de los Coordinadores Técnico Administrativos, es necesario concertarlos entre la Dirección Departamental y los CTAs, tomando en cuenta la necesidad de homogenizar criterios a nivel departamental y las características específicas de los distritos escolares. Estos objetivos son:

- Coordinar y facilitar la capacitación de directores y docentes.
- Asesorar a directores de centros educativos
- Orientar a los docentes.
- Generar información de y hacia la comunidad educativa.

- Dar seguimiento de proyectos, programas y modalidades educativas.
- Socializar los avances de la Reforma Educativa.
- Otros que las Direcciones Departamentales consideren importantes.

3.2.5 Funciones de la Coordinación Técnica Administrativa:

Se establecen dos grandes ámbitos de función, Técnico-Pedagógico y Administrativo, centrándose en: Planeación, Ejecución y Evaluación.

De acuerdo a los componentes de:

Desarrollo Educativo:

- Capacitación y actualización docente.
- Asistencia técnica a personal docente.
- Promover la evaluación y seguimiento de los procesos de enseñanza-aprendizaje.
- Adecuación curricular.
- Procurar la creación y funcionamiento de centros de recursos educativos.
- Socializar procesos y metodologías innovadoras.
- Diseñar modelos de entrega técnica.

Gestión Escolar:

- Aprobar y dar seguimiento al POA de centros escolares.
- Administración escolar.
- Asesorar la gestión escolar.
- Informar sobre necesidades de la escuela.
- Elaborar plan de seguridad escolar.

Rendimiento Académico y Eficiencia Escolar:

- Promover la inscripción de las niñas y niños.
- Mejorar el rendimiento académico.

- Aumentar la permanencia y disminuir la deserción escolar.
- Disminuir el ausentismo escolar.
- Control académico.
- Estadísticas escolares.
- Refrendar certificaciones de fin de ciclo escolar.
- Actualización de archivos.
- Verificación de creación y ampliación de servicios educativos.

Información y Seguimiento:

- Promover investigaciones educativas.
- Recibir, procesar y trasladar información.
- Elaboración de informes.

Movimiento de Personal:

- Control de asistencia de personal.
- Aplicación de normas disciplinarias.
- Conceder los permisos.
- Toma de posesión y entrega de puesto.
- Aviso de entrega de puesto.
- Registro de puestos vacantes.
- Verificación de solicitudes de puestos nuevos.

También existen dos acciones generales y ocho funciones específicas, según el Manual del Coordinador Técnico Administrativo. (págs. 16-40).

3.2.5.1 Acciones Generales:

- Coordinar actividades y organizar el flujo de información entre las comunidades educativas a las Direcciones Departamentales entre las comunidades educativas.
- Orientar, asesorar y capacitar a Directores de escuelas y docentes.

3.2.5.2 Funciones Específicas

- Coordinar las acciones, programas y proyectos a nivel distrital.
- Organizar el flujo de información de las comunidades educativas hacia las Direcciones Departamentales y viceversa.
- Orientar, asesorar y capacitar a los directores de escuela en:
 - La planificación y organización escolar.
 - El desarrollo curricular y la planificación, ejecución y evaluación de los procesos de enseñanza aprendizaje.
 - La administración de personal y legislación educativa vigente.
 - La relación con los padres de familia y las instancias comunitarias.
- Detectar necesidades de capacitación de los docentes, organizar y realizar capacitaciones y establecer contactos con personas o entidades que desarrollan capacitaciones.
- Orientar los procesos de evaluación de la cobertura y calidad educativa y retroalimentar a las comunidades educativas sobre los indicadores educativos logrados.
- Orientar y asesorar la planificación de recursos humanos y financieros.
- Coadyuvar a la Dirección de Escuela y a la Dirección Departamental en la administración de personal.
- Coadyuvar a éstos y los consejos escolares en la administración de recursos físicos y financieros.

3.2.6 Correspondencia oficial:

Para la adaptación de las normas, es necesario utilizar instrumentos de correspondencia oficial, que deben responder a determinadas características, entre otras: No usar abreviaturas, el destinatario se escribe después de la firma del emisor del documento, anotar el número de registro y las referencias, tanto de quien instruye como de quien elabora el instrumento.

3.2.6.1 Principales instrumentos de correspondencia oficial:

- La solicitud.
- El Oficio.
- La Circular
- El Memorandum
- La Notificación
- El Dictamen.
- La Providencia
- La Resolución.
- El Acta.
- El Conocimiento.

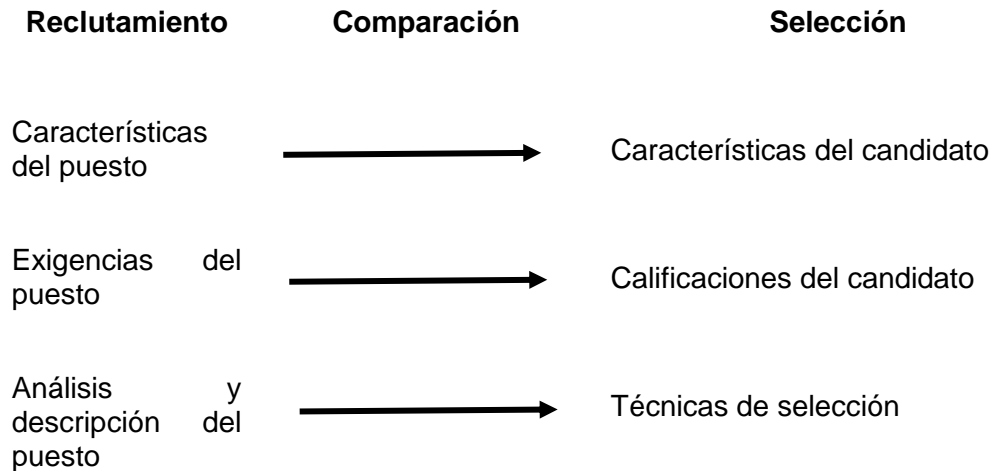
De acuerdo al asunto de que se trata y considerando la ubicación de la acción, así será el instrumento a utilizar.

3.3. Selección del Personal

3.3.1 Definición:

Es el proceso mediante el cual se determina quién de entre los solicitantes de un empleo, es el que mejor llena los requisitos de un puesto específico.

El objetivo principal del proceso de selección de personal es prever cuál de los solicitantes tendrán éxito si se les contratara, a través de una comparación y elección basada en las exigencias del cargo o descripción del puesto, debiendo considerar éstas como punto de partida para definir el cargo que será ocupado. Por lo anterior, es necesario realizar tanto el proceso de Reclutamiento como el de Selección. En el primero, se realiza la búsqueda de candidatos y se proveen. Mientras que en el segundo, se realiza la comparación entre las cualidades del candidato y se escoge a los más “adecuados”.



Por lo anterior, es necesario reconocer que la importancia de realizar este proceso radica en la finalidad de escoger a los candidatos más adecuados para el cargo de la institución, comprendiendo que no siempre el candidato más adecuado es aquel que posee las mejores calificaciones, sino quien realizará un mejor desempeño del puesto mediante el desarrollo de sus habilidades y potencialidades, contribuyendo de esta manera a los propósitos de la organización y evitando las contrataciones por favoritismos o por intuición, siendo objetivos en vez de emotivos.

3.3.2 Importancia de la Selección de Personal

Provee a la empresa de las personas con las calificaciones adecuadas para su funcionamiento, y con ello, se obtienen las siguientes ventajas:

- Personas adecuadas exigen menor capacitación
- Menor tiempo de adaptación a la organización
- Mayor productividad y eficiencia

A las personas las ayuda a colocarse en el cargo más adecuado de acuerdo a sus características personales, con ello, se obtienen las siguientes ventajas:

- Personas más satisfechas con su trabajo
- Mayor permanencia en la empresa.

3.3.3 Proceso de Selección del Personal:

Para cumplir con la responsabilidad de la selección de personal es necesario que las decisiones estén fundamentadas, sobre técnicas lógicamente estructuradas, siguiendo un procedimiento científico que permita buscar nuevos candidatos, evaluar sus potencialidades físicas y mentales, así como su aptitud en el trabajo.

En el proceso de selección se utilizan una serie de técnicas que permiten elegir a la persona adecuada para el puesto vacante; en principio se debe determinar quiénes reúnen los requisitos mínimos que necesitan cubrirse para ocupar el puesto (edad, escolaridad, experiencia, etc.), eliminando a los que no satisfagan. Posteriormente se procede a realizar principalmente: entrevistas, pruebas psicológicas, pruebas de conocimiento o de práctica, investigación socioeconómica y examen médico.

El número de pasos en el proceso de selección y su secuencia, varía no sólo con la organización sino con el tipo y nivel del puesto que deba ocuparse, con el costo de administrar la función particular en cada paso y con la efectividad del paso al eliminar a los candidatos no calificados. Para algunos puestos, la selección de empleados puede hacerse con éxito con sólo una entrevista y un examen médico, en tanto que para otros puestos pueden ser necesarias varias entrevistas, una batería de test e investigaciones elaboradas para otros puestos.

3.3.4 Técnicas de Selección de Personal

Son los medios empleados para buscar información sobre el candidato y sus características personales. En otras palabras, las técnicas de selección tienden a proveer información objetiva sobre las calificaciones y características de los candidatos, que demandarían mucho tiempo para ser obtenidas mediante simple observación de su actividad cotidiana.

Las técnicas de selección buscan proporcionar una rápida muestra de comportamiento de los candidatos, un conjunto de información que puede ser

profunda y necesaria, lo cual depende de la calidad de las técnicas y de los profesionales que las utilizan.

Las técnicas para realizar el proceso de Selección de Personal son las siguientes:

3.3.4.1 Entrevista preliminar.

Se pretende detectar, los aspectos más ostensibles del candidatos y su relación con los requerimientos del puesto; por ejemplo: apariencia física, facilidad de expresión verbal, habilidad para relacionarse, etc. Con el objeto de destacar aquellos candidatos que de manera manifiesta no reúnen los requisitos del puesto que se pretende cubrir; debe informársele también la naturaleza del trabajo, el horario, la remuneración ofrecida, las prestaciones, a fin de que él decida si le interesa seguir adelante el proceso.

Sirve para cerciorarse a primera vista, de los requisitos más obvios y fundamentales: edad aproximada, presentación y ver si llenan las políticas básicas de empleo: por eso suele llamársele entrevista previa.

3.3.4.2 Solicitud de empleo.

Es la base del proceso de selección (es la cabeza del expediente del empleado). Puede utilizarse este paso para rechazar amablemente a los candidatos notoriamente inhábiles por razón de edad, sexo, apariencia física, etc. No suele ser muy aconsejable poner en la solicitud aquellos datos que pueden obtenerse fácilmente, y con menor molestia para el solicitante en la entrevista, a través de la investigación de referencias, etc. Esta forma deberá ser diseñada de acuerdo con el nivel al cual se están aplicando. Es deseable tener tres formas diferentes: para nivel de ejecutivos, nivel de empleados y nivel de obreros. De no ser posible esto, resulta aconsejable la elaboración de una forma de solicitud sencilla, accesible a obreros y empleados, misma que puede complementarse con un currículum vitae para ejecutivos.

3.3.4.3 Investigación de referencias.

La mayor parte de las empresas usa el correo y el teléfono para verificar las referencias. Por lo general es preferible hacer verificaciones telefónicas porque ahorran tiempo y favorecen la imparcialidad. La información más confiable proviene, por lo general de los supervisores, que tienen más posibilidades de informar acerca de los hábitos y desempeño del solicitante.

