



Mazatenango, 18 de noviembre de 2014

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

Respetable Directora:

Basado en los dictámenes favorables del Trabajo de Tesina titulada **“Incidencia del acompañamiento administrativo y pedagógico en las comunidades educativas del Sector Norte, del Municipio de Santo Domingo, Suchitepequez”**; elaborado por el estudiante: el PEM/TAE **Edgar Fidel Ardón Mazariegos**, carné **200440633**, 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 IMPRIMASE de la misma, para que pueda proseguir el trámite respectivo para el Examen General Público y Acto de Graduación como Licenciado en Pedagogía y Administración Educativa.

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

Atentamente.

**“Id y enseñad a todos”**

Lic. Manuel Antonio Gamboa Gutiérrez  
Encargado de Carrera de Pedagogía Plan Fin de Semana

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



TESINA

**“INCIDENCIA DEL ACOMPAÑAMIENTO ADMINISTRATIVO Y  
PEDAGÓGICO EN LAS COMUNIDADES EDUCATIVAS DEL SECTOR  
NORTE, DEL MUNICIPIO DE SANTO DOMINGO, SUCHITEPÉQUEZ”**

Por:

**Edgar Fidel Ardón Mazariegos**

Carné 200440633

Mazatenango, octubre de 2014

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



TESINA

**“INCIDENCIA DEL ACOMPAÑAMIENTO ADMINISTRATIVO Y  
PEDAGÓGICO EN LAS COMUNIDADES EDUCATIVAS DEL SECTOR  
NORTE, DEL MUNICIPIO DE SANTO DOMINGO, SUCHITEPÉQUEZ”**

Por:

**Edgar Fidel Ardón Mazariegos**

Carné 200440633

Lcda. Tania Elvira Marroquín Vásquez

ASESORA

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

**Licenciado en Pedagogía y Administración Educativa**

Mazatenango, octubre de 2014

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
CENTRO UNIVERSITARIO DE SUR OCCIDENTE

**Autoridades de la Universidad de San Carlos de Guatemala  
Centro Universitario de Suroccidente**

Dr. Carlos Estuardo Gálvez Barrios  
Dr. Carlos Guillermo Alvarado Cerezo

Rector  
Secretario General

**Miembros del Consejo Directivo del Centro Universitario del Suroccidente**

Dra. Alba Ruth Maldonado de León

Presidenta

**Representantes Docentes**

Ing.Agr. Luis Alfredo Tobar Piril

Secretario

**Representante Graduado Del Cunsuroc**

Lic. Angel Estuardo López Mejía

Vocal

**Representantes Estudiantiles Del Cunsuroc**

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

Vocal  
Vocal

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
CENTRO UNIVERSITARIO DE SUROCCIDENTE**

**COORDINACIÓN ACADÉMICA**

**Coordinador Académico**

MSc. Carlos Antonio Barrera Arenales

**Coordinador Carrera Licenciatura en Administración de Empresas**

MSc. Bernardino Alfonso Hernández Escobar

**Coordinador Área Social Humanista**

Lic. José Felipe Martínez Domínguez

**Coordinador Carrera de Licenciatura en Trabajo Social**

Lic. Edin Aníbal Ortiz Lara

**Coordinador Carreras de Pedagogía**

MSc. Nery Edgar Saquimux Canastuj

**Coordinadora Carrera de Ingeniería en Alimentos**

Dr. Marco Antonio del Cid Flores

**Coordinador Carrera Ingeniería en Agronomía Tropical**

MSc. Erick Alexander España Miranda

**Encargado Carrera Licenciatura en Ciencias Jurídicas y Sociales,  
Abogado y Notario**

Lcda. Tania María Cabrera Ovalle

**Encargado Carrera Ingeniería en Gestión Ambiental Local**

MSc. Celso González Morales

**CARRERAS PLAN FIN DE SEMANA DEL CUNSUROC**

**Encargado de las Carreras de Pedagogía**

Lic. Manuel Antonio Gamboa Gutiérrez

**Encargada Carrera Periodista Profesional y Licenciatura en Ciencias de la  
Comunicación**

MSc. Paola Marisol Rabanales

## **AGRADECIMIENTO**

### **A Dios**

Por la vida que me ha dado y por las bendiciones brindadas hacia mi persona, dándome la oportunidad de permitirme llegar hasta este punto de alcanzar mis metas y objetivos, además de su bondad y amor.

### **A Mis Padres**

Fidel Carlos Ardón Carlos y Gloria Odilia Mazariegos Mazariegos por sus sabios consejos, por todo su amor, motivación, valores que me inculcaron en todo momento, ayuda emocional e incondicional, siempre dispuestos en ayudarme cuando lo requería, ya que son el pilar y fortaleza ante las circunstancias de mi vida.

### **A Mis Hermanos**

Vilma Siomara, Karla Viviana y Carlos Everardo por el cariño que me han brindado y apoyo incondicional.

### **A Mi Esposa**

Vilma Lisseth Guanijá Vicente por sus consejos, comprensión, amor y su apoyo, haciéndome ver que todo es posible con esfuerzo y dedicación.

### **A Mis Hijos**

Ivania Lisseth, Luis Edgar y Sender Samuel, por ser los ángeles que Dios escogió para llegar a mi vida, dándome alegrías e ilusiones, quiero dedicarles con todo mi corazón este logro obtenido, porque sé perfectamente que son mi razón de vivir y que me inspiran para llegar a ser un excelente padre y profesional.

### **A Mi Suegro Y Suegra**

Por el cariño que me han brindado y por sus palabras de motivación.

### **A Mis Amigos**

Cecilio Mancio, José Daniel González, Rolman Alexander, Balbino Bautista, Rudy Moscoso, José Chaperno por el cariño y la amistad que nos une.

### **A Mi Asesora**

Licenciada Tania Elvira Marroquín Vásquez por su asesoramiento, acompañamiento y sus conocimientos permitieron facilitarme culminar este proceso.

### **A Universidad De San Carlos De Guatemala**

Máxima casa de estudios universitarios por darme la oportunidad de formar, parte de mis conocimientos y experiencias.

### **A Los Docentes De Pedagogía Plan Fin De Semana**

Por transmitirme todos sus conocimientos, experiencias, profesionalismo y sobre todo la parte humana que determinaron por marcar mi formación académica.

### **Al Personal Administrativo de La Coordinación Técnico Administrativa distrito No. 10-06-05 Sector Norte del Municipio de Santo Domingo Suchitepéquez.**

Por confiar en mí persona, demostrándome aprecio y cariño en todo momento.

# DEDICATORIA

## **A Dios**

Por brindarme la oportunidad de disfrutar la vida y darme la sabiduría para culminar con satisfacción este proceso de aprendizaje.

## **A Mis Padres**

Por darme la oportunidad de estudiar y apoyarme en todo momento con sus consejos, convirtiéndose en dos grandes pilares de mi vida.

## **A Mis Hermanos**

Este triunfo es una demostración que los sueños son posibles de realizar con esmero y dedicación.

## **A Mi Esposa**

Por su amor, comprensión y su apoyo en todo momento de mi vida.

## **A Mis Hijos**

Por ser mi razón de ser en la vida y los que me inspiran a seguir adelante con la lucha para lograr mis objetivos.

## **A Mis Amigos**

Por demostrarme su cariño incondicional y el apoyo cuando más lo necesitaba.

## **A Mi Asesora**

Licenciada Tania Elvira Marroquín Vásquez por brindarme su asesoramiento y por transmitirme sus experiencias y conocimientos para realizar este proceso.

“Las doctrinas, criterios y opiniones contenidas en el presente trabajo, son responsabilidad exclusiva del autor” <sup>1</sup>

---

<sup>1</sup>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. Centro Universitario del Sur Occidente.

# Índice Temático

Autoridades de la Universidad de San Carlos de Guatemala .....	I
Centro Universitario de Suroccidente .....	I
Coordinación Académica .....	II
Agradecimiento .....	III
Dedicatoria .....	V
Índice Temático .....	i
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
2.1 Descripción Metodológica .....	7
Capítulo III .....	9
3.1 Administración .....	9
3.2 Administración Educativa .....	11
3.3 Rol Del Administrador Educativo .....	13
3.4 Liderazgo .....	15
3.5 Comunicación .....	19
3.6 Motivación .....	21
3.7 Trabajo en Equipo .....	24
Capítulo IV .....	27

<b>4.1 Análisis Y Discusión</b> .....	27
<b>Capítulo V</b> .....	36
<b>5.1 Conclusiones</b> .....	36
<b>5.2 Recomendaciones</b> .....	37
<b>Bibliografía</b> .....	38
<b>Anexos</b> .....	39
<b>Anexos 1</b> .....	39
<b>Boleta de Encuesta</b> .....	39
<b>Anexos 2</b> .....	45
<b>Boleta de Entrevista</b> .....	45

## Introducción

Dentro del proceso de formación académica, para optar al título de licenciatura, se tuvo a bien realizar una investigación de carácter científico, se enfocó al análisis de un problema o fenómeno actual que se desarrolla en un espacio y tiempo en determinado lugar.

A todo este proceso de investigación se le llama tesina, directamente es un trabajo de carácter individual que se desarrolló en un lugar específico, en el caso de estudiantes de pedagogía pueden ser centros educativos o alguna coordinación técnica administrativa. La tesina expone de forma descriptiva la forma dinámica en la que se da el problema, realiza una investigación teórica y con ayuda de datos obtenidos del medio ambiente del problema, para compararlo con la teoría recopilada.