3.3.4.4 Entrevista formal.

La entrevista es una conversación o comunicación oral y personal entre dos personas, con un propósito definido que es el de investigar los factores que interesan. Es uno de los instrumentos más sencillos, pero a la vez más valiosos. Su importancia, validez y frutos dependen de la habilidad de quien la emplea.

3.3.4.5 Pruebas de empleo.

Es necesario verificar las capacidades que el trabajador posee para ocupar el puesto. Las pruebas de empleo se pueden dividir en:

- Aptitud: imaginación, percepción, atención, memoria y habilidad manual.
- De capacidad: Suele ponerse antes de otorgar el puesto durante un “período de prueba”.
- Temperamento: Personalidad son las pruebas más difíciles de aplicar y menos confiables.

3.3.4.6 Examen médico.

El examen médico es uno de los últimos pasos del proceso de selección porque puede ser costoso. Por lo general se aplica un examen médico para asegurarse de que la salud de los solicitantes sea adecuada para los requisitos del trabajo.

3.3.4.7 Entrevista Final.

En algunas ocasiones es necesario que el jefe inmediato realice también una entrevista con el candidato, con la finalidad de conocerlo y aprobar la selección. De esta forma, compartirá la responsabilidad de la selección con la oficina de reclutamiento y selección de personal.

3.3.4.8 Contratación.

Una vez que se ha decidido la aceptación de un candidato, es necesario completar sus datos, para integrar su expediente de trabajo; entre estos se encuentran: fotografías (muchas empresas solicitan este requisito desde el reclutamiento del candidato), llenado de las formas, filiación dactilográfica, etc. Es muy común pensar y/o actuar como si la contratación fuese el punto final del proceso de selección. No hay que olvidar que la selección implica un problema de vaticinio; el seleccionador trata de predecir si el candidato será efectivo y si obtendrá satisfacción en el trabajo. Entonces, urge establecer un procedimiento para no perder de vista al candidato seleccionado, a fin de verificar si las predicciones están siendo correctas o no para, en éste último caso, introducir los cambios correspondientes en el proceso de selección.

3.4. Inducción de personal:

Consiste en la orientación, ubicación y supervisión que se efectúa a los trabajadores de reciente ingreso (puede aplicarse así mismo a las transferencias de personal), durante el período de desempeño inicial ("periodo de prueba").

Chiavenato deduce que existen numerosas razones que dan importancia a la inducción, entre las cuales resaltan: 1) Permite reducir la ansiedad natural asociada con el proceso de ingreso o de adquisición de nuevas responsabilidades. 2) Da la oportunidad de orientar positivamente el interés y la voluntad de aprender a la persona que ingresa a la organización y ocupa un nuevo cargo o responsabilidades dentro de la misma. 3) Facilita una armonía acople entre necesidades individuales y condiciones que ofrece la empresa para satisfacerla.

4) Reduce la rotación con los ahorros de costos y en esfuerzos para los reemplazos. 5) Acelera el proceso de Integración.

El objetivo principal de la inducción es brindar al trabajador una efectiva orientación general sobre las funciones que desempeñará, los fines o razón social de la empresa y organización y la estructura de ésta. Con el proceso de inducción se busca:

- Ayudar a los nuevos empleados de la institución, a conocerse y auxiliarlos para tener un comienzo productivo.
- Establecer actitudes favorables de los nuevos empleados hacia la institución, sus políticas y su personal.
- Ayudar a los nuevos empleados a introducir un sentimiento de pertenencia y aceptación para generar entusiasmo y una alta moral.

Una Inducción bien ejecutada constituye la base de todas las expectativas y compromisos implícitos del trabajador. Existen diferentes formas de implementar determinados procesos, los cuales se ajustarán a la situación y realidad a la cual se pretenda aplicar. Actualmente se ejecutan diversos tipos de inducción al personal de nuevo ingreso, de una organización, entre los cuales se destacan: Inducción General e Inducción Específica.

El trabajador recibe un bosquejo amplio sobre la organización, la información que se considera relevante para el conocimiento y desarrollo del cargo. Esta labor está a cargo del departamento de Talento Humano, el cual proporciona información general que se relaciona con todos los empleados, y con la organización en su conjunto (esta clase de inducción se aplica sólo a nuevos ingresos).

El departamento Talento Humano precisa información acerca de los siguientes aspectos: Historia y evolución de la organización, su estado actual, objetivos y posicionamiento. Misión, Visión, y Políticas de la organización. Puesto de trabajo que va a ocupar, características, funciones, relaciones con otros puestos, medios de trabajo que se utilizan, expectativas de desarrollo. Reglamentos, códigos e instrucciones existentes.

Se debe brindar toda la información específica del oficio a desarrollar dentro de la compañía, profundizando en todo aspecto relevante del cargo. El jefe inmediato ejecutará esta inducción mediante las siguientes acciones: Presentación entre los colegas. Mostrar el lugar de trabajo. Objetivos de trabajo del área, estrategia, etc. Ratificación de las funciones del puesto y entrega de medios necesarios. Formas de evaluación del desempeño. Relaciones personales en lo referido al clima laboral, costumbres, relaciones de jerarquía, etc. Diagnóstico de Necesidades de Aprendizaje. Métodos y estilos de dirección que se emplean. Otros aspectos relevantes del puesto, área o equipo de trabajo. Mostrar principales instalaciones de la empresa.

3.5 Capacitación

Toda capacitación es muy importante durante la vida laboral y profesional, ya que de ésta depende el funcionamiento que debe tener el trabajador o grupo asociado, la capacitación es el punto fuerte para que haya un desarrollo exitoso, es muy importante recalcar que no es lo mismo la capacitación y el desarrollo de personal esto viene siendo como el presente y futuro. El adiestramiento o capacitación es lograr la fuerza y los buenos resultados que una organización espera ya que estos logran que el empleado pueda tener una solución rápida y efectiva a cualquier contrariedad que se le presente durante su ocupación en el área asignada o externa.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS Y DISCUSIÓN

Con el fin de conocer la importancia del proceso de selección del Coordinador Técnico Administrativo del Nivel Medio del Área Urbana de Mazatenango, Suchitepéquez, se elaboraron cédulas de entrevista dirigidas a la Coordinadora Técnica Administrativa del Nivel Medio, luego al Coordinador de la Sección Pedagógica y Dirección Escolar (Enlace de la franja de Supervisión) y una última dirigida a quien recientemente dejó el cargo Director Departamental de Educación, Así mismo, una boleta de encuesta aplicada a una muestra de los Directores del Distrito escolar.

Es importante iniciar destacando que la persona que ocupa actualmente el puesto de Coordinador Técnico Administrativo, manifiesta que desconoce el procedimiento de reclutamiento que se realiza para el cargo antes mencionado, pues a ella simplemente le informaron que sería reubicada en una Coordinación Técnica Administrativa, esto coincide con la explicación del Director Departamental de Educación entrevistado, quien manifiesta que el último proceso de convocatoria para ocupar dicho puesto, se realizó hace varios años, ya que actualmente se asigna a docentes del sector oficial del Distrito educativo. Así mismo, el 66% de Directores encuestados consideran que conocen muy poco o nada sobre ello, y un 34% creen conocer el proceso; esto podría justificarse con la explicación del Enlace de la DIEDUC con los CTA's, debido a que algunos Directores Departamentales de Educación hacen la selección como lo establece la normativa, por medio de una convocatoria, pero la mayoría busca simplemente a personas de su confianza, sin darle la importancia que se merece a este paso tan determinante en la selección del personal, pues éste provee a la institución de las personas con las calificaciones adecuadas para su funcionamiento, y con ello, se obtienen las siguientes ventajas: Personas adecuadas exigen menor capacitación, menor tiempo de adaptación a la organización, mayor productividad y eficiencia, personas más satisfechas con su trabajo y mayor permanencia en el puesto.

El Director Departamental de Educación, expresa que la inducción es un proceso previo a ejecutar los procesos Técnico Administrativos del MINEDUC; tal proceso inicial es débil, incipiente e inapropiado. En el mismo orden de ideas, la CTA explica que aunque se brinda una inducción a grandes rasgos, no es la adecuada, pues no se les da a conocer el manual de funciones administrativas ni sus bases legales, solamente se les presenta al personal en una reunión. Esto concuerda con el Enlace de la DIDEDUC quien manifiesta que siempre se les brinda una inducción a los Coordinadores, sin brindar mayor detalle, aclarando que este año por problemas magisteriales, no se le brindó una adecuada inducción al nuevo personal, proceso para el cual no existe un protocolo establecido. De igual manera los Directores expresan el 67% que es considerable la inducción pero que tiene sus deficiencias mientras que un 17% considera que no se les brinda nada de inducción. Siendo evidente que la inducción no es un paso considerado importante para las autoridades del Ministerio de Educación pues no existe un protocolo establecido, lo que lleva a reflexionar sobre las deficiencias de este proceso de tanto impacto para un adecuado desempeño de las funciones de dicha Coordinación Técnica Administrativa.

Por otra parte, tanto la CTA como el Enlace, concuerdan en que existe muy poco interés por brindar capacitación a los Coordinadores, pues solamente se les requiere y en ocasiones se les exige pero no se les brinda el acompañamiento que necesitan; siendo también evidente para los directores que un 84% consideran que escasamente o nunca se brinda capacitación a los CTA's para que los mismos cumplan con sus funciones administrativas eficazmente. Contrastando con la opinión del Director Departamental de Educación quien expresa que el Ministerio de Educación -MINEDUC- de Guatemala, se preocupa por brindar capacitación constante a este nivel, aunque lastimosamente en la mayoría de los casos, no se refleja en el que hacer o desempeño profesional. Lo que lleva a otro de los aspectos tan importantes de la presente problemática, pues tanto el Enlace de la DIDEDUC como el Director Departamental de Educación, aseguran conocer las funciones administrativas de las CTA's, quienes principalmente son responsables de viabilizar u operativizar las políticas educativas del MINEDUC,

asegurando que ella también los conoce, sin embargo la Coordinadora Técnica Administrativa expresa que ella conoce sus funciones por interés propio pues de parte de la DIEDUC no se las dieron a conocer ampliamente. El 83% de los Directores consideran conocer las funciones de la CTA, sin embargo solamente 2 de los encuestados, quienes cuentan con estudios académicos administrativos, fueron capaces de mencionarlos. Por lo anterior se puede deducir que existe muy poco conocimiento sobre los roles administrativos que debe cumplir un CTA, siendo éstos tan importantes para el efectivo cumplimiento de este cargo administrativo, aunado a que ésta es la Coordinación más grande del departamento.

Pese a lo anterior, el 83% de los directores manifiestan no haber tenido ningún problema por desconocimiento de la CTA y el 17% expresa que muy pocas veces, demostrando que las orientaciones han sido en su mayoría acertadas.

La Coordinadora Técnica Administrativa, el Enlace de la DIEDUC y el Director Departamental de Educación, expresan que se brinda un considerable acompañamiento a los Directores en los casos administrativos que lo requieren, en orden de prioridad, tomando en cuenta la cantidad de personas que deben ser atendidas en ésta Coordinación. Sobre esto 16% de Directores manifiestan recibir acompañamiento totalmente, el 67% considerablemente y un 17% escasamente, evidenciando su comprensión ante tal situación, elevando solamente problemáticas o casos que realmente lo ameritan, por lo que se puede deducir que es necesario asignar más personal a ésta Coordinación, pues la comunidad educativa que ocupa es demasiado amplia y no se da abasto para brindar el acompañamiento a cada uno de los miembros.

Otra de las situaciones que afecta a esta comunidad educativa es el constante cambio de encargado de la Coordinación Técnica Administrativa, ante lo cual el 83% de Directores encuestados consideran que esto les afecta totalmente y un 17% creen que es algo considerable, también el Director Departamental de Educación, el Enlace de la DIEDUC y la Coordinadora Técnica Administrativa coinciden en que se pierde la continuidad de los procesos administrativos, así

como también hay un desfase en la transición que se presta a anomalías, como la pérdida de documentos importantes, mientras que otros se aprovechan del espacio cometiendo delitos, para el que el nuevo CTA les firme, sin darse cuenta, por desconocimiento.

Esto lleva a la siguiente cuestión, para analizar si las personas que han estado a cargo de la Coordinación han tenido conocimiento Administrativo, ante lo cual el Enlace de la DIDEDUC considera que en su mayoría sí lo han tenido, sin embargo, él conoce de casos en los que no han conocido el acto administrativo y su proceso. El Director Departamental de Educación opina que deben tener considerablemente conocimiento administrativo pues hay mucha rotación entre CTA's. La Coordinadora también considera que no siempre se han elegido a las personas más adecuadas, pues han existido personas en dicho cargo sin la preparación académica necesaria, como repercusión del mal proceso de reclutamiento y selección, como la inexistencia de un perfil del puesto. Ante ello la opinión dividida de los Directores que el 50% consideran que escasamente han tenido conocimiento administrativo y el otro 50% creen que su conocimiento es considerable. Esto podría deberse al evidente desconocimiento de los mismos sobre las funciones administrativas y el perfil del personal que se contrata en las Coordinaciones. Es oportuno reconocer que el conocimiento administrativo sea tomado tan a la ligera, pues las personas que ocupan éste puesto día a día realizan funciones administrativas que repercuten en un Distrito escolar tan amplio, siendo afectada la comunidad educativa en general.

El Director Departamental de Educación, el Enlace de la DIDEDUC y la misma persona que actualmente ocupa el puesto de la Coordinación Técnica Administrativa, consideran que ella maneja un liderazgo democrático, brindando confianza, aceptando sugerencias pero tomando las decisiones que se consideren oportunas. Sobre esto, la opinión de los Directores está dividida, por lo que un 50% coinciden en que su liderazgo es democrático, mientras que el otro 50% opinan que su liderazgo es autocrático, por lo que solo siguen instrucciones sin sentir la confianza de brindar sus opinión. Esto evidencia que no todos sienten la

confianza de manifestar sus opiniones, pues asumen que no serán tomadas en cuenta. Siendo un aspecto importante que se debe fortalecer. En el mismo orden de ideas, un 83% de ellos consideran que el trato de la Coordinadora es considerablemente bueno y el 17% creen que reciben un buen trato en su totalidad. De igual manera el Director Departamental y Enlace de la DIDEDUC consideran que el trato es bueno, aunque aclaran no tener tanta experiencia de la convivencia de los Directores con los CTA's. Ante esto, es posible asegurar que el personal de esta institución tiene buenas relaciones interpersonales, pues la atención al público es brindada con cordialidad y educación.

En cuanto al servicio prestado en la oficina de la Coordinación, el 67% de los directores manifiestan que han localizado a la persona encargada de la misma cuando lo han requerido y al 33% le parece que han localizado pocas veces a la CTA. Sin embargo, la mayoría reconoce que las veces que no está en la oficina, es porque se encuentra monitoreando algún establecimiento, lo que confirma la CTA, el Enlace de la DIDEDUC y el Director Departamental de Educación al ser entrevistados, quienes también coinciden en que los documentos en la oficina se encuentran en orden, aunque hace falta mobiliario y equipo, a diferencia de administraciones anteriores. Esto es confirmado por el 87% de los directores que consideran que están totalmente ordenados y el 17% opinan que están ordenados considerablemente. Es importante destacar que la actual administración se ha destacado por mantener una buena organización de los documentos, lo cual repercute en la efectividad de la ejecución de los diferentes procesos administrativos, evitando traslapes y extravíos.

El 90% de los Directores confirman que existe supervisión por parte de la Coordinadora Técnica Administrativa, quien confirmó que se cuenta con una planificación para visitar 8 centros educativos mensualmente para realizar funciones de monitoreo y supervisión. El enlace de la DIDEDUC confirma que posee una copia de este plan por lo que es de su conocimiento las fechas en que no se encontrará en la oficina brindando atención al público, así también afirma recibir mensualmente el informe de monitoreo y seguimiento de la CTA. Ésta es

una fortaleza muy importante a destacar de la actual administración, pues anteriormente la supervisión era escasa en este Distrito escolar, lo que motiva a los Administradores Educativos a mejorar su desempeño para que su establecimiento educativo sobresalga de manera positiva en el cumplimiento de los fines del sistema educativo nacional.

Contrario a lo anterior el 50% de Directores expresa nunca recibir acompañamiento, el 17% opina que escasamente, mientras que el otro 33% asegura recibir acompañamiento por parte de la Coordinadora Técnica Administrativa. Esto podría deberse a la carga de actividades y responsabilidades del puesto como a la comunidad educativa tan extensa, por lo que resulta imposible atender a todos por igual. Lo mismo sucede con la capacitación pues se brinda inducción sobre los diferentes procesos administrativos en las reuniones con Directores que se realizan cada mes, sin embargo no se han realizado procesos de capacitación formales ya sea por falta de tiempo o de apoyo de la DIDEDUC, según la CTA. Lo que ocasiona la opinión dividida de los Directores, ya que el 50% cree que reciben considerablemente capacitación y el otro 50% opinan que nunca.

La Coordinadora Técnica Administrativa asegura que las redes sociales son actualizadas diariamente por ella misma o por su asistente para mantener informada a toda la comunidad educativa sobre las actividades del Distrito Escolar. El 80% de los Directores afirma tener comunicación efectiva con la CTA, mientras que el 20% considera tener poca comunicación, siendo los medios más utilizados, el teléfono, el correo electrónico y la página de facebook. El 66% de los directores manifiesta utilizar efectivamente las redes sociales, mientras que el 17% escasamente las utilizan y otro 17% nunca las han utilizado para comunicarse con la CTA. Esto repercute en que el 83% de Directores considera que la información llega de forma y momento oportuno para el desarrollo efectivo de las actividades, mientras que un 17% de ellos creen que escasamente les llega la información, esto podría ser consecuencia de la falta de manejo de las redes sociales por parte de los administradores educativos. Por lo que el uso de los recursos tecnológicos

debiera ser un aspecto al cual prestarle mayor atención en esta institución, para que la comunicación sea efectiva con la comunidad educativa en general.

Así mismo el Enlace de la DIDEDUC y el Director Departamental de Educación consideran mantener una buena comunicación por vía electrónica, WatsAp, correo electrónico, telefónica y por escrito. También manifiestan que cuando se le solicita información a la CTA, ella generalmente responde a tiempo, sin embargo, el MINEDUC solicita bastante información que según ellos está a la mano, a veces de un día para otro, pero que al recopilarla por medio de las Coordinaciones es un proceso que lleva mucho tiempo, ocasionando atrasos.

El 83% de los Directores asisten a la Coordinación a solicitar acompañamiento o seguimiento cuando se presentan problemáticas o conflictos administrativos con la finalidad de lograr el apoyo y la búsqueda rápida de la solución de los problemas. Sin embargo el 17% de encuestados escasamente asisten a la CTA pues tratan de solucionar internamente los conflictos. Es importante destacar la fiabilidad que tienen los Directores en la Coordinación Técnica Administrativa, al saber que recibirán el acompañamiento necesario para resolver sus problemáticas.

Entre los aspectos prioritarios que los Directores consideran necesarios reformar en el sistema administrativo actual están: El proceso de reclutamiento y selección del personal, elaborar un perfil del puesto de CTA, contratar personal joven, brindarles inducción y capacitación, mejorar las relaciones humanas, reformar la figura de supervisor, más atención y acompañamiento al área de administración, capacitación a los Directores. La Coordinadora Técnica Administrativa coincide y agrega que se debe contratar más personal para atender esta Coordinación, así como también crear un manual de funciones administrativas, valorar el trabajo que realizan los Coordinadores quienes dan muchas veces tiempo extra, y al momento de cometer algún error brindar orientación en vez de sanción, por último menciona la necesidad de generar una estabilidad en el cargo y no realizar constantes movimientos. También el Enlace de la DIDEDUC menciona la necesidad de fortalecer los siguientes aspectos: planificación, control, responsabilidad, lealtad, madurez, honestidad y discreción en la figura del Coordinador Técnico

Administrativo. Por último, el Director Departamental de Educación considera que los aspectos que se deben mejorar son la planificación, el control, supervisión, pero sobre todo, distribución y asignación equitativa de áreas de trabajo.

CAPÍTULO V

5.1 CONCLUSIONES

- Los Directores Departamentales de Educación realizan asignaciones del personal sin respetar un proceso de reclutamiento adecuado, dejándose llevar por intereses particulares o buscando a personas de su confianza, esto argumentado por el recargo de funciones del puesto de Director Departamental.
- El tiempo destinado a la asignación de Coordinadores es escaso y no se le da la importancia que merece. Entonces, no se realiza un procedimiento de selección basado en los criterios que se estipulan en el Acuerdo Gubernativo 123A, para la asignación de personal en la Coordinación Técnica Administrativa, mediante una convocatoria y así encontrar a la persona que cubra los requisitos del cargo administrativo.
- Se evidencia poco interés por parte del MINEDUC para realizar procesos de inducción y capacitación al personal asignado en la Coordinación Técnica Administrativa y no se cuenta con un manual de funciones específico de la CTA, sino solo existe en el MINEDUC y no ha sido actualizado desde el año de 1999 cuando fue elaborado.
- Se asigna en el puesto de Coordinador Técnico Administrativo a profesionales que en ocasiones no poseen la preparación académica ni la experiencia necesaria para cumplir con los objetivos del puesto.
- Los criterios que utiliza el Director Departamental de Educación en el proceso de selección del Coordinador Técnico Administrativo, son los siguientes: Los profesionales deben laborar para el Ministerio de Educación, el docente seleccionado para realizar funciones de Coordinador Técnico Administrativo

debe pertenecer laboralmente al Distrito Educativo donde sea nombrado para el efecto, manifestando cualidades de liderazgo en el ámbito educativo, poseer una preparación académica de nivel universitario en el área humanista, con estudios de Licenciatura en Pedagogía o Ciencias de la Educación, y por último, es importante que sea de su confianza y tenga buenas relaciones interpersonales.

- El rol que desempeña la Coordinadora Técnica Administrativa en sus funciones se describe de la siguiente manera: el orden de los materiales de la oficina es el adecuado, aunque es evidente que se necesita más mobiliario.
- No se capacita a los Directores por parte de la Coordinación Técnica Administrativa, argumentado el escaso apoyo que brinda la DIEDUC para realizar estos procesos. Se promueve la participación de la comunidad educativa por medio de actividades culturales, artísticas, académicas, deportivas, cívicas, etc.
- El personal que brinda sus servicios en la Coordinación Técnica Administrativa no es suficiente para atender a la amplia población de este Distrito Escolar ni para cumplir a cabalidad con sus funciones administrativas. Funciones para las cuales no se les brinda una adecuada inducción y capacitación.