Si bien la tesina es una investigación científica, ésta, a comparación de la tesis es de menor profundización, pues trata de demostrar que el estudiante haya revisado teorías actuales del problema a investigar, los datos obtenidos en este estudio que se presenta fueron comparados a fin de verificar la dinámica pero no se propondrán nuevas teorías científicas respecto al problema investigado.

La tesina puede también comprobar hipótesis o bien guiar un objetivo de investigación. En este caso la presente se denomina “Incidencia del acompañamiento administrativo y pedagógico en las comunidades educativas del sector norte del Municipio de Santo Domingo, Suchitepéquez, se compone por diferentes capítulos de la siguiente manera:

El primer capítulo contiene el planteamiento del problema, en el cual se da a conocer en forma de discurso el contexto de la problemática investigada, los síntomas del problema que refieran a las señales o evidencias objetivas que se diagnosticaron en el contexto. En secuencia con el primer capítulo se encuentra el conflicto que es la comparación de lo que es y lo que debería de ser. También se define el problema por medio de una pregunta generadora del ímpetu del investigador.

El capítulo II se centra en la descripción metodológica donde se describe las técnicas que se implementaron en la investigación, entre ellas se pueden mencionar la investigación documental y de campo por medio de cédulas de entrevista.

El capítulo III hace referencia a la investigación teórica-bibliográfica, de diferentes documentos sobre el problema. El cual tiene como telón de fondo las características propias del nivel o modalidades de investigación que se aplicaron con base a los planteamientos de algunos autores de textos actualizados.

El capítulo IV hace referencia a los resultados obtenidos encontrándose como lo de mayor relevancia, que si se da el acompañamiento por parte de los administradores en las actividades propuestas por la Coordinación Técnica Administrativa, coincidiendo con la colaboración del personal docente en pro de la comunidad educativa del Municipio de Santo Domingo, Suchitepéquez.

El último capítulo incluye las conclusiones obtenidas de la investigación realizada en las que sobresalen las buenas relaciones humanas, el acompañamiento por parte de los administradores educativos y el liderazgo que existe en la Coordinación Técnica Administrativa distrito No. 10-06-05 Sector Norte del Municipio de Santo Domingo, Suchitepéquez.

Así también las recomendaciones para la Coordinación Técnica Administrativa Sector Norte distrito No. 10-06-05 y Administradores Educativos, bibliografía y anexos los cuales son la boleta de encuesta realizada a directores y la boleta de entrevista dirigida a la Coordinadora Técnica Administrativa de dicho distrito.

# Capítulo I

## 1.1 Planteamiento del Problema

Lo administrativo pedagógico en el que hacer educativo, es un proceso que no puede separarse del sistema educativo en cualquier país o nación. Todo sistema educativo involucra en sí, aspectos administrativos y pedagógicos que conllevan a la realización y consecución de metas propuestas y fijadas para el mejoramiento de la educación de una determinada institución.

En Guatemala hay diferentes instituciones que utilizan la administración para tener el control y estar organizadas en las actividades que realizan, de este modo también el Ministerio de Educación utiliza la administración, la cual se implementa en los diferentes departamentos del país.

El departamento de Suchitepéquez cuenta con instituciones de diferente índole que utilizan la administración para obtener un mejor control de las actividades que se tienen planificadas y metas que se trazan, como la Dirección Departamental de Educación que en su estructura organizativa contiene las Coordinaciones Técnicas Administrativas y estas están coordinadas por un (a) profesional capaz de llevar a cabo una administración que conlleva el planificar, coordinar y trazar metas en beneficio de la comunidad educativa.

De este modo en el municipio de Santo Domingo se encuentra ubicada la Coordinación Técnico Administrativa No.10-06-05, la cual anteriormente era llamada oficina de la Coordinación Técnica Administrativa, pero por Acuerdo Ministerial No. 43-69 del año de 1969 que se refiere a Restauración de los Distritos Escolares en toda la República, fueron creadas éstas para desconcentrar y descentralizar el Sistema Educativo Nacional, luego pasó a ser Distrito No. 73 con sede en el municipio de Santo Domingo Suchitepéquez, la cual funcionó durante 30 años, tuvo a su cargo las organizaciones escolares, escuelas nacionales y particulares de preprimaria y primaria del área urbana y rural de los municipios de Santo Domingo, San Gabriel, San Lorenzo, San José el Ídolo y Rio Bravo. En ese entonces, únicamente contaban con una máquina de escribir

tipo mecánica, dos escritorios, dos sillas, una motocicleta para uso del coordinador y un archivo para el resguardo de la documentación administrativa.

A partir de 1999 con una nueva reestructura organizativa el distrito mencionado se dividió y por lo mismo en la actualidad la Coordinación Técnica Administrativa No. 10-06-05 se encuentra localizada en la 3ra. Avenida 3-071 Zona 1 del municipio de Santo Domingo Suchitepéquez, en un local que pertenece a la municipalidad. Su finalidad es brindar un buen desarrollo en funciones administrativas a toda la Comunidad Educativa. Vale la pena mencionar que durante el presente año la Coordinadora Técnica Administrativa, de la parte Norte del municipio está a cargo de la Licenciada en Pedagogía y Administración Educativa María José Arango Vicente preparada académicamente, por lo que ejerce su trabajo de manera adecuada.

En la Coordinación Técnica Administrativa se requiere de un personal administrativo colaborador, participativo, con iniciativa para apoyar en las actividades que se tienen propuestas. Al momento de informar sobre las actividades a realizarse, existen diferencias, desacuerdos, poco apoyo por algunos de los administradores educativos y docentes, ya que no se presentan a las reuniones planificadas, no colaboran con las actividades o comisiones delegadas, entregan informes fuera de tiempo, existen desacuerdos entre los docentes y administradores causado en gran parte por la escasa comunicación, esto repercute en la realización de las actividades, ya que no hay consenso en la toma de decisiones para las actividades propuestas hacia el mejoramiento de la educación en el Municipio; debido a esto se ha llegado a tener rumores, de mala comunicación y la información se tergiversa entre directores y al mismo tiempo con docentes de algunas instituciones educativas. Sin embargo se ha evidenciado que algunos de los administradores no acompañan las propuestas que la Coordinadora Técnica Administrativa organiza, lo cual da como resultado que los objetivos propuestos no se cumplan a cabalidad.

Por este motivo es importante definir ¿Cuál es la incidencia del acompañamiento administrativo y pedagógico en las comunidades educativas del sector norte, del Municipio de Santo Domingo, Suchitepéquez?

## **1.2 Definición del Problema.**

A través de la investigación denominada Incidencia del Acompañamiento Administrativo y Pedagógico en las Comunidades Educativas del Sector Norte, del Municipio de Santo Domingo, Suchitepéquez se pretende dar respuesta al siguiente cuestionamiento:

¿Cuál es la incidencia del acompañamiento administrativo y pedagógico en las comunidades educativas del sector norte, del Municipio de Santo Domingo, Suchitepéquez?

## 1.3 Objetivos

### 1.3.1 Objetivo General

- ✓ Determinarla incidencia del acompañamiento administrativo pedagógico que tienen los administradores educativos y personal docente en los objetivos trazados a la Comunidad Educativa por la Coordinación Técnica Administrativa 10-06-05 Sector Norte del Municipio de Santo Domingo, Suchitepéquez.

### 1.3.2 Objetivos Específicos

- ✓ Analizar los resultados obtenidos de la Coordinación Técnica Administrativa, Administradores Educativos y Personal Docente para el acompañamiento en pro de la Comunidad Educativa del Distrito 10-06-05 Sector Norte del Municipio de Santo Domingo, Suchitepéquez.
- ✓ Establecer si los administradores educativos tienen inconvenientes en los objetivos y actividades trazadas por la Coordinación Técnica Administrativa del Municipio de Santo Domingo, Suchitepéquez.
- ✓ Organizar los resultados obtenidos de los instrumentos utilizados para su debido análisis.

## Capítulo II

### 2.1 Descripción Metodológica

El estudio Incidencia del Acompañamiento Administrativo y Pedagógico en las Comunidades Educativas del Sector Norte, Distrito 10-06-05 del Municipio de Santo Domingo, Suchitepéquez, se desarrolló de la siguiente manera:

- 2.1.1 Se investigó en libros de administración, administración educativa, la teoría relacionada con la administración, administración educativa, liderazgo, comunicación, enfatizando el acompañamiento administrativo y pedagógico en la Coordinación Técnica Administrativa y la influencia que tienen los administradores. El rol del administrador educativo, liderazgo, tipos de liderazgo, comunicación e importancia de la comunicación.
- 2.1.2 Se obtuvo de la Coordinación Técnica Administrativa el registro documentado de las actividades a realizar, documentos que avalen la realización de las actividades planificadas y las llevadas a cabo en el proceso educativo.
- 2.1.3 Identificadas las causas de la incidencia del acompañamiento administrativo hacia la Coordinación Técnica Administrativa, se procedió a aplicar una cédula de entrevista semi-estructurada con la cual se analizó la incidencia que tiene el administrador educativo en el acompañamiento administrativo y pedagógico en las comunidades educativas del sector norte, Distrito 10-06-05 del Municipio de Santo Domingo, Suchitepéquez.
- 2.1.4 Con una guía de entrevista abierta, se indagó a la Coordinadora Administrativa y los administradores educativos. Con esta actividad se diagnosticó la incidencia del acompañamiento administrativo y pedagógico

en las comunidades educativas del Municipio de Santo Domingo, Suchitepéquez.