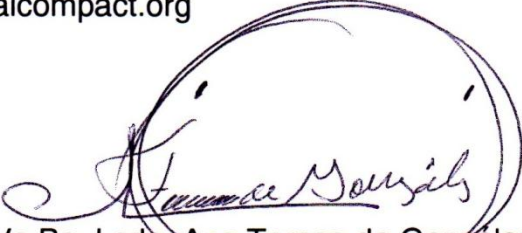
5.2 RECOMENDACIONES

- Es importante que exista supervisión por parte del Ministerio de Educación en relación al proceso de asignación de Coordinadores Técnicos Administrativos que realizan los Directores Departamentales de Educación, favoreciendo sus intereses personales. Brindar un mayor acompañamiento a los Coordinadores Técnico Administrativos. Hacer entrega de un manual de funciones actualizado al nuevo Coordinador Técnico Administrativo y brindarle una exhaustiva capacitación en relación al mismo. Establecer una comisión con el Enlace de la DIEDUC, para que realicen actividades de gestión que permitan brindar una inducción y capacitación constante a los CTA's, promoviendo su actualización.
- Los Directores Departamentales de Educación deben establecer un proceso de selección y elaborar, conjuntamente con el enlace, un Perfil del puesto, en el que se respeten los criterios que el mismo debe cumplir, según el Acuerdo Gubernativo 123 A, para evitar asignaciones por intereses particulares.
- El profesional que participa en un proceso de selección para ocupar el puesto de Coordinador Técnico Administrativo del Nivel Medio del Área Urbana de Mazatenango, Suchitepéquez; debería ostentar el perfil que se propone a continuación: Considerar que sea un trabajador activo del Ministerio de Educación, que acredite un Título Universitario en relación a Administración Educativa, experiencia administrativa de por lo menos 5 años, conocimiento de las necesidades del contexto educativo y disposición de tiempo para laborar en doble jornada.
- Conviene tomar en cuenta la preparación académica de los profesionales que aspiren a ocupar el puesto de Coordinador Técnico Administrativo, así como su conocimiento sobre el contexto, el manejo de herramientas tecnológicas, relaciones humanas, liderazgo, la buena trayectoria laboral y su vocación de servicio.

- Es necesario capacitar sobre relaciones humanas a los Coordinadores Técnico Administrativos. Promover la supervisión como estrategia para el alcance de una verdadera calidad educativa en el Distrito educativo. Que la DIDEDUC brinde apoyo para que la Coordinación Técnica Administrativa realice capacitaciones a los Directores. Que el MINEDUC asigne partidas presupuestarias para la contratación de más personal que apoye las labores de la presente Coordinación Técnica Administrativa, considerando que ésta posee una comunidad educativa muy amplia.

REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA

1. Álvarez, M. (1988). *El equipo directivo. Recursos Técnicos de gestión*. Madrid, ES: Editorial Popular.
2. Escudero, J. (2001). *La organización y gestión educativa*. Madrid, ES: Editorial Juan Manuel Escudero Muñoz.
3. Gil, J., Barrios, M. y Villeda, V. (2007). *Derecho Educativo: Recopilación comentada de leyes y reglamentos. (4ta. Ed.)*. Guatemala, GT: Editorial Ediciones Superiores.
4. Hargreaves, A. (1998). *Paradojas del cambio: La renovación de la escuela en la era postmoderna*. Boston, EU: Editorial Kikiriki, Cooperación Educativa.
5. Leithwood, K. y Louis, K. (1998). *Organizational learning in schools*. Amsterdam, UE: Editorial SwetsyZeitinger.
6. Manes, J. M. (2003). *Gestión estratégica para instituciones educativas. Guía para planificar estrategias de gerenciamiento institucional*. Buenos Aires, AR: Editorial EdicGranica.
7. MINEDUC. (1999). *Manual del Coordinador Técnico Administrativo*. Guatemala, GT: Editorial MINEDUC.
8. Mintzberg, H. (1973). *The Nature of Managerial Work*. Nueva York, EU: Editorial Harper y Row.
9. *Principios de la Administración Educativa*. (25 de Septiembre de 2007). *United Nation Global Compact*. Recuperado el Lunes 1 de Agosto de 2016, de <https://www.unglobalcompact.org>


Vo.Bo. Lcda. Ana Teresa de González
Bibliotecaria CUNSUROC.



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



BOLETA DE ENCUESTA DIRIGIDA A DIRECTORES

La siguiente encuesta está dirigida a la recolección de datos que darán fundamento a la investigación que se titula: "Importancia del proceso de selección del Coordinador Técnico Administrativo del Nivel Medio del Área Urbana de Mazatenango, Suchitepéquez"; por lo que se le solicita que responda el siguiente instrumento.

PARTE INFORMATIVA

Nivel Académico: _____

Experiencia Administrativa: _____ Género: M ____ F ____

Nivel: _____ Sector: _____

INDICACIONES: Marque con una X la respuesta que considere adecuada y amplíe cuando sea necesario.

1. ¿Conoce usted el proceso de selección del personal que realiza la DIDEDUC para ocupar el puesto de Coordinador(a) Técnico(a) Administrativo(a)?

Totalmente ____ Considerablemente ____ Escasamente ____ Nada ____

- Explique:

2. ¿Considera usted que se le brinda una inducción adecuada a los Coordinadores Técnicos Administrativos?

Totalmente ____ Considerablemente ____ Escasamente ____ Nada ____

- Explique:

3. ¿Cree que los Coordinadores Técnicos Administrativos reciben capacitación y acompañamiento adecuado por parte de la DIDEDUC?

Totalmente ____ Considerablemente ____ Escasamente ____ Nunca ____

- Explique:

4. ¿Conoce usted los roles administrativos de la Coordinación Técnica Administrativa?

Totalmente ____ Considerablemente ____ Escasamente ____ Nada ____

- Explique:

5. ¿Ha tenido algún problema con la DIDEDUC por error o desconocimiento de la Coordinadora Técnica Administrativa?

Siempre ____ Varias veces ____ Pocas veces ____ Nunca ____

- Explique:

6. ¿Los casos administrativos que requieren acompañamiento de la Coordinación Técnico Administrativa son solucionados eficazmente?

Totalmente ____ Considerablemente ____ Escasamente ____ Nunca ____

- Explique:

7. ¿Considera usted que afecta a la comunidad educativa el constante cambio del encargado de la Coordinación Técnico Administrativa?

Totalmente ____ Considerablemente ____ Escasamente ____ Nada ____

- Explique:

8. ¿Considera que las personas a cargo de la Coordinación han tenido conocimiento Administrativo?

Totalmente ____ Considerablemente ____ Escasamente ____ Nunca ____

- Explique:

9. ¿Qué tipo de liderazgo maneja la persona encargada de la Coordinadora Técnico Administrativa?

Democrático ____ Autocrático ____

- Explique:

10. ¿El trato de la Coordinadora hacia los directores es el adecuado?

Totalmente ____ Considerablemente ____ Escasamente ____ Nada ____

- Explique:

11. ¿Ha localizado a la persona encargada de la Coordinación Técnico Administrativa cuando usted lo ha requerido?

Siempre ____ Muchas veces ____ Pocas Veces ____ Nunca ____

- Explique:

12. ¿Considera que el orden de los documentos en la oficina de la Coordinación es apropiado?

Totalmente ____ Considerablemente ____ Escasamente ____ Nada ____

- Explique:

13. ¿Existe supervisión por parte de la Coordinación Técnica Administrativa?

Totalmente ____ Considerablemente ____ Escasamente ____ Nunca ____

- Si existe supervisión, ¿A cada cuánto tiempo recibe las orientaciones? Explique:

14. ¿Recibe usted acompañamiento por parte de la Coordinadora Técnica Administrativa?

Totalmente ____ Considerablemente ____ Escasamente ____ Nunca ____

- Explique:

15. ¿Se realizan actividades de capacitación a los Administradores Educativos?

Totalmente ____ Considerablemente ____ Escasamente ____ Nunca ____

- Explique:

16. ¿Se mantiene comunicación efectiva con la Coordinadora Técnica Administrativa? ¿Por qué medios?

Totalmente ____ Considerablemente ____ Escasamente ____ Nada ____

- Explique:

17. ¿Utiliza el sistema informativo por medio de redes sociales?

Totalmente ____ Considerablemente ____ Escasamente ____ Nunca ____

- Explique:

18. ¿Considera que la información por parte de la Coordinación llega de manera y momento oportuno para desarrollo efectivo de las actividades que se realizan?

Totalmente ____ Considerablemente ____ Escasamente ____ Nunca ____

- Explique:

19. Cuando se presentan problemáticas o conflictos administrativos, ¿usted asiste a la coordinación?

Siempre ____ Algunas veces ____ Pocas veces ____ Nunca ____

- Explique:

20. ¿Cuáles son los aspectos prioritarios que usted considera necesarios reformar en la Administración Educativa actual?



**CÉDULA DE ENTREVISTA DIRIGIDA A LA COORDINADORA TÉCNICA
ADMINISTRATIVA**

La presente entrevista está dirigida a la recolección de datos que darán fundamento a la investigación que se titula: “Importancia del proceso de selección del Coordinador Técnico Administrativo del Nivel Medio del Área Urbana de Mazatenango, Suchitepéquez”; por lo que se le solicita que responda el siguiente instrumento.

PARTE INFORMATIVA

Nombre: _____

Grado Académico: _____

Experiencia Administrativa: _____ Género: M ____ F ____

Nivel: _____ Sector: _____

01. ¿Conoce usted el proceso de selección que realiza la DIEDUC para ocupar el puesto de Coordinador(a) Técnico(a) Administrativo(a)?

02. ¿Considera usted que se le brinda una inducción adecuada a los Coordinadores Técnicos Administrativos?

03. ¿Cree que los Coordinadores Técnicos Administrativos reciben capacitación y acompañamiento adecuado por parte de la DIEDUC?

04. ¿Conoce usted los roles administrativos de la Coordinación Técnica Administrativa?

05. ¿Brinda usted acompañamiento a los Directores en los casos administrativos que lo requieren para que sean solucionados eficazmente?

06. ¿Considera usted que afecta a la comunidad educativa el constante cambio del encargado de la Coordinación Técnico Administrativa?

07. ¿Considera que las personas a cargo de la Coordinación han tenido conocimiento Administrativo?

08. ¿Qué tipo de liderazgo maneja a cargo de la Coordinación Técnica Administrativa?

09. ¿Considera que el trato que le brinda a los directores es el adecuado?

10. ¿Se brinda la atención debida en la oficina cuando cualquier miembro de la comunidad educativa lo requiera?

11. ¿Considera que el orden de los documentos en la oficina de la Coordinación es apropiado?

12. ¿Qué tan frecuente realiza actividades de supervisión en las diferentes instituciones educativas?

13. ¿Se realizan actividades de capacitación a los Administradores Educativos?

14. ¿Se mantiene comunicación efectiva con la comunidad educativa? ¿Por qué medios?

15. ¿Actualiza continuamente el sistema informativo por medio de redes sociales?

16. ¿Considera que la información a los Directores llega de manera y momento oportuno para desarrollo efectivo de las actividades que se realizan?

17. ¿Qué recomendación le daría a una persona que recién recibe el puesto de Coordinador Técnico Administrativo?

18. ¿Cuáles son los aspectos prioritarios que usted considera necesarios reformar en el sistema educativo actual?

**CÉDULA DE ENTREVISTA DIRIGIDA AL ENLACE DE LA DDEDUC CON LA
FRANJA DE SUPERVISIÓN**

La siguiente encuesta está dirigida a la recolección de datos que darán fundamento a la investigación que se titula: “Importancia del proceso de selección del Coordinador Técnico Administrativo del Nivel Medio del Área Urbana de Mazatenango, Suchitepéquez”; por lo que se le solicita que responda el siguiente instrumento.

PARTE INFORMATIVA

Nivel Académico: _____

Experiencia Administrativa: _____ Género: M ____ F ____

Nivel: _____ Sector: _____

INDICACIONES: Marque con una X la respuesta que considere adecuada y amplíe cuando sea necesario.

1. ¿Conoce usted el proceso de selección del personal que realiza la DDEDUC para ocupar el puesto de Coordinador(a) Técnico(a) Administrativo(a)?

2. ¿Considera usted que se le brinda una inducción adecuada a los Coordinadores Técnicos Administrativos?

3. ¿Cree que los Coordinadores Técnicos Administrativos reciben capacitación y acompañamiento adecuado por parte de la DIDEDUC?

4. ¿Conoce usted los roles administrativos de la Coordinación Técnica Administrativa?

5. ¿Considera usted que la Coordinadora Técnica Administrativa conoce los roles administrativos que debe desempeñar en su puesto?

6. ¿Ha conocido de algún problema con la DIDEDUC por error o desconocimiento de la Coordinadora Técnica Administrativa?

7. ¿Los casos administrativos que requieren acompañamiento de la Coordinación Técnico Administrativa son solucionados eficazmente?

8. ¿Considera usted que afecta a la comunidad educativa el constante cambio del encargado de la Coordinación Técnico Administrativa?

9. ¿Considera que las personas a cargo de la Coordinación han tenido conocimiento Administrativo?

10. ¿Qué tipo de liderazgo maneja la persona encargada de la Coordinación Técnica Administrativa?

11. ¿El trato de la Coordinadora hacia los directores es el adecuado?

12. ¿Ha localizado a la persona encargada de la Coordinación Técnico Administrativa cuando usted lo ha requerido?

13. ¿Considera que el orden de los documentos en la oficina de la Coordinación es apropiado?

14. ¿Existe supervisión por parte de la Coordinación Técnica Administrativa?

15. ¿Recibe usted los informes requeridos a la Coordinadora Técnica Administrativa?

16. ¿Se realizan actividades de capacitación a los Administradores Educativos por parte de la Coordinación Técnica Administrativa?

17. ¿Se mantiene comunicación efectiva con la Coordinadora Técnica Administrativa? ¿Por qué medios?

18. ¿Utiliza el sistema informativo por medio de redes sociales?

19. ¿Considera que la información por parte de la Coordinación llega de manera y momento oportuno para desarrollo efectivo de las actividades que se realizan?

20. ¿Cuáles son los aspectos prioritarios que usted considera necesarios reformar en la Coordinación Técnica Administrativa?

- a) Planificación
- b) Control
- c) Supervisión
- d) Documentos administrativos
- e) Responsabilidad
- f) Preparación académica
- g) Otros:

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



CÉDULA DE ENTREVISTA DIRIGIDA AL DIRECTOR DEPARTAMENTAL DE EDUCACIÓN

La siguiente encuesta está dirigida a la recolección de datos que darán fundamento a la investigación que se titula: “Importancia del proceso de selección del Coordinador Técnico Administrativo del Nivel Medio del Área Urbana de Mazatenango, Suchitepéquez”; por lo que se le solicita que responda el siguiente instrumento.

PARTE INFORMATIVA

Nivel Académico: _____

Experiencia Administrativa: _____ Género: M ____ F ____

Nivel: _____ Sector: _____

INDICACIONES: Marque con una X la respuesta que considere adecuada y amplíe cuando sea necesario.

01. ¿Conoce usted el proceso de selección del personal que realiza la DIEDUC para ocupar el puesto de Coordinador(a) Técnico(a) Administrativo(a)?

02. ¿Considera usted que se le brinda una inducción adecuada a los Coordinadores Técnicos Administrativos?

03. ¿Cree que los Coordinadores Técnicos Administrativos reciben capacitación y acompañamiento adecuado por parte de la DIEDUC?

04. ¿Conoce usted los roles administrativos de la Coordinación Técnica Administrativa?

05. ¿Considera usted que la Coordinadora Técnica Administrativa conoce los roles administrativos que debe desempeñar en su puesto?

06. ¿Ha conocido de algún problema con la DIEDUC por error o desconocimiento de la Coordinadora Técnica Administrativa?

07. ¿Los casos administrativos que requieren acompañamiento de la Coordinación Técnico Administrativa son solucionados eficazmente?

08. ¿Considera usted que afecta a la comunidad educativa el constante cambio del encargado de la Coordinación Técnico Administrativa?

09. ¿Considera que las personas a cargo de la Coordinación han tenido conocimiento Administrativo?

10. ¿Qué tipo de liderazgo maneja la persona encargada de la Coordinación Técnica Administrativa?

11. ¿El trato de la Coordinadora hacia los directores es el adecuado?

12. ¿Ha localizado a la persona encargada de la Coordinación Técnico Administrativa cuando usted lo ha requerido?

13. ¿Considera que el orden de los documentos en la oficina de la Coordinación es apropiado?

14. ¿Existe supervisión por parte de la Coordinación Técnica Administrativa?

15. ¿Recibe usted los informes requeridos a la Coordinadora Técnica Administrativa?

16. ¿Se realizan actividades de capacitación a los Administradores Educativos por parte de la Coordinación Técnica Administrativa?

17. ¿Se mantiene comunicación efectiva con la Coordinadora Técnica Administrativa? ¿Por qué medios?

18. ¿Utiliza el sistema informativo por medio de redes sociales?

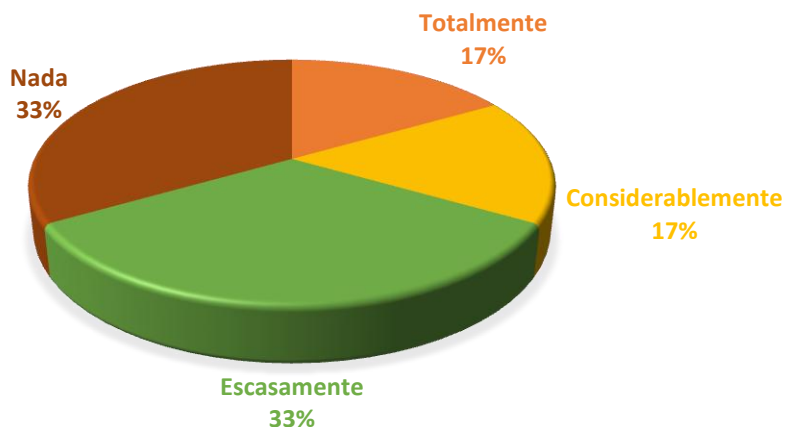
19. ¿Considera que la información por parte de la Coordinación llega de manera y momento oportuno para desarrollo efectivo de las actividades que se realizan?

20. ¿Cuáles son los aspectos prioritarios que usted considera necesarios reformar en la Coordinación Técnica Administrativa?

- a) Planificación
- b) Control
- c) Supervisión
- d) Documentos administrativos
- e) Responsabilidad
- f) Preparación académica
- g) Otros:

GRÁFICAS DE ENCUESTAS DESTINADAS A DIRECTORES

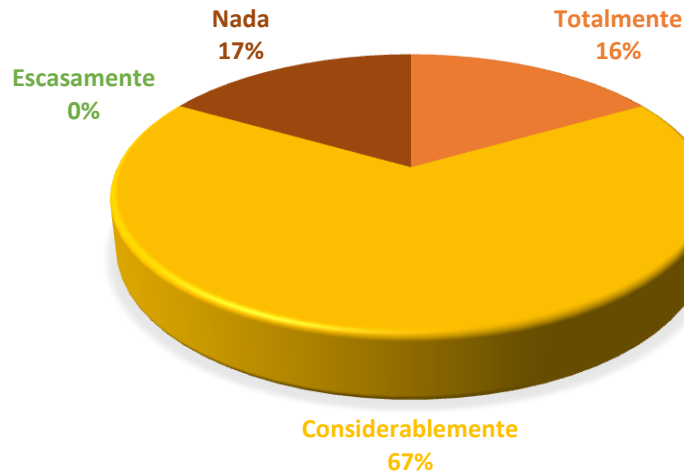
1. ¿CONOCE USTED EL PROCESO DE SELECCIÓN DEL PERSONAL QUE REALIZA LA DIDEDUC PARA OCUPAR EL PUESTO DE COORDINADOR(A) TÉCNICO(A) ADMINISTRATIVO(A)?



FUENTE: Elaboración propia 2016

La mayoría de los directores del distrito, 66% consideran que conocen muy poco o nada sobre ello, y un 34% creen conocer el proceso aunque son incapaces de describirlo; esto podría justificarse con la explicación del Enlace de la DIDEDUC con los CTA's, debido a que algunos Directores Departamentales de Educación hacen la selección por medio de una convocatoria, pero la mayoría busca simplemente a personas de su confianza, sin darle la importancia que se merece a éste paso tan determinante en la selección del personal, pues éste provee a la institución de las personas con las calificaciones adecuadas para su funcionamiento, y con ello, se obtienen las siguientes ventajas: Personas adecuadas exigen menor capacitación, menor tiempo de adaptación a la organización, mayor productividad y eficiencia, personas más satisfechas con su trabajo y mayor permanencia en el puesto.

2. ¿CONSIDERA USTED QUE SE LE BRINDA UNA INDUCCIÓN ADECUADA A LOS COORDINADORES TÉCNICOS ADMINISTRATIVOS?



FUENTE: Elaboración propia 2016

El 67% de los Directores expresan que es considerable la inducción pero que tiene sus deficiencias mientras que un 17% considera que no se les brinda nada de inducción. Siendo evidente que la inducción no es un paso considerado importante para las autoridades del Ministerio de Educación pues no existe un protocolo establecido, lo que lleva a reflexionar sobre las deficiencias de este proceso de tanto impacto para un adecuado desempeño de las funciones de dicha Coordinación Técnica Administrativa.

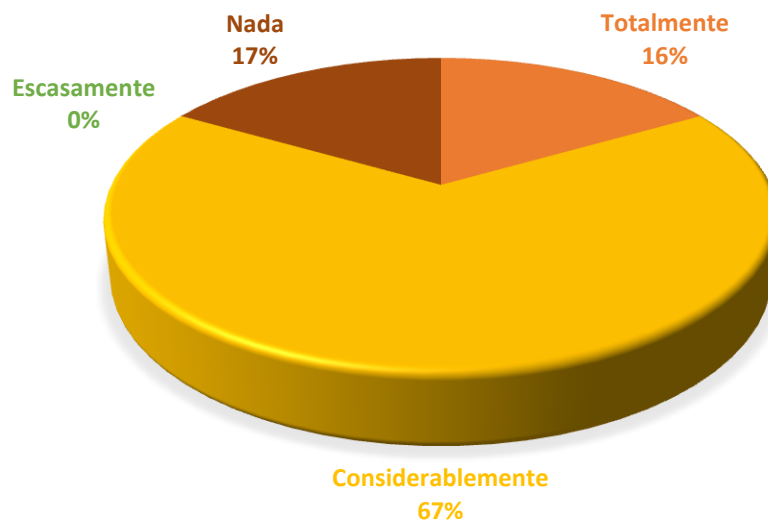
3. ¿CREE QUE LOS COORDINADORES TÉCNICOS ADMINISTRATIVOS RECIBEN CAPACITACIÓN Y ACOMPAÑAMIENTO ADECUADO POR PARTE DE LA DIDEDUC?