2.1.5 Al contar con toda la información proporcionada por los individuos objetos de estudio, se procedió a discutirlos sobre la base teórica bibliográfica del tema administración educativa, con lo cual se procedió a construir los capítulos IV y V

## Capítulo III

### 3.1 Administración

**La administración es un campo amplio que permite entender el funcionamiento de una institución, observar la organización, la dirección y el buen manejo de la misma, desde un adecuado uso de los recursos que son parte de cualquier organización con enfoque financiero y de servicio.**

Ponce (2004) afirma que administración es: “Fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y la determinación de tiempo y números necesarios para su realización. (p. 16).

**La administración requiere la integración de una variedad de actividades, como planear, tomar decisiones, comunicar, motivar, evaluar y organizar, no obstante las actividades administrativas suelen estar divididas y no se dan de manera lógica ni secuencial, la administración es un conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructurar y manejar un organismo social.**

Hitt(1995) afirma. “La administración es el proceso de estructurar y utilizar conjuntos de recursos orientados hacia el logro de metas, para llevar a cabo las tareas en un torno organizacional, consiste en una serie de actividades y operaciones, como planear, decidir y evaluar, implica llevar a cabo actividades en un entorno organizacional. (p. 173).

**Al analizar la administración, se puede definir como un cuerpo acumulado de conocimientos que incluye principios, teorías y conceptos. Ya que comprende funciones y actividades que los administradores realizan para lograr los objetivos de la organización.**

Chiavenato (2006) afirma que “Administración es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr los objetivos organizacionales”. (p. 54)

**Al determinar en qué consiste la administración**, Fayol (2002) definió los elementos o dicho con otras palabras las funciones del administrador para su estudio en: “Planeación, organización, dirección, coordinación y control. Hay que tomar en consideración que cada función dependerá del autor y su teoría acerca de la administración. El proceso administrativo se da al mismo tiempo, es decir el administrador realiza estas funciones simultáneamente”. (p. 67). **Algo muy interesante hacer mención es que los procesos no son independientes uno de otros.**

**El objetivo de la administración está claramente comprendido en todas las definiciones:** destaca en Brech “proceso social”, Peterson y Plowman “grupo social” y Koontz “organismo social”, **en este aspecto cabe destacar que la administración es la forma eficiente para lograr un propósito, efectividad para alcanzar los objetivos y los servicios debidamente coordinados para dirigir, organizar, coordinar, prevenir y corregir errores en la planeación del trabajo de los colaboradores de la organización. Es importante especificar que el administrador, no es directamente el que ejecuta las actividades sino el responsable de delegar a los colaboradores de la organización.**

**Al tener en cuenta que la administración se vuelve trascendental en la búsqueda de la modernidad, las organizaciones planifican sus actividades en función de lograr el máximo desempeño de los colaboradores con eficiencia y eficacia, esto traerá mayores ganancias y el aprovechamiento de los recursos con los que cuenta la organización, las etapas de la administración tienen interrelación y ninguna puede ser obviada por el administrador también es muy interesante hacer mención que los procesos no son independientes uno de otros. En el mismo orden de ideas el administrador es un organizador de recursos materiales y humanos el estudio de habilidades y conocimientos permite detectar, prevenir y corregir errores en la planeación del trabajo de los colaboradores de la organización.**

## **3.2 Administración Educativa**

**La administración educativa es un proceso formal, en la cual se desarrollan otros procedimientos tales como: planeación, organización, dirigencia, ejecución, control y evaluación de las actividades que se desarrollan en las organizaciones educativas con el fin primordial de lograr los objetivos institucionales. Por consiguiente el objetivo principal que persigue la administración educativa es el de facilitar el proceso de aprendizaje, mediante la maximización de los recursos de la institución.**

**En la búsqueda de la calidad educativa es importante retomar la administración educativa y es que mediante la utilización de los recursos en gran medida es posible brindar un servicio con eficiencia y eficacia, estos se constituyen en componentes básicos de la administración educativa y es aquí donde es determinante el rol del administrador educativo.**

**Con sus conocimientos y liderazgo administra los recursos con los que cuenta, es interesante mencionar que el administrador debe poseer las habilidades para gestionar recursos humanos, físicos e implementar proyectos educativos y trabajar con base a la filosofía institucional.**

Campbell & Sergiovianni (2001) señalan “que los administradores desempeñan cuatro funciones básicas: a) clarificar e influir en el desarrollo de las metas y políticas educativas, b) estimular y dirigir el desarrollo de los programas diseñados para el logro de las metas, c) establecer y coordinar la planeación e implantación de los programas y d) adquirir y administrar los recursos materiales y financieros para apoyar la organización escolar en el desarrollo de sus programas”.

**En ambas definiciones están implícitos los conceptos clásicos de la administración: planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar.**

Mooney (2007) afirma “Es el arte o técnica, que consiste en dirigir o inspirar a los demás, con base en el conocimiento de la naturaleza humana”. (P. 21)

**Con base a lo anterior se puede inferir que la administración educativa es el conjunto de teorías, técnicas, principios y procedimientos administrativos aplicados al manejo de una entidad educativa, es decir, un proceso de toma y ejecución de decisiones relacionadas a la adecuada combinación de los elementos humanos, materiales, técnicos y financieros, requeridos para la efectiva conducción de un sistema educativo, para crear las condiciones físicas, culturales y económicas que faciliten las tareas de investigar, enseñar y aprender que realizan investigadores, maestros y estudiantes.**

Sergiovianni (2001) afirma que “el trabajo de un administrador educativo es coordinar, dirigir y apoyar el trabajo de otros de acuerdo con objetivos definidos, evaluar el desempeño, proveer o gestionar recursos, construir un clima psicológico adecuado, resolver conflictos de los profesores, etcétera”.

**Es así que las instituciones educativas son vistas y analizadas como organizaciones desde la administración, asegurando el éxito de las instituciones educativas y por consiguiente todos los aspectos estratégicos de la misma, como el clima y la cultura organizacional, los procesos de toma de decisiones, liderazgo, planeación y manejo de recursos.**

Tal y como describe Kast y Rosenweigen su teoría de la administración citado por Garbanzo y Orozco (2007): “La función principal de la administración educativa es desarrollar la congruencia entre los diferentes subsistemas y crear un clima que conduzca a la excelencia”. (P. 163)

**El papel fundamental en cualquier organización, lo realiza el ser humano, en el campo educativo las personas son decisivas y relevantes. Los distintos tipos de personas, profesores en los diferentes niveles o modalidades educativas deben asegurar su formación que les permita realizar un desempeño adecuado congruente con sus funciones y a las demandas de la población. Para el efecto los ejecutores de la administración educativa; administradores, directores, supervisores educativos y funcionarios del Ministerio de Educación, se**

consideran los máximos exponentes pues son los que realizan las funciones como tales.

La administración educativa implica el logro de objetivos por parte de personas que aportan sus mayores esfuerzos, y de acuerdo con acciones que de antemano se preestablecen, situación que puede presentarse tanto en el sector educativo privado como en el gubernamental.

Es por ello que la administración educativa, se puede conceptualizar como la aplicación racional y sistemática de los principios y teorías de la administración, al manejo de organismos educativos; o bien como la forma razonable y segura de conducir la escuela hacia el logro pleno de los objetivos de la educación.

Es objetivo primordial de toda Administración educativa eficiente el de facilitar el proceso de aprendizaje, mediante la maximización de los recursos de la institución. Por su puesto sus máximos exponentes deben jugar el papel que les corresponde, tal como se describe a continuación.

### **3.3 Rol Del Administrador Educativo**

En torno al rol de un administrador educativo, éste debe poseer ciertas aptitudes como el liderazgo, capacidad de asesoramiento, gestor de recursos, capacidad de administrar los recursos humanos, infraestructurales y financieros, estar abierto al cambio y tener una visión global de lo que se pretende lograr como institución.

Regularmente las tareas que desarrolla el administrador es la de planificar, se puntualizan en esta etapa, los objetivos a alcanzar en consideración a los recursos y las actividades a ejecutar, además de prever situaciones o problemáticas que puedan repercutir en el logro de los objetivos institucionales. Durante la etapa de dirección el administrador educativo hace funcionar la institución como un conjunto orientado al logro de objetivos para lo cual debe delegar autoridad sobre otros.

**En función de la coordinación educativa el director debe poseer liderazgo transformador que permita, formar un ambiente agradable de trabajo, donde prevalezcan las relaciones interpersonales y los buenos canales de la comunicación con reciprocidad.**

Brand (2006) define al administrador como: la persona asignada por la organización ejecutante para alcanzar los objetivos de la educación, es indispensable el nombramiento de un administrador con suficientes capacidades, habilidades y características para que las actividades educativas puedan ser dirigidas con éxito hacia la consecución de los objetivos preestablecidos.

El papel del administrador educativo es decisivo en todas las fases de la educación y es quien debe impulsar el avance del mismo mediante la toma de decisiones. Es el responsable de la coordinación de las actividades de su sector, para lo cual organiza el trabajo propio y de los individuos bajo su dependencia, establece adecuada comunicación, asigna recursos, resuelve conflictos, efectúa negociaciones, motiva al personal, toma e implementa decisiones, evalúa las acciones realizadas por el grupo a su cargo, en un escenario dinámico y complejo. (P. 423)

**Al considerar que el administrador educativo debe poseer habilidades, que una vez puesta en práctica favorece el desarrollo de sus funciones administrativas. Debe tener como fortaleza el ejercicio de un liderazgo transformador, compromiso pleno con el proyecto educativo institucional, organizar y liderar el desarrollo de actividades pedagógicas, culturales y deportivas en un clima agradable donde prevalezcan valores como el respeto, responsabilidad y solidaridad.**

Mintzberg (1995) define: El administrador debe realizar tareas que incluyen a personas (subordinados e individuos fuera de la organización) y también otros deberes que son de carácter ceremonial y simbólico, está obligado a realizar varios deberes de rutina de carácter jurídico o social. Responsable de la motivación y activación de sus subordinados.