FUENTE: Elaboración propia 2016

Tanto la CTA como el Enlace, concuerdan en que existe muy poco interés por brindar capacitación a los Coordinadores, pues solamente se les requiere y en ocasiones se les exige pero no se les brinda el acompañamiento que necesitan; siendo también evidente para los directores que un 84% consideran que escasamente o nunca se brinda capacitación a los CTA's para que los mismos cumplan con sus funciones administrativas eficazmente. Contrastando con la opinión del Director Departamental de Educación quien expresa que el MINEDUC se preocupa por brindar capacitación constante a este nivel, lastimosamente en la mayoría de los casos, no se refleja en el que hacer o desempeño profesional.

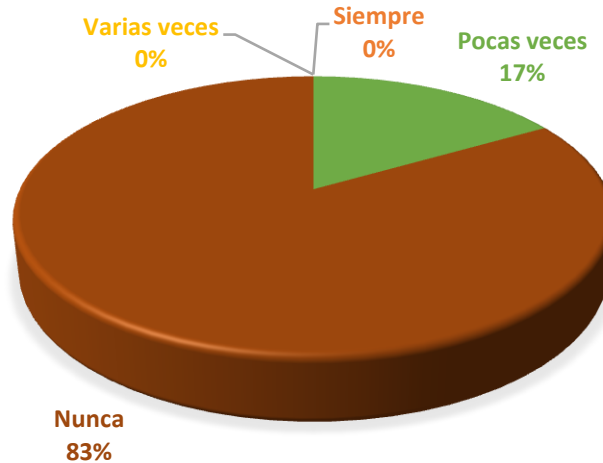
4. ¿CONOCE USTED LOS ROLES ADMINISTRATIVOS DE LA COORDINACIÓN TÉCNICA ADMINISTRATIVA?



FUENTE: Elaboración propia 2016

Tanto el Enlace de la DIDEDUC como el Director Departamental de Educación, aseguran conocer las funciones administrativas de las CTA's, quienes principalmente son responsables de viabilizar u operativizar las políticas educativas del MINEDUC, asegurando que ella también los conoce, sin embargo la Coordinadora Técnica Administrativa expresa que ella conoce sus funciones por interés propio pues de parte de la DIDEDUC no se las dieron a conocer ampliamente. El 83% de los Directores consideran conocer las funciones de la CTA, sin embargo solamente 2 de los encuestados, quienes cuentan con estudios académicos administrativos, fueron capaces de mencionarlos. Por lo anterior se puede deducir que existe muy poco conocimiento sobre los roles administrativos que debe cumplir un CTA, siendo éstos tan importantes para el efectivo cumplimiento de este cargo administrativo, aunado a que ésta es la Coordinación más grande del departamento.

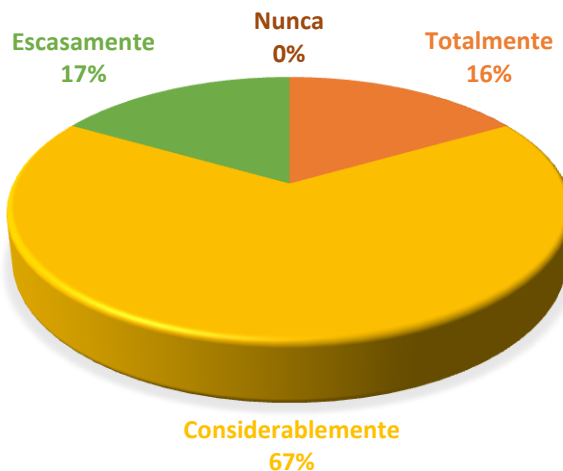
5. ¿HA TENIDO ALGÚN PROBLEMA CON LA DIDEDUC POR ERROR O DESCONOCIMIENTO DE LA COORDINADORA TÉCNICA ADMINISTRATIVA?



FUENTE: Elaboración propia 2016

El 83% de los directores manifiestan no haber tenido ningún problema por desconocimiento de la CTA y el 17% expresa que muy pocas veces, demostrando que las orientaciones han sido en su mayoría acertadas. Sin embargo resulta interesante ver que no exista interés por parte de las autoridades del MINEDUC tanto en brindar capacitación como en promover el efectivo cumplimiento de las funciones administrativas de la institución en cuestión.

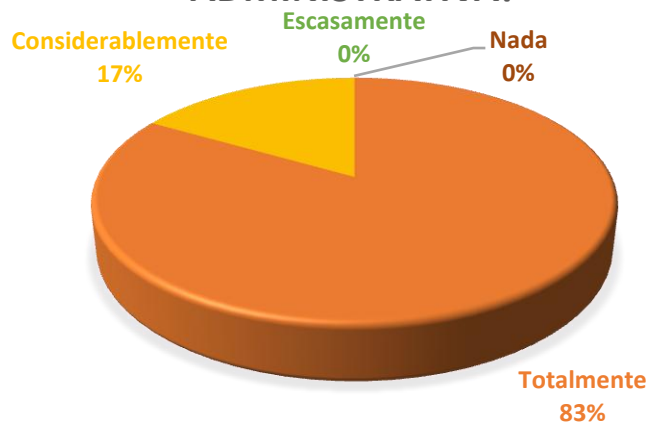
6. ¿LOS CASOS ADMINISTRATIVOS QUE REQUIEREN ACOMPAÑAMIENTO DE LA COORDINACIÓN TÉCNICO ADMINISTRATIVA SON SOLUCIONADOS EFICAZMENTE?



FUENTE: Elaboración propia 2016

La Coordinadora Técnica Administrativa, el Enlace de la DIEDUC y el Director Departamental de Educación, expresan que se brinda un considerable acompañamiento a los Directores en los casos administrativos que lo requieren, en orden de prioridad, tomando en cuenta la cantidad de personas que deben ser atendidas en ésta Coordinación. Sobre esto 16% de Directores manifiestan recibir acompañamiento totalmente, el 67% considerablemente y un 17% escasamente, evidenciando su comprensión ante tal situación, elevando solamente problemáticas o casos que realmente lo ameritan, por lo que se puede deducir que es necesario asignar más personal a ésta Coordinación, pues la comunidad educativa que ocupa es demasiado amplia y no se da abasto para brindar el acompañamiento a cada uno de los miembros.

**7. ¿CONSIDERA USTED QUE AFECTA A LA
COMUNIDAD EDUCATIVA EL CONSTANTE CAMBIO
DEL ENCARGADO DE LA COORDINACIÓN TÉCNICO
ADMINISTRATIVA?**



FUENTE: Elaboración propia 2016

El 83% de Directores encuestados consideran que el contante cambio del encargado de la CTA les afecta totalmente y un 17% creen que es algo considerable, también el Director Departamental de Educación, el Enlace de la DIDEDUC y la Coordinadora Técnica Administrativa coinciden en que se pierde la continuidad de los procesos administrativos, así como también hay un desfase en la transición que se presta a anomalías, como la perdida de documentos importantes, mientras que otros se aprovechan del espacio cometiendo delitos, para el que el nuevo CTA les firme, sin darse cuenta, por desconocimiento.

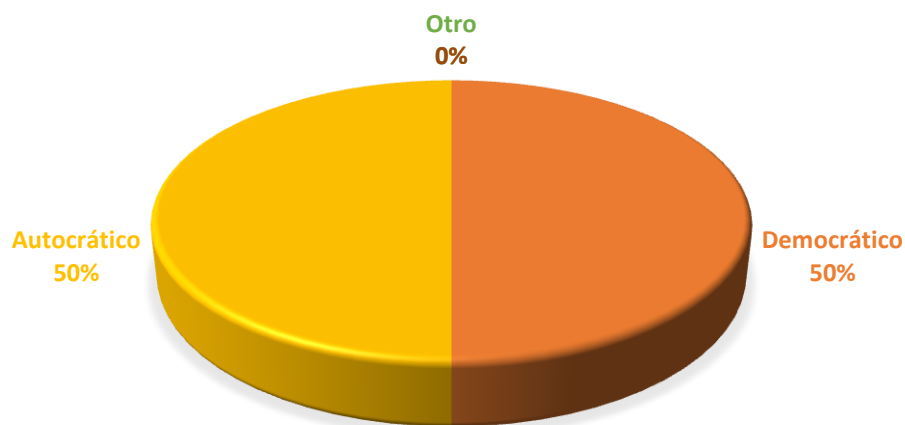
8. ¿CONSIDERA QUE LAS PERSONAS A CARGO DE LA COORDINACIÓN HAN TENIDO CONOCIMIENTO ADMINISTRATIVO?



FUENTE: Elaboración propia 2016

El Director Departamental de Educación opina que deben tener considerablemente conocimiento administrativo pues hay mucha rotación entre CTA's. La Coordinadora también considera que no siempre se han elegido a las personas más adecuadas, pues han existido personas en dicho cargo sin la preparación académica necesaria, como repercusión del mal proceso de reclutamiento y selección, como la inexistencia de un perfil del puesto. Ante ello la opinión dividida de los Directores que el 50% consideran que escasamente han tenido conocimiento administrativo y el otro 50% creen que su conocimiento es considerable. Esto podría deberse al evidente desconocimiento de los mismos sobre las funciones administrativas y el perfil del personal que se contrata en las Coordinaciones. Es triste reconocer que el conocimiento administrativo sea tomado tan a la ligera, pues las personas que ocupan éste puesto día a día realizan funciones administrativas que repercuten en un Distrito escolar tan amplio, siendo afectada la comunidad educativa en general.

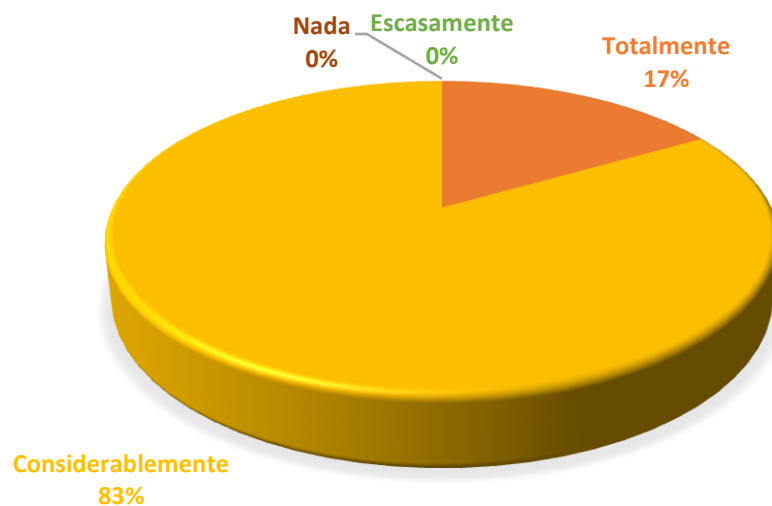
9. ¿QUÉ TIPO DE LIDERAZGO MANEJA LA PERSONA ENCARGADA DE LA COORDINADORA TÉCNICO ADMINISTRATIVA?