Responsable de la formación del personal, capacitación y deberes conexos. Mantener una red de contactos e informadores externos, desarrollada por sí mismo, que le proveen favores e información, transmitiendo información hacia el exterior de la organización sobre los planes de ésta, las políticas, las acciones, los resultados. Busca oportunidades en la organización y su ambiente, e inicia proyectos de mejoramiento para introducir cambios; supervisa el diseño de ciertos proyectos.

Responsable de la asignación de recursos organizacionales de todo tipo: en efecto, se ocupa de tomar o aprobar todas las decisiones importantes de la organización.

Un administrador posee la autoridad formal, la tiene por decisión de un gobernante, un consejo o el dueño de un negocio, sin embargo, ello por sí solo no quiere decir que sea el líder de un grupo, podrá tener la autoridad y el poder, pero no necesariamente la capacidad de liderar, por tanto, es deseable que el administrador sepa convertirse en líder, o que la organización para la que trabaja, lo desarrolle como tal. (P. 175).

**De esta forma es imprescindible que el administrador sea un líder, que tenga comunicación con los colaboradores en las decisiones que se tomarán en las actividades a realizarse, motivar e inspirar a los demás a realizar el propósito que se persigue, estimular, impulsar e integrar en las actividades de planeación y toma de decisiones, ya que el administrador y líder, guía las acciones de los demás para realizar las tareas.**

### **3.4 Liderazgo**

**El liderazgo es el proceso de influir y apoyar a los demás para que trabajen efectivamente en favor del cumplimiento de objetivos, es el factor decisivo que contribuye a que individuos o grupos identifiquen sus metas y que después los motiven y asistan en el cumplimiento de las metas establecidas.**

Adams y Yoder( 2003) manifiestan que el liderazgo es el proceso de influir en los demás para entender y ponerse de acuerdo sobre lo que hay que hacer y cómo

hacerlo, el proceso de facilitar el esfuerzo individual y colectivo para el logro de objetivos compartidos. (Adams y Yoder, 2003)

**El liderazgo es la capacidad del líder para motivar o inspirar a los demás a realizar el propósito que se persigue, estimula e impulsa la acción de los trabajadores integrándolos en las actividades de planeación y toma de decisiones, ya que el líder guía las acciones de los demás para realizar las tareas.**

Fiedler (2008) manifiesta: Que el liderazgo es el acto particular que realiza un líder cuando está dirigiendo y coordinando el trabajo de los miembros de un grupo con la capacidad para cumplir con las tareas o el propósito que se persigue con el nivel del rendimiento esperado, mediante la integración de las subcompetencias cognitivas, sociales y el comportamiento en cursos de acción adecuados. (P. 215).

**De este modo el liderazgo es la habilidad directa consistente en afectar el comportamiento de sus subordinados, con ello se obtiene una adhesión incondicional, por lo que el líder ha de lograr que las personas a las que dirige sean su contribución incondicional a los objetivos de la organización.**

Chiavenato (2006) manifiesta: El liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, orientada a la consecución de uno o diversos objetivos específicos mediante el proceso de comunicación humana. El liderazgo, fenómeno social que ocurre en grupos sociales, debe analizarse en función de las relaciones interpersonales en determinada estructura social y no de una serie de características de la personalidad del líder. (P. 68).

**En si el liderazgo tiene que incurrir en el impulso personal de los administradores ya que cuenta con rasgos que lo llevan al éxito de una organización, cabe mencionar que estos rasgos de liderazgo no se conciben en el inicio de ser líder, puede darse en el proceso de la dirección de una organización como lo es el deseo de dirigir, la seguridad de uno mismo, conocimientos de administración, creatividad y originalidad, carisma, honestidad e integridad, flexible y capacidad de adaptación.**

Lewin (2003) menciona tres tipos de liderazgo: Liderazgo autocrático, toma todas las decisiones independientemente de lo que aporten los miembros del equipo. Este tipo de líder es muy personal en sus elogios y críticas para cada miembro, pero no participa activamente con el grupo, a menos que esté haciendo una presentación. Liderazgo democrático, el líder conduce y orienta el grupo, e incentiva la participación de las personas, el líder y los subordinados desarrollan comunicación espontánea, franca y cordial. Liderazgo liberal, el líder delega todas las decisiones en el grupo y no ejerce ningún control. (P. 215).

**En la práctica el líder utiliza los tres procesos de liderazgo de acuerdo con la situación, las personas y la tarea por ejecutarse. Hace cumplir órdenes, pero también consulta a los subalternos antes de tomar decisiones y sugiere realizar determinadas tareas, la principal dificultad en el ejercicio del liderazgo es saber cuándo aplicar cuál proceso, con quién, en qué momento, circunstancia y actividades.**

**En la actualidad ya no es suficiente poseer carisma o simpatía para ser líder de un equipo de trabajo, o para dirigir una gran empresa, de hecho nunca han sido suficientes estas habilidades por si solas. En un tiempo se creyó que acompañadas de habilidades como ser organizado, ordenado y sistemático podrían funcionar. Pero, hoy en día, es necesario comprender el liderazgo como una identidad integral de las personas y que cada una de ellas este en equipo, de cierto modo contribuye a la dirección del mismo. En fin el liderazgo es la forma de manejar hasta las situaciones más complicadas, buscar soluciones como democracia, metas, iniciativas y productividad y motivación personal.**

**Aplicar el liderazgo adecuado, determinar los incentivos apropiados que correspondan a los motivos de los empleados y dar cuidadosa atención a la moral de los trabajadores, son responsabilidad esencial de los administradores.**

**El liderazgo es el proceso de influir en las actividades de los individuos o de grupos organizados con el fin de que estos sigan al líder, con apoyo en la consecución de metas y de la visión.**

La administración en cambio consiste en utilizar los recursos para alcanzar una meta. Los recursos pueden ser humanos o de otra índole. Si un administrador no utiliza recursos humanos para alcanzar sus metas entonces no es un líder, ya que no necesita influir en la conducta o tareas de los demás.

De lo anterior se interpreta que un líder es la persona que va a la cabeza del grupo, actúa de acuerdo a sus instintos y no espera que otros le indiquen que hacer. En tal sentido es la persona que debe propiciar un ambiente de confianza entre sus colaboradores, aplicar todos sus conocimientos administrativos en forma positiva para lograr el fin de la institución con plena transparencia.

De este modo están las dimensiones del liderazgo, en los que se encuentran el Pedagógico, el cual está encaminado a consolidar el respeto, socializar los valores y prácticas democráticas, desarrollar el pensamiento libre y fomentar el conocimiento, parte del respeto a la diversidad cultural, logra la igualdad cultural de la persona, por supuesto sin ignorar los procesos de aprendizaje como fuentes de conocimiento para lograr el desarrollo social de una comunidad.

El liderazgo político que integra las diferentes dimensiones de liderazgo (pedagógico, estratégico, comunitario) el líder político debe saber negociar, buscar acuerdos y consensos, flexibles y utilizar diferentes estilos y tipos de liderazgo para el logro de los objetivos institucionales.

El liderazgo estratégico hace referencia a la capacidad del administrador educativo para orientar y dar sentido a los procesos pedagógicos, organizacionales y comunitarios que se desarrollan dentro de la institución, definiendo objetivos, metas y líneas de acción que permitan trasladar los procesos de mejora o transformación de la institución.

El líder comunitario resulta de fundamental importancia en promover vínculos proactivos con la comunidad local y regional, así como también generar mecanismos de regulación interna que se adapten a las variaciones del entorno.

**Es así como un líder en una institución organiza sus objetivos para plantearlos a los colaboradores y que estos logren la calidad educativa, con implementación de los recursos que se tengan en su contexto y partir del área en que se encuentre.**

### **3.5 Comunicación**

**La comunicación involucra siempre al menos dos personas, un emisor y un receptor, una sola persona no puede comunicarse. Únicamente uno o más receptores pueden completar un acto de comunicación. La comunicación es lo que el receptor comprende, no lo que el emisor dice. Una de las responsabilidades del nivel administrativo es crear y mantener canales de información para que los mensajes fluyan en la dirección que se necesita.**

Chiavenato (2006) afirma. “La comunicación es el intercambio de información entre personas, constituye uno de los procesos fundamentales de la experiencia humana y la organización social. La comunicación requiere un código para enviar el mensaje en forma de señal”. (P. 71).

**La comunicación es un proceso inherente a la persona. En el ámbito administrativo y precisamente en la administración educativa una comunicación efectiva conduce a un mejor desempeño en el puesto. Sin embargo el verdadero sentido de la comunicación favorece a las buenas relaciones interpersonales y lo más importante el desempeño de los miembros del equipo. En consecuencia se tendrá un equipo satisfecho y comprometido con el trabajo que se logre desarrollar.**

La comunicación es la transferencia de información de una persona a otra, es el medio de contacto con los demás por medio de la transmisión de ideas, datos, reflexiones, opiniones y valores. Su propósito es que el receptor comprenda el mensaje de acuerdo a lo previsto. (Davis, 2003, p. 51)

**La comunicación se da de varias vías, ascendente, descendente, lateral o cruzada, comunicación electrónica, comunicación informal, de estas vías el**

**administrador debe utilizar la adecuada para compartir la información hacia sus colaboradores, del tipo de comunicación dependerá el resultado que se obtenga del trabajo a realizarse.**

**El fracaso de los administradores se debe en parte a que no han sido preparados para la comunicación eficaz. Deben convencer de que la comunicación es parte importante de su trabajo, hacer un esfuerzo permanente por estar bien informados, generar confianza ya que la confianza entre emisores y receptores es importante en toda comunicación, si los colaboradores no confían en los administradores, es imposible que pongan atención a los mensajes o información que se les dé.**

Sayles & Strauss (2008) afirman que la distorsión es una de las maneras de malinterpretar el mensaje, esto ocurre frecuentemente cuando un comunicado debe llegar hasta el receptor indicado a través de varios intermediarios. A medida que el mensaje pasa a través de una larga cadena de individuos, el contenido y orden del mensaje se transforma. De esta forma se da la exageración y el mensaje es interpretado de tal manera que significa más de lo que realmente es. La exageración es sobre todo un problema de comunicación.