FUENTE: Elaboración propia 2016

El Director Departamental de Educación, el Enlace de la DIEDUC y la misma persona que actualmente ocupa el puesto de la Coordinación Técnica Administrativa, consideran que ella maneja un liderazgo democrático, brindando confianza, aceptando sugerencias pero tomando las decisiones que se consideren oportunas. Sobre esto, la opinión de los Directores está dividida, por lo que un 50% coinciden en que su liderazgo es democrático, mientras que el otro 50% opinan que su liderazgo es autocrático, por lo que solo siguen instrucciones sin sentir la confianza de brindar su opinión. Esto evidencia que no todos sienten la confianza de manifestar sus opiniones, pues asumen que no serán tomadas en cuenta, siendo un aspecto importante que se debe fortalecer.

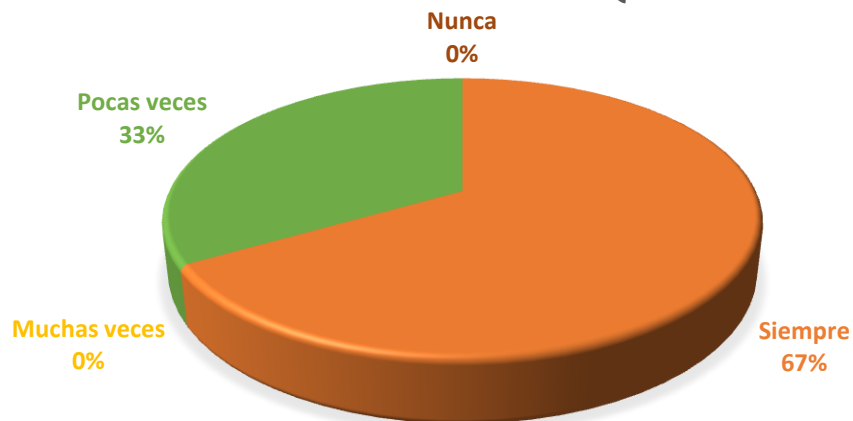
10. ¿EL TRATO DE LA COORDINADORA HACIA LOS DIRECTORES ES EL ADECUADO?



FUENTE: Elaboración propia 2016

Un 83% de los directores encuestados consideran que el trato de la Coordinadora es considerablemente bueno y el 17% creen que reciben un buen trato en su totalidad. De igual manera el Director Departamental y Enlace de la DIDEDUC consideran que el trato es bueno, aunque aclaran no tener tanta experiencia de la convivencia de los Directores con los CTA's. Ante esto, es posible asegurar que el personal de esta institución tiene buenas relaciones interpersonales, pues la atención al público es brindada con cordialidad y educación.

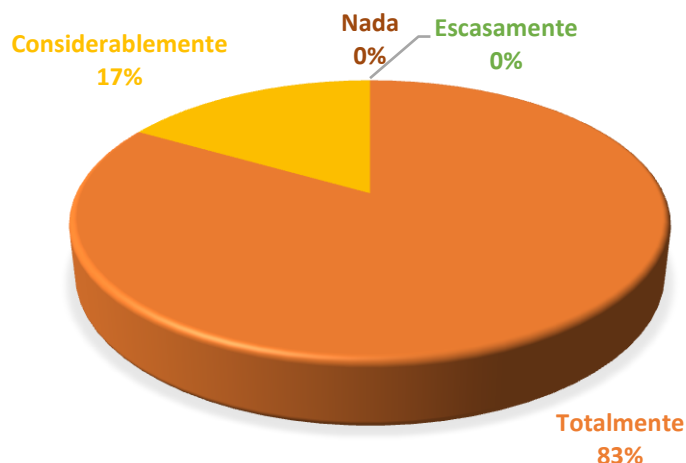
11. ¿HA LOCALIZADO A LA PERSONA ENCARGADA DE LA COORDINACIÓN TÉCNICO ADMINISTRATIVA CUANDO USTED LO HA REQUERIDO?



FUENTE: Elaboración propia 2016

En cuanto al servicio prestado en la oficina de la Coordinación, el 67% de los directores manifiestan que han localizado a la persona encargada de la misma cuando lo han requerido y al 33% le parece que han localizado pocas veces a la CTA. Sin embargo, la mayoría reconoce que las veces que no está en la oficina, es porque se encuentra monitoreando algún establecimiento, lo que confirma la CTA, el Enlace de la DIDEDUC y el Director Departamental de Educación al ser entrevistados.

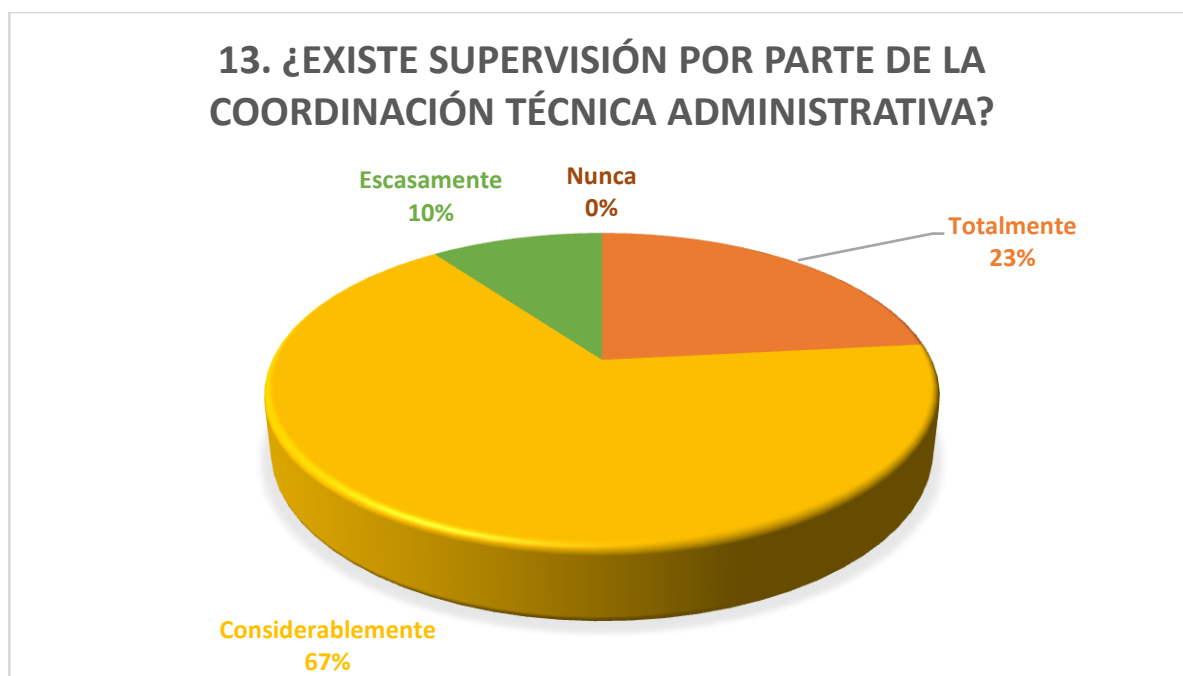
12. ¿CONSIDERA QUE EL ORDEN DE LOS DOCUMENTOS EN LA OFICINA DE LA COORDINACIÓN ES APROPIADO?



FUENTE: Elaboración propia 2016

La Coordinadora Técnica Administrativa, el Enlace de la DIDEDUC y el Director Departamental de Educación, también coinciden en que los documentos en la oficina se encuentran en orden, aunque hace falta mobiliario y equipo, a diferencia de administraciones anteriores. Esto es confirmado por el 87% de los directores que consideran que están totalmente ordenados y el 17% opinan que están ordenados considerablemente. Es importante destacar que la actual administración se ha destacado por mantener una buena organización de los documentos, lo cual repercute en la efectividad de la ejecución de los diferentes procesos administrativos, evitando traslapes y extravíos.

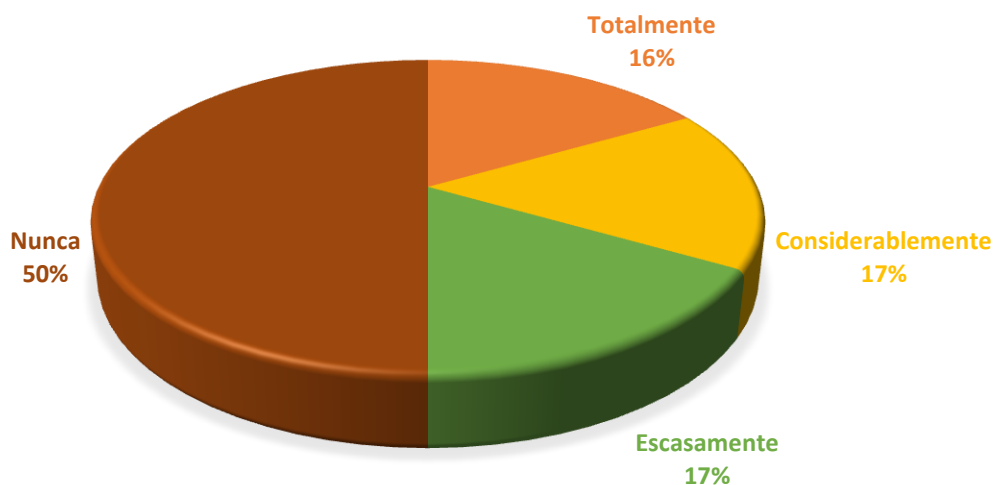
13. ¿EXISTE SUPERVISIÓN POR PARTE DE LA COORDINACIÓN TÉCNICA ADMINISTRATIVA?



FUENTE: Elaboración propia 2016

El 90% de los Directores confirman que existe supervisión por parte de la Coordinadora Técnica Administrativa, quien confirmó que se cuenta con una planificación para visitar 8 centros educativos mensualmente para realizar funciones de monitoreo y supervisión. El enlace de la DIDEDUC confirma que posee una copia de este plan por lo que es de su conocimiento las fechas en que no se encontrará en la oficina brindando atención al público, así también afirma recibir mensualmente el informe de monitoreo y seguimiento de la CTA. Ésta es una fortaleza muy importante a destacar de la actual administración, pues anteriormente la supervisión era escasa en este Distrito escolar, lo que motiva a los Administradores Educativos a mejorar su desempeño para que su establecimiento educativo sobresalga de manera positiva en el cumplimiento de los fines del sistema educativo nacional.

14. ¿RECIBE USTED ACOMPAÑAMIENTO POR PARTE DE LA COORDINADORA TÉCNICA ADMINISTRATIVA?



FUENTE: Elaboración propia 2016

Contrario a lo anterior el 50% de Directores expresa nunca recibir acompañamiento, el 17% opina que escasamente, mientras que el otro 33% asegura recibir acompañamiento por parte de la Coordinadora Técnica Administrativa. Esto podría deberse a la carga de actividades y responsabilidades del puesto como a la comunidad educativa tan extensa, por lo que resulta imposible atender a todos por igual.

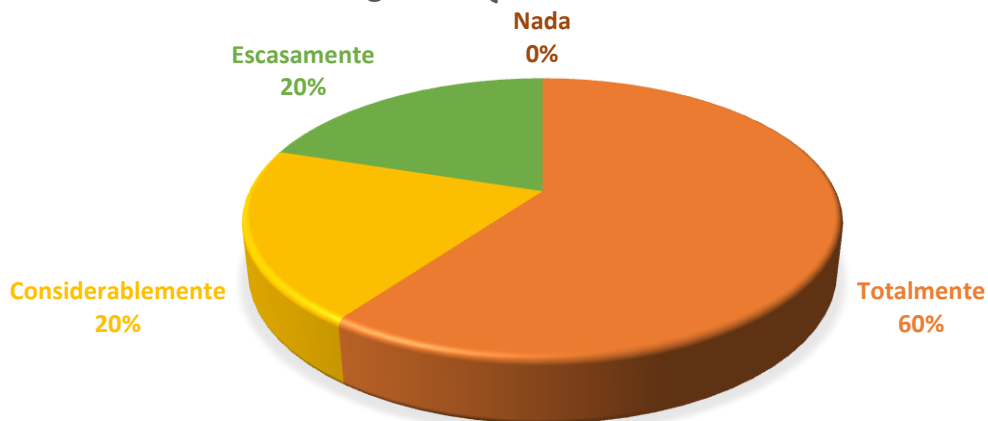
15. ¿SE REALIZAN ACTIVIDADES DE CAPACITACIÓN A LOS ADMINISTRADORES EDUCATIVOS?



FUENTE: Elaboración propia 2016

Al igual que en el acompañamiento, existen opiniones divididas, pues en la capacitación se brinda inducción sobre los diferentes procesos administrativos en las reuniones con Directores que se realizan cada mes, sin embargo no se han realizado procesos de capacitación formales ya sea por falta de tiempo o de apoyo de la DIDEDUC, según la CTA, lo que ocasiona la opinión dividida de los Directores, ya que el 50% cree que reciben considerablemente capacitación y el otro 50% opinan que nunca.

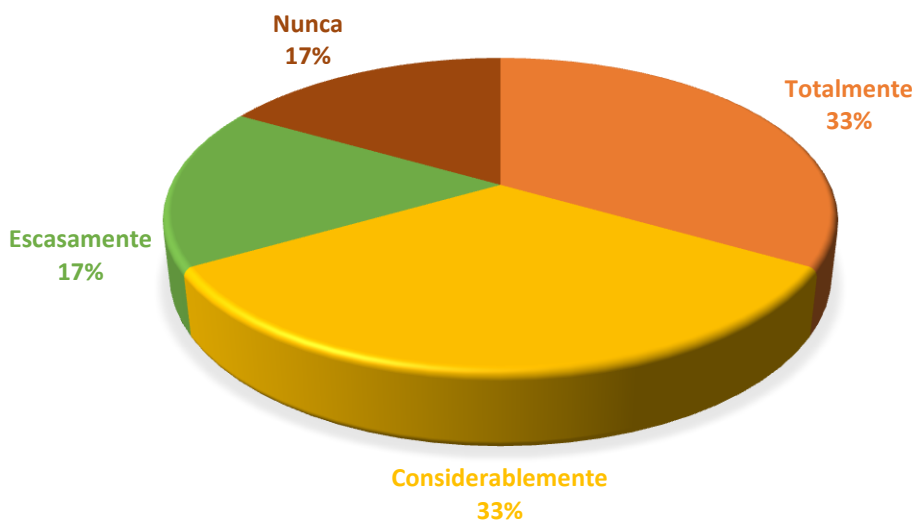
**16. ¿SE MANTIENE COMUNICACIÓN EFECTIVA CON LA COORDINADORA TÉCNICA ADMINISTRATIVA?
¿POR QUÉ MEDIOS?**



FUENTE: Elaboración propia 2016

La Coordinadora Técnica Administrativa asegura que las redes sociales son actualizadas diariamente por ella misma o por su asistente para mantener informada a toda la comunidad educativa sobre las actividades del Distrito Escolar. El 80% de los Directores afirma tener comunicación efectiva con la CTA, mientras que el 20% considera tener poca comunicación, siendo los medios más utilizados, el teléfono, el correo electrónico y la página de facebook.

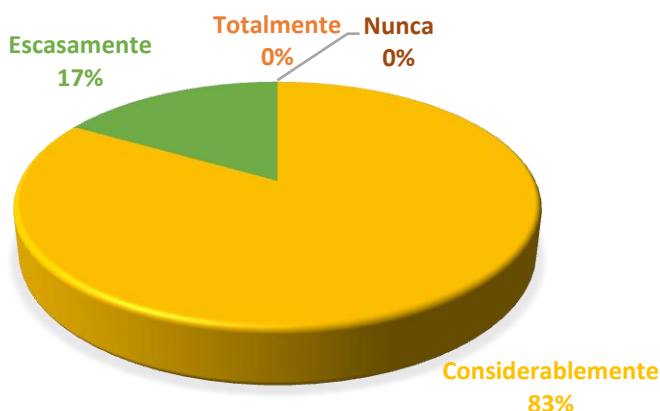
17. ¿UTILIZA EL SISTEMA INFORMATIVO POR MEDIO DE REDES SOCIALES?



FUENTE: Elaboración propia 2016

El 66% de los directores manifiesta utilizar efectivamente las redes sociales, mientras que el 17% escasamente las utilizan y otro 17% nunca las han utilizado para comunicarse con la CTA. Esto evidencia la debilidad que existe en el manejo de recursos tecnológicos por parte de los directores, pues en la mayoría de los casos el encargado de mantenerse informado es el secretario de la institución, siendo el responsable de cumplir con los requerimientos de la CTA.

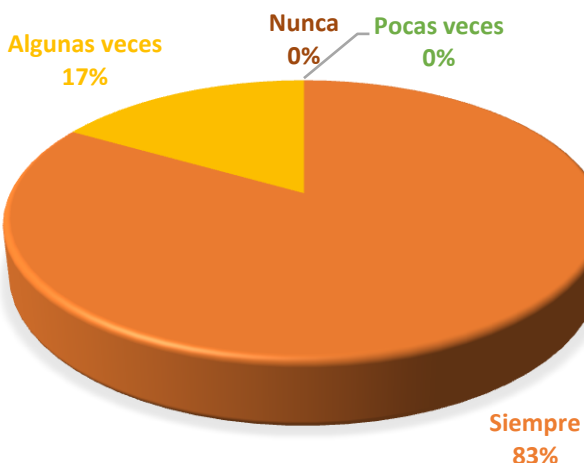
18. ¿CONSIDERA QUE LA INFORMACIÓN POR PARTE DE LA COORDINACIÓN LLEGA DE MANERA Y MOMENTO OPORTUNO PARA EL DESARROLLO EFECTIVO DE LAS ACTIVIDADES QUE SE REALIZAN?



FUENTE: Elaboración propia 2016

El 83% de Directores considera que la información llega de forma y momento oportuno para el desarrollo efectivo de las actividades, mientras que un 17% de ellos creen que escasamente les llega la información, esto podría ser consecuencia de la falta de manejo de las redes sociales por parte de los administradores educativos. Por lo que el uso de los recursos tecnológicos debiera ser un aspecto al cual prestarle mayor atención en esta institución, para que la comunicación sea efectiva con la comunidad educativa en general. Así mismo el Enlace de la DIEDUC y el Director Departamental de Educación consideran mantener una buena comunicación por vía electrónica, WatsAp, correo electrónico, telefónica y por escrito. También manifiestan que cuando se le solicita información a la CTA, ella generalmente responde a tiempo, sin embargo, el MINEDUC solicita bastante información que según ellos está a la mano, a veces de un día para otro, pero que al recopilarla por medio de las Coordinaciones es un proceso que lleva mucho tiempo, ocasionando atrasos.

19. ¿CUANDO SE PRESENTAN PROBLEMÁTICAS O CONFLICTOS ADMINISTRATIVOS, USTED ASISTE A LA COORDINACIÓN?



FUENTE: Elaboración propia 2016

El 83% de los Directores asisten a la Coordinación a solicitar acompañamiento o seguimiento cuando se presentan problemáticas o conflictos administrativos con la finalidad de lograr el apoyo y la búsqueda rápida de la solución de los problemas. Sin embargo el 17% de encuestados escasamente asisten a la CTA pues tratan de solucionar internamente los conflictos. Es importante destacar la fiabilidad que tienen los Directores en la Coordinación Técnica Administrativa, al saber que recibirán el acompañamiento necesario para resolver sus problemáticas.



Mazatenango, 26 de noviembre de 2016
Dic. T.G.C.P. No. 53-2016


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 Profesora 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: **"Importancia del proceso de selección del Coordinador Técnico Administrativo del Nivel Medio del Área Urbana de Mazatenango, Suchitepéquez"** elaborado por la estudiante: **PEM/TAE Andrea María Morales López** carné **200942296**. Considero que el mismo reúne los requisitos técnicos suficientes, en cuanto a: Calidad en su contenido, metódica de la investigación, pertinencia de los resultados y redacción; por lo que, me permito emitir **DICTAMEN FAVORABLE**, a fin de que continúe con el trámite respectivo.

Atentamente:

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"


Lcda. Paula Zúñiga Quibajá Pérez
ASESORA PRINCIPAL



Mazatenango, 26 de noviembre de 2016
Dic. T.G.C.P. No. 54-2016

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 27 de septiembre de 2016. Ref. E.P.F.S 20-2016 de la Coordinadora 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: **"Importancia del proceso de selección del Coordinador Técnico Administrativo del Nivel Medio del Área Urbana de Mazatenango, Suchitepéquez"** elaborado por la estudiante: **PEM/TAE Andrea María Morales López** carné **200942296**. 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"



M.A. Rosa Linda Cajas Ochoa
REVISORA



Mazatenango 09 de febrero de 2017

Dr. Guillermo Vinicio Tello Cano
Director del Centro Universitario de Sur Occidente
Edificio

Respetable Doctor:

Basada en los dictámenes favorables del Trabajo de Tesina titulada **"Importancia del proceso de selección del Coordinador Técnico Administrativo del Nivel Medio del Área Urbana de Mazatenango, Suchitepéquez"**, elaborado por la estudiante: **Andrea Maria Morales López, carné 200942296, CUI 2467265121001** 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 ENSEÑAD A TODOS"


MSc. Tania Enira Marroquin Vásquez
Coordinadora de Carreras de Pedagogía Plan Fin de Semana




CUNSUROC/USAC-I-08 -2017

DIRECCIÓN DEL CENTRO UNIVERSITARIO DEL SUROCCIDENTE,
Mazatenango, Suchitepéquez, el veintinueve de marzo de dos mil diecisiete-----

Encontrándose agregados al expediente los dictámenes de la Terna Evaluadora y revisor, SE AUTORIZA LA IMPRESIÓN DE LA TESINA TITULADA: “**IMPORTANCIA DEL PROCESO DE SELECCIÓN DEL COORDINADOR TÉCNICO ADMINISTRATIVO DEL NIVEL MEDIO DEL ÁREA URBANA DE MAZATENANGO, SUCHITEPÉQUEZ**”, de la estudiante: **Andrea María Morales López**, carné **200942296** de la carrera Licenciatura en Pedagogía y Administración Educativa, Plan Fin de Semana.

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”


Dr. Guillermo Vinicio Tello Cano
Director - CUNSUROC