En la teoría de las relaciones humanas, la comunicación es importante para la relación interpersonal y para explicar con claridad, a los colaboradores las razones de las decisiones tomadas.

Estos (los colaboradores), deben recibir de los administradores un flujo de comunicación capaz de satisfacerles las necesidades. En este contexto, es necesario que el administrador revise el trabajo de sus colaboradores con periodicidad para evaluar su desempeño y sus habilidades, uno de los métodos más útiles para la comunicación es realizar reuniones con los colaboradores, este tipo de reuniones alienta a que expongan sus problemas y necesidades de trabajo y a referirse tanto a los apoyos como a las interferencias en su desempeño laboral. Asimismo por este medio es posible conocer con cierta profundidad las inquietudes de los colaboradores. (Sayles & Strauss, 2008).

**Cuando la comunicación es eficaz, tiende a alentar un mejor desempeño y una mayor satisfacción laboral, las personas comprenden mejor sus labores y se sienten más involucradas en ellas, la clave para la buena comunicación del administrador es la oportunidad y la calidad, cuando la comunicación es de alta calidad y ocurre en el momento adecuado hay mayores probabilidades de una mejor comprensión en las actividades que se planifican.**

**Es por ello que las reuniones coordinadas por el administrador educativo con los colaboradores, se planteen o discutan las necesidades, los problemas que se tienen y las inquietudes de los administradores o directores para que se den soluciones y la comunicación sea la idónea.**

**En particular se necesita comunicación para fijar y difundir las metas de la institución, trazar los planes para conseguirlas, organizar los recursos humanos y de otro tipo de la manera más eficaz y eficiente, elegir, desarrollar y evaluar a los miembros de la organización, dirigir, orientar, motivar y crear un ambiente en el que las personas quieran dar su aportación.**

**Es preciso determinar qué tipo de información se trasladará a los colaboradores de la institución, en las reuniones planificadas por el administrador educativo, la comunicación debe seguir una línea directa, comenzar desde las autoridades educativas, luego por los directores y culminar con los docentes.**

**Los administradores deben fomentar la comunicación cara a cara, ya que ésta, ayuda a la creación del equipo y al desarrollo de buenas relaciones de trabajo.**

### **3.6 Motivación**

Cuando un administrador acepta fungir como supervisor, está de acuerdo en luchar por lograr las metas, trabajar con y mediante sus superiores, subalternos y compañeros de trabajo.

Una parte fundamental de su responsabilidad es estimular a sus subalternos para que cumplan con sus deberes y responsabilidades en una forma útil y constructiva.

En el ámbito laboral es importante conocer las causas que estimulan la acción humana, ya que mediante el manejo de la motivación, entre otros aspectos, los administradores pueden hacer que su organización funcione adecuadamente y los miembros se sientan más satisfechos. También se entiende que motivación es la acción encaminada a impulsar el comportamiento de otras personas en una determinada dirección que se estima como conveniente. La motivación es la función directiva destinada a inducir el comportamiento de los empleados hacia los intereses de la organización.

**El ser humano necesita motivarse para tener más decisión al momento de realizar ciertas acciones, ya que los gestos o palabras de agradecimiento revitalizan las energías y crean motivos para cumplir de la manera más eficaz las labores, actos como estos pueden ser aplicados en la administración educativa, para estimular a los colaboradores a cumplir de mejor manera sus actividades curriculares.**

**Sin embargo es importante ratificar que, si un administrador no motiva a sus colaboradores en la realización de las tareas asignadas, la actitud que ellos presenten será negativa y por consiguiente las actividades no se realizarán con el objetivo que se pretende.**

**El administrador tiene que utilizar sus habilidades para acaparar la atención de sus colaboradores y satisfacer las necesidades personales las oportunidades de recompensa de cada trabajador de tal manera que esto sirva de estímulo para que trabajen productivamente en pro de la organización.**

Belerson & Steiner (2007) afirman que un motivo es un estado interior que da energía, activa o mueve y dirige o canaliza el comportamiento hacia las metas. El trabajador es motivado por las oportunidades para lograr satisfacer sus necesidades, tiene lugar en el marco de una cultura, refleja un modelo de comportamiento organizacional y requiere de habilidades de comunicación. (Belerson & Steiner, 2007)

Algunos observadores han sugerido que la motivación de logros se asemeja al valor cultural que conceden los japoneses al kaizen. Gran parte del éxito industrial de Japón se ha atribuido a la difundida creencia de que todas las personas deben buscar

constantemente maneras de mejorar todo lo que les rodea. El kaizenes similar a más individualista impulso estadounidense de logros, conforme al cual algunas personas asumen la responsabilidad de sus acciones y resultados, controlan su destino, buscan la retroalimentación continua y gustan de intervenir en triunfantes logros debido al esfuerzo individual o colectivo.

**Los empleados motivados realizan las tareas de la mejor manera, se preocupan por hacer bien las cosas, colaboran y dan tiempo de más cuando es necesario, el administrador es el encargado como líder, de motivar a sus colaboradores en las actividades, instándoles a realizar su trabajo de la mejor manera, ya que tienden a desempeñar eficazmente su labor.**

**El administrador tiene que tratar de mantener una comunicación adecuada, agradable y tratar bien a sus colaboradores ya que así dispondrá de trabajadores más productivos, satisfechos y atender las necesidades que se presenten.**

Kohn (2008) sostiene: Que los planes de incentivos de las empresas no sólo no dan los resultados esperados, sino que, además, minan los objetivos que se pretenden alcanzar. Esto se debe según el autor a que los sistemas de retribución se basan en supuestos psicológicos inadecuados.

Las retribuciones castigan a los individuos, ya que confirman a los empleados que alguien los controla, deterioran las relaciones, ignora razones, pues los administradores de la urgente necesidad de analizar por qué un empleado es eficaz o ineficaz, desalientan el asumir riesgos, los empleados tienden a limitarse a hacer únicamente lo que se les exige para obtener una retribución. De esto expone que las retribuciones funcionan pero solo motivan a la gente a obtener retribuciones, no a hacer más del mínimo. (P. 90).

**De esta manera el administrador es el encargado de hacer ver a sus colaboradores que son indispensables en la organización donde se encuentran, no haciéndoles creer que son incompetentes, que no hacen bien su trabajo, no buscándoles fallas menores en sus resultados, no criticando su trabajo frente a sus compañeros.**

**Es necesario que el administrador como líder utilice un lenguaje adecuado para solicitar a sus colaboradores las tareas y estimularles de la importancia del puesto que desempeñan, elogiar sus esfuerzos, solicitar comentarios, escuchar opiniones y aportaciones de ideas de mejora, reconocer formalmente sus logros, de esto dependerá alcanzar la meta y objetivos que se hayan propuesto.**

**La motivación es la clave para el mejor desempeño laboral, todo esto dependerá del liderazgo y la influencia que ejerza el administrador educativo.**

### **3.7 Trabajo en Equipo**

**El tipo de trabajo es un conjunto estructurado de relaciones en que los empleados tienen responsabilidades que deben cumplir juntos y en el que desde el principio se aclaran hasta cierto grado las relaciones de autoridad. Generalmente los equipos se forman dentro de las empresas para cumplir funciones como el resolver problemas, tomar decisiones e integrar esfuerzos con un propósito funcional.**

Sherpherd (2003) señala: Que parte, de los objetivos y metas de un equipo ya están predeterminados. Conforme se crea cada equipo, normalmente se le asignan algunos objetivos o metas específicas que puede lograr. El equipo formado para resolver problemas, tiene la responsabilidad de encontrar una solución para un área problemática. (P. 408).

**De lo anterior se deduce que, el trabajo en equipo consiste en tener a un grupo de personas con objetivos concretos de minimizar una actividad. Consiste también en saber llevar los procedimientos adecuados para desarrollar una actividad y lograr en forma conjunta una meta propuesta.**

**Las personas organizadas de manera eficiente, con la finalidad de realizar ciertas actividades y lograr metas en conjunto, deben tener claro de la existencia del compañerismo, respeto, responsabilidad, armonía y amistad, para obtener los objetivos propuestos planificados con anterioridad por el administrador o líder.**

Sayles & Strauss (2008) dicen que los miembros del equipo desempeñan varias funciones, algunas de las funciones incluyen respecto a la tarea y al proceso, las funciones desempeñadas por los individuos pueden variar de vez en cuando. Desde el punto de vista de la organización no todas las funciones que se crean entre los miembros de un grupo son constructivas. (Sayles & Strauss, 2008).

**Dentro de los equipos de trabajo se encuentran ciertas características individuales de quienes la conforman, es cuestión del líder tomar las mejores decisiones y conocer bien a su equipo de trabajo. Cada individuo será bueno en cierto campo y aquí es donde se aplica aquel principio de la administración, en el cual se debe de colocar a la persona indicada en el puesto adecuado, de esta manera se lograría eficacia y eficiencia en las actividades realizadas.**

**En el ámbito educativo es igual, ya que el administrador educativo tiene a bien conocer cada una de las piezas que tiene a su cargo y tratar de sacar el mejor provecho a los talentos humanos que tiene a su disposición.**

Filley (2007) indica: Todos los grupos funcionan mejor si algún individuo desempeña la función de líder del grupo. El líder puede estar designado formalmente para desempeñar esta función, o puede surgir entre los participantes para satisfacer la necesidad de liderazgo. El desempeño del líder en la solución de problemas y toma de decisiones debe tener muchas de las características del liderazgo, los líderes deben contar con la confianza y el respeto de los otros participantes, si quieren contribuir totalmente en el proceso grupal. Algunas veces el líder tendrá que ser fuerte y dinámico para activar el interés y compromiso de los participantes. Otras veces, cuando el grupo trabaje bien sin estímulos adicionales, el líder tendrá que ser silencioso y observador, debe conocer antes que el grupo tanto la tarea como los objetivos perseguidos, es su responsabilidad reunir a los participantes y encaminarlos hacia las responsabilidades del grupo. (P.410).

**Parte de la labor de un líder es conformar comisiones para la división de trabajo y así ser eficaces al momento de desarrollar actividades curriculares y extracurriculares, para lograr esto se debe de impulsar en el equipo de trabajo ciertas características tales como las relaciones personales dentro de los integrantes, este es uno de los retos principales en un equipo de trabajo, también se debe de incentivar la identidad de la institución ya que esto genera un motivo por el cual se luchará para poder cumplir con las metas y objetivos que se han propuesto.**

**Para finalizar con los equipos de trabajo, se debe de propiciar la cooperación dentro de los miembros de trabajo, la cooperación, esto ayudará a que el equipo de trabajo se ayude mutuamente.**

Maier y Mumma (1995) sugieren que en la mayoría de los casos, el líder no tendrá que ser dominante, sino que su función puede constituir en recibir información, facilitar la comunicación entre los individuos, dar mensajes e integrar todas las proposiciones para que se dé una respuesta única. El líder de equipo más eficaz debe tener el criterio de que un buen desempeño es el resultado de la integración de la tarea y los requerimientos humanos. Se pueden lograr tanto buenas relaciones interpersonales como un alto desempeño. Los miembros del equipo pueden alcanzar sus propias metas y las de la empresa. Los empleados apoyarán y alcanzarán las metas organizacionales cuando ayuden a determinar tanto dichas metas como los procedimientos a seguir. (Maier y Mumma, 1995).

**En complemento a las opiniones de los autores es importante mencionar que un equipo de trabajo tiene que estar guiado por un líder, que es el responsable en las decisiones que se tomen, dirigir y coordinar todas las actividades, delegar a las personas idóneas en comisiones para facilitar el trabajo, cada uno de los integrantes de los equipos tienen que conocer los objetivos que se trazan para la realización de las actividades, tener comunicación con el líder y que cada uno de ellos persiga metas en común y aportar sus conocimientos.**

**El líder sobre todo tiene que velar por el éxito de los equipos, tiene una función importante en la toma de decisiones, tener carisma y buenas relaciones con los integrantes de los mismos, así los colaboradores apoyarán y alcanzarán las metas fijadas.**

## Capítulo IV

### 4.1 Análisis Y Discusión

Al analizar la incidencia del acompañamiento administrativo y pedagógico en las comunidades educativas del Sector Norte, distrito No. 10-06-05 del municipio de Santo Domingo, Suchitepéquez, se elaboró una cédula de encuesta que se aplicó a 24 administradores educativos los cuales fungen como directores en el distrito.

De los administradores encuestados se determinó que: 3 tienen el título de Licenciatura en Pedagogía, 3 son Profesores de enseñanza Media y Técnicos en Administración Educativa, 6 son estudiantes universitarios, 2 Maestras de Educación Pre-Primaria y 10 Maestros de Educación Primaria Urbana sin ningún tipo de otros estudios superiores.

El diagnóstico que se obtuvo respecto a la experiencia que tienen como administradores educativos se verificó que llevan entre 5 meses hasta 17 años de laborar como directores (as).

Para el 100% de los encuestados, el acompañamiento administrativo y pedagógico en las comunidades educativas es importante, ya que se logran los objetivos planificados por la Coordinación Técnica Administrativa y se alcanzan los acuerdos en mejora de la educación. Esto desde ya contradice la visión inicial del problema, pues se percibía inicialmente que los objetivos no eran logrados por la falta de comunicación, tal como se plantea en el capítulo I de este informe.

Según la boleta de encuesta aplicada a administradores, al momento de responder a la interrogante: si consideran que se da el acompañamiento o apoyo en las actividades y objetivos propuestos por la Coordinación Técnica Administrativa el 96% manifestó que sí se da el acompañamiento o apoyo en las actividades y objetivos propuestos por la Coordinación Técnica Administrativa.

Mientras el 4% indica que no se da el acompañamiento, ya que no hay comunicación para las reuniones, información de las actividades a realizar y que no se les toma en cuenta para dichas actividades.

Al analizar las dos respuestas se deduce que, los administradores colaboran en las actividades programadas por la Coordinación Técnica Administrativa, al realizar las actividades en equipo, favorecer a la comunidad educativa por la enseñanza-aprendizaje.

Es imprescindible que el administrador sea un líder, que tenga comunicación con los colaboradores en las decisiones que se tomarán en las actividades a realizarse, motivar e inspirar a los demás, a realizar el propósito que se persigue: estimular, impulsar e integrar en las actividades de planeación y toma de decisiones, ya que el administrador y líder, guía las acciones de los demás para realizar las tareas.

Al respecto, al analizar las reuniones que se realizan, los administradores indican que la Coordinación Técnica Administrativa, no toma las decisiones en las actividades propuestas sin consultar o reunirse con ellos, ya que cada uno da su opinión, este estudio detectó que el 96% de los administradores sí, han tenido reuniones con la Coordinación Técnica Administrativa, mientras el 4% no ha tenido reuniones.

Del 100% de encuestados el 4% indican, que no les informan de las mismas, ni por la vía administrativa, ni por ningún otro medio. Lo anterior viene a perjudicar la comunicación y el trabajo en equipo.

Las reuniones que se realizan son imprescindibles, ya que el personal administrativo es la base fundamental de coordinar el proceso educativo, al realizar las reuniones se da el trabajo en equipo, comunicación y las actividades se trazan con los objetivos para mejorar la educación.

De esta manera los administradores han participado en comisiones delegadas por la Coordinación Técnica Administrativa, de las cuales entre algunas se mencionan: Teletón, festejos del día del maestro, cuenta cuentos, orden en los desfiles, organización de los mismos, actividades socioculturales, los cuales se han cumplido con la dirección de la Coordinación Técnica Administrativa.

La comunicación es un proceso inherente a la persona. En el ámbito administrativo y precisamente en la administración educativa una comunicación efectiva conduce a un mejor desempeño en el puesto.

La comunicación se da, de varias vías, las cuales son: ascendente, esta es dirigida por los colaboradores hacia un superior o líder.

Descendente, cuando es dirigida del superior hacia los colaboradores.

Lateral o cruzada, ésta se da entre todos los involucrados sin tener a un líder o superior, la comunicación fluye entre los miembros de la organización que se encuentren en el mismo nivel de jerarquía.

Comunicación electrónica, se da al utilizar la tecnología como herramienta, la cual es por internet o por mensajes de texto.

Comunicación informal, se basa en la espontaneidad, no en la jerarquía, surge de la interacción social entre los miembros y el desarrollo del afecto o amistad entre las personas.

De estas vías el administrador debe utilizar la adecuada para compartir la información hacia sus colaboradores, del tipo de comunicación dependerá el resultado que se obtenga del trabajo a realizarse.

Al analizar la comunicación, un 38% de los administradores indican que la comunicación es electrónica, el 33% que es ascendente, el 17% es comunicación informal, el 8% cruzada y el 4% es descendente.

La comunicación se da, de conformidad a las necesidades que surjan, regularmente, está dirigida por medio de la Coordinación Técnico Administrativa hacia los directores (as), transmitiéndose con oficios, circulares, y todo tipo de correspondencia oficial, que se utilizan en toda institución para informar a los colaboradores de lo que acontece en el ámbito o proceso educativo.

Lo anterior ratifica lo que manifiestan algunos autores como Chiavenato (2006) al afirmar que: “La comunicación es el intercambio de información entre personas, constituye uno de los procesos fundamentales de la experiencia humana y la organización social”. (P. 71)

La comunicación es la transferencia de información de una persona a otra, es el medio de contacto con los demás por medio de la transmisión de ideas, datos, reflexiones,

opiniones y valores. Su propósito es que el receptor comprenda el mensaje de acuerdo a lo previsto. (Davis, 2003, P. 51).

Se reduda entonces en que, las reuniones son imprescindibles en todo momento para coordinar, planificar y dirigir las actividades que se tienen que realizar en el debido momento.

Es así como al realizar las reuniones por la Coordinación Técnica Administrativa. El 71% de los administradores indica, que las funciones se delegan equitativamente, mientras el 25% que son impuestas, el 4% se abstuvo a contestar.

Al analizar lo anterior, se deduce que, cuando las funciones se delegan equitativamente hay mutuo acuerdo en las decisiones que se toman para la realización de las actividades, sin embargo cuando los docentes indican que son impuestas, las actividades no tendrán los objetivos planificados. Por consiguiente es necesario que exista buena comunicación y sobre todo que la información sea la adecuada.

Respecto a la solicitud de información que requiere la Coordinación Técnica Administrativa, se evidenció en los administradores, que el 75% es con anticipación, lo cual ayuda en la entrega de los documentos ya que estos se realizan con anticipación y con prontitud.

Siempre en relación a lo anterior, el 17% indica que es fuera de tiempo y el 8% se abstuvo a contestar, pues no reciben información o no tienen buena comunicación con la Coordinación Técnica Administrativa.

Como un aporte a lo diagnosticado y plasmado en estos últimos dos párrafos es importante sugerirle a la Coordinación Técnico Administrativa que actúe de forma anticipada para que los directores (as) cumplan con lo requerido y mejorar la comunicación y/o relaciones humanas.

De esta forma es imprescindible que las actividades sean coordinadas y que no existan inconvenientes en la planificación de las mismas; pues el 83% de los administradores indican que no tienen inconvenientes en las actividades planificadas por la Coordinación Técnica Administrativa.

El 13% indica que si tienen inconvenientes, ya que no llegan a los acuerdos en las reuniones y las actividades se realizan apresuradamente. Por otra parte se tuvo el diagnóstico que el 4% se abstuvo de contestar, pues aducen que no están en las reuniones para conocer de las actividades que se programan por parte de su autoridad superior.

De lo anterior se deduce que, las actividades planificadas son de gran importancia en el proceso de enseñanza-aprendizaje, ya que se involucra a la comunidad educativa, para llegar a los objetivos propuestos. Sin embargo hay dificultades las cuales deben resolverse.

De la pregunta realizada a los administradores sobre si en el transcurso de su administración han existido inconvenientes con la Coordinación Técnica Administrativa, el 92% indica que no han existido.

El 8% indica que si tienen inconvenientes. De este 8% se cuestionó respecto a esos inconvenientes y se obtuvo como respuesta que, obedece a: la mala comunicación, las actividades que se realizan son apresuradas, se pierde el tiempo con la educación de los estudiantes y la relación con la Coordinación Técnica Administrativa no es la adecuada. Con base en lo anterior es importante insistir que se deben resolver los inconvenientes que se tienen, para que los objetivos y el trabajo a desarrollar tenga la efectividad del caso.

Sin embargo la Coordinación Técnica Administrativa es la indicada para resolver dichos inconvenientes, mientras que los administradores educativos colaboren y exista comunicación de parte de ellos hacia la Coordinación, asegurando así la realización de las actividades planificadas en pro de la comunidad educativa.

Es importante que la comunicación sea para todos, mejorando la calidad educativa y que las actividades sean planificadas de la mejor manera, así no se afectará a los administradores en sus labores.

De esta forma, el 50% de los administradores indican que si han escuchado quejas, la cual es por la sobrecarga de trabajo y falta de comunicación por los involucrados.

El 46% indica que no, mientras que el 4% se abstuvo de contestar, ya que tienen poco tiempo como administradores y conocimiento de los inconvenientes que se han suscitado.

Es aquí donde se enmarca lo de Campbell & Sergiovianni (2001) quienes señalan que: “los administradores desempeñan cuatro funciones básicas:

- a) Clarificar e influir en el desarrollo de las metas y políticas educativas,
- b) Estimular y dirigir el desarrollo de los programas diseñados para el logro de las metas,
- c) Establecer y coordinar la planeación e implantación de los programas y
- d) Adquirir y administrar los recursos materiales y financieros para apoyar la organización escolar en el desarrollo de sus programas”.

El trabajo que desempeña la Coordinación Técnica Administrativa es de vital importancia en la Comunidad Educativa, pues los administradores califican el desempeño de la Coordinación con un 69% excelente, ya que tiene buena comunicación con los administradores educativos, resuelve los problemas de una forma adecuada y ejerce un liderazgo democrático con la oportunidad de los administradores para opinar respecto a las actividades a realizar.

Según los encuestados manifiestan en un 31% que es regular, pues la información que solicita es a la ligera y la relación con algunos docentes y administradores no es la apropiada.

Se diagnosticó también que la Coordinación Técnica Administrativa realiza un trabajo adecuado a las necesidades de la comunidad educativa, pues el 96% de los administradores educativos indican que en la coordinación se ejerce el liderazgo democrático.

Lo anterior es positivo y de beneficio para la comunidad educativa, pues el liderazgo es la habilidad directa, consistente en afectar el comportamiento de los colaboradores, logrando una adhesión incondicional, por lo que el líder ha de lograr los objetivos propuestos.

Los concedores de la materia manifiestan que todo administrador debe utilizar como estrategia de emociones sociales, concebida ésta, como el acto por el cual, el ser humano necesita apoyo, para tener más decisiones al momento de realizar ciertas acciones. Los gestos o palabras de agradecimiento revitalizan las energías y crean motivos para cumplir de la manera más eficaz las labores, actos como estos pueden ser aplicados en la administración educativa, pues con ello se logra estimular a los colaboradores a fin de cumplir de mejor manera sus actividades curriculares.

En relación a lo anterior se evidenció que: el 58% de los administradores educativos han recibido motivación o incentivo por la realización de las tareas o actividades asignadas, el cual ha sido a viva voz con los administradores y al mismo tiempo se les ha entregado un reconocimiento a los administradores que han colaborado.

El restante 42% indica que no han recibido motivación y argumentan que no hay buenas relaciones y buena comunicación.

Kohn (2008) afirma que: “los planes de incentivos de las empresas no sólo, dan los resultados esperados, sino que, además, minan los objetivos que se pretenden alcanzar. Esto se debe según el autor a que los sistemas de retribución se basan en supuestos psicológicos inadecuados”. Con base en el criterio de Kohn el cual lo comparto, es digno de felicitar a la Coordinación por los incentivos y reconocimientos que ha otorgado, a la vez se insta a que se minimice el 42% que opina lo contrario.

En lo pedagógico es importante la orientación por parte de la Coordinación Técnica Administrativa, ya que mejora el rendimiento académico de los directores en que hacer educativo, de esta forma los administradores hacen ver la orientación que han recibido en lo pedagógico.

De esta manera se evidenció en los administradores encuestados que el 58% si han recibido talleres de capacitación, mientras el 42% de ellos indican que no han recibido.

Se puede analizar que se ratifica el 42% que Expone que no hay buena comunicación con la Coordinación Técnica Administrativa y las únicas capacitaciones que han recibido han sido por parte de la DIDEDUC y FUNDAZUCAR.

De los que indicaron que si han recibido talleres de capacitación, indican que son sobre documentos administrativos y sobre la legislación educativa, fortaleciendo acuerdos legales, al indicar que el rol de un administrador educativo, debe poseer ciertas aptitudes como el liderazgo, capacidad de asesoramiento, gestor de recursos, capacidad de administrar los recursos humanos, infraestructurales y financieros, estar abierto al cambio y tener una visión global de lo que se pretende lograr como institución.

En otro orden de ideas respecto a la investigación se obtuvo diagnóstico que el 54% de directores conocen los objetivos planificados, los cuales abarcan la mejora de la calidad educativa. Mientras el 42% indica que no los conocen, ya que no hay buena comunicación con los administradores y el 4% se abstuvo de contestar.

Se deduce entonces que la Coordinación ha dado a conocer los objetivos a más de la mitad de los administradores, mientras que el resto está con la incertidumbre de ¿qué? o ¿por qué? se realizan las actividades. En este aspecto es importante señalar que es imprescindible que todos los administradores conozcan los objetivos para llegar a beneficiar a la comunidad educativa.

Lo anterior corrobora lo dicho por Brand (2006) quien define al administrador como: la persona asignada por la organización ejecutante para alcanzar los objetivos de la educación, es indispensable el nombramiento de un administrador con suficientes capacidades, habilidades y características para que las actividades educativas puedan ser dirigidas con éxito hacia la consecución de los objetivos preestablecidos. Con lo anterior no se pretende demeritar el trabajo que hace la actual Coordinadora Técnica Administrativa, el cual ha sido aceptable, sin embargo se ratifica que es este aspecto es necesario mejorar

Importante es también redundar respecto al papel o rol decisivo que debe jugar la Coordinadora Técnica Administrativa en todas las fases de la educación, pues es quien debe impulsar el avance del mismo mediante la toma de decisiones. Debe ser la responsable de la coordinación de las actividades de su sector, para lo cual organiza el trabajo propio y de los individuos bajo su dependencia, establece adecuada comunicación, asigna recursos, resuelve conflictos, efectúa negociaciones, motiva al personal, toma e implementa decisiones, evalúa las acciones realizadas por el grupo a su cargo, en un escenario dinámico y complejo.

El trabajo de un administrador educativo es coordinar, dirigir y apoyar el trabajo de otros de acuerdo con objetivos definidos, evaluar el desempeño, proveer o gestionar recursos, construir un clima psicológico adecuado, resolver conflictos de los profesores.

En relación a lo anterior los y las directores directoras encuestados (as) indicaron en un 67% que los recursos son gestionados por parte de la Coordinación Técnica Administrativa, mientras el 33% indico que son impuestas y perjudican a docentes en lo económico.

De igual manera indicaron que se han realizado gestiones a instituciones públicas y privadas para la realización de las actividades, entre ellas: la Municipalidad, ONG'S, Centro de Salud entre otras, lo anterior ha venido a favorecer a la comunidad educativa.

Al analizar los resultados, se constató, que la incidencia en el acompañamiento por parte de los administradores en las actividades propuestas por la Coordinación Técnica Administrativa, es buena ya que hay acompañamiento por parte del personal administrativo coincidiendo con la colaboración del personal docente en pro de la comunidad educativa del Municipio de Santo Domingo, Suchitepéquez.

## Capítulo V

### 5.1 Conclusiones

- 5.1.1 En las condiciones reales y actuales que se evaluaron e interpretaron los resultados, se determinó que sí hay acompañamiento por parte de los administradores y personal docente en el alcance de los objetivos trazados a la comunidad educativa por la Coordinación Técnica Administrativa 10-06-05, Sector Norte del Municipio de Santo Domingo, Suchitepéquez.
- 5.1.2 Se comparó en los sujetos encuestados (directores), que el liderazgo que ejerce la Coordinación Técnica Administrativa pertenece al Democrático en más de una tercera parte, al evidenciar que se realizan consensos para determinar las mejores decisiones en pro de la comunidad educativa, mientras el resto considera que es autocrática en la cual las decisiones son tomadas o asignadas y no se da el espacio para el diálogo o comunicación.
- 5.1.3 En los administradores educativos (directores) se estableció que no tienen inconvenientes y que las actividades se realizan como equipo de trabajo, pues apoyan las actividades en pro de la comunidad educativa.
- 5.1.4 De la Coordinación Técnica Administrativa se distingue las buenas relaciones humanas, el clima organizacional y las gestiones. Todo esto, debido a la importancia de la convivencia y comunicación entre los sujetos para la correcta aplicación de los objetivos trazados.
- 5.1.5 Se evidenció que existe una mínima parte de los administradores (directores), que manifiestan indiferencias con los objetivos y actividades propuestas por la Coordinación Técnica Administrativa, la cual no afecta la realización de los objetivos planificados y propuestos.

## 5.2 Recomendaciones

- 5.2.1 Para el alcance de los objetivos trazados por parte de la Coordinación Técnica Administrativa es importante viabilizar los factores internos y externos en cualquier institución en el área educacional; al tener el acompañamiento de los administradores en la realización de las tareas o actividades propuestas, el líder debe gestionar y promover el proceso administrativo, educativo, los recursos físicos, humanos, para que las actividades se desarrollen eficientemente.
- 5.2.2 A los administradores educativos y docentes elevar el trabajo en equipo y actualizar constantemente sus conocimientos; debido, a que la importancia de liderazgo no es solamente la dimensión administrativa; sino, también la pedagógica, estratégica, comunitaria y política.
- 5.2.3 Que la Coordinación Técnica administrativa promueva con regularidad talleres respecto al proceso administrativo, relaciones humanas, y estilo de gestión
- 5.2.4 A los administradores indagar sobre conocimiento de lo recursos humanos y administración educativa para ejecutar el proceso administrativo de manera que se obtenga eficacia y eficiencia.
- 5.2.5 Para los administradores inconformes, la Coordinación debe de motivar y fomentar el trabajo en equipo, dando a conocer que con la valiosa participación de todos los administradores educativos, las actividades y objetivos serán cumplidos de mejor manera y esto ayudará en la comunidad educativa del Municipio de Santo Domingo, Suchitepéquez.

## REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA

1. **Chiavenato, I.** (2006). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. México: McGraw Hill Interamericana Editores.
2. **Clements, J. P. & Gido, J.** (2007). *Administración exitosa de proyectos*. México: CengageLearning Editores.
3. **Davis, K. & Newstrom, J.** (2003) *Comportamiento Humano en el trabajo*. (11°. Edición) México: McGraw-Hill.
4. *Definición de liderazgo Qué es, Significado y Concepto (s/f)*. Recuperado de: 10/09/2014. <http://definicion.de/liderazgo/#ixzz35rdD2ISR> Autor
5. **Harris, O.** (1995). *Administración de Recursos Humanos: Conceptos de Conducta Interpersonal y Casos*. México: Limusa, S.A. Grupo Noriega Editores.
6. **Koontz, H. & Weihrich, H.** (2008). *Administración: Una perspectiva global y empresarial*. (13°. Edición) México: McGraw Hill.
7. **Ministerio de Educación.** (2009). *Liderazgo en Módulos de Formación en competencias para la gestión escolar en contexto de pobreza*. Guatemala, Gt.: Tipografía Nacional.
8. *Objetivos de la Administración Escolar. (s/f)*. (Blog) Recuperado de: 10/09/2014. [Administracionedu.blogspot.com/p/contenido.html](http://Administracionedu.blogspot.com/p/contenido.html) Autor
9. *Principios de la Administración (s/f)*. Recuperado de: 10/09/2014. <http://ingenieria.uasp.mx/web2010/Estudiantes/apuntes/Principios%20de%20Adm%C3%B3n.pdf> Autor

  
Vo. Bo. Lda. Ana Teresa de González  
Bibliotecaria



## ANEXOS

### ANEXOS 1

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
CENTRO UNIVERSITARIO DEL SUR OCCIDENTE  
PLAN FIN DE SEMANA MAZATENANGO, SUCHITEPEQUEZ**



### BOLETA DE ENCUESTA

Estudiante Epesista del XI ciclo de la Carrera de Licenciatura en Pedagogía y Administración Educativa como trabajo para optar al grado de Licenciado, tengo a bien realizar un estudio sobre la **“Incidencia del Acompañamiento Administrativo y Pedagógico en las Comunidades Educativas del Sector Norte, Distrito 10-06-05 del Municipio de Santo Domingo, Suchitepéquez”**, desde ya agradezco la valiosa información que brindará.

#### I. PARTE INFORMATIVA DEL ADMINISTRADOR EDUCATIVO

Grado Académico: \_\_\_\_\_

Sexo M \_\_\_\_ F \_\_\_\_

Años de experiencia laboral como Administrador Educativo: \_\_\_\_\_

#### II. DESARROLLO

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

1. ¿Cómo administrador educativo conoce cuales son los objetivos planificados y propuestos por la Coordinación Técnica en pro de la Comunidad Educativa?

SI

NO

¿Cuáles? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

2. ¿Cómo administrador educativo tiene algún inconveniente en las actividades planificadas por la Coordinación Técnica Administrativa?

SI

NO

¿Cuales? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

3. ¿En el transcurso de su administración han existido problemáticas con la Coordinación Técnica Administrativa?

SI

NO

Especifique el problema \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

4. ¿Cómo administrador educativo ha escuchado quejas de otros administradores sobre las actividades propuestas por parte de la Coordinación Técnica Administrativa?

SI

NO

¿Cuáles? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

5. ¿Considera que la Coordinación Técnica Administrativa toma decisiones en las actividades a realizar sin consultar o reunirse con los administradores educativos antes de dichas actividades?

SI

NO

6. ¿Cómo administrador educativo ha tenido reuniones con la Coordinación Técnica Administrativa para dialogar sobre las actividades y objetivos propuestos en pro de la comunidad educativa?

SI

NO

7. ¿Ha estado en una comisión de las actividades realizadas por parte de la Coordinación Técnica Administrativa?

SI

NO

¿Cuál? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

8. ¿Qué tipo de comunicación existe de parte de la Coordinación Técnica Administrativa hacia el personal administrativo y docente de las actividades a realizar durante el ciclo escolar?

a) Comunicación Ascendente

b) Comunicación Descendente

c) Comunicación Cruzada

d) Comunicación electrónica

e) Comunicación Informal

9. ¿De qué forma cree que se puedan alcanzar acuerdos para mejorar la comunicación entre los administradores educativos y la Coordinación Técnica Administrativa?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

10. ¿Considera que se da acompañamiento o apoyo por parte de los Administradores Educativos y Personal docente a las actividades y objetivos propuestos por la Coordinación Técnica Administrativa?

SI

NO

¿De qué manera? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

11. ¿En lo Pedagógico que orientación ha recibido por parte de la Coordinación Técnica Administrativa?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

12. ¿En el tiempo como administrador educativo ha recibido talleres de capacitación por parte de la Coordinación Técnica Administrativa? (No incluir las del MINEDUC o Dirección Departamental)

SI

NO

¿Qué tipo de taller? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

13. ¿Cuándo se realizan las reuniones por la Coordinación Técnica Administrativa, las funciones se delegan equitativamente o impuestas?

SI

NO

14. ¿Cuándo la Coordinación solicita información o colaboración por parte de los Administradores Educativos y Personal Docente la solicita con anticipación o fuera de tiempo?

SI

NO

15. ¿Cuál es la situación de las relaciones interpersonales entre la Coordinación Técnica Administrativa, los administradores educativos y personal docente?

---

---

16. ¿En las actividades a realizarse en pro de la comunidad educativa, los recursos a utilizar son gestionadas por la Coordinación Técnica Administrativa o son impuestos a los Administradores Educativos?

Gestionadas  Impuestas

17. ¿Cómo administrador educativo cómo evalúa el desempeño de la Coordinación Técnica Administrativa, en los objetivos propuestos?

- a) Excelente
- b) Regular
- c) Bueno
- d) Deficiente
- e) Malo

18. ¿Cómo administrador educativo que tipo de liderazgo se ejerce por parte de la Coordinación Técnica Administrativa?

- a) Autocrática
- b) Democrática
- c) Liberal

19. ¿Cómo administrador educativo ha recibido algún incentivo o motivación por parte de la Coordinación Técnica Administrativa para el apoyo o acompañamiento en las actividades realizadas por parte de su persona o personal docente?

SI

NO

¿Qué tipo de incentivo o motivación? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

20. ¿Considera que el personal administrativo que se encuentra en la Coordinación Técnica Administrativa es la idónea para el apoyo hacia la Coordinadora Técnica Administrativa en los objetivos propuestos?

SI

NO

21. ¿En el tiempo como Administrador Educativo ha observado si la Coordinación Técnica Administrativa ha tenido apoyo por instituciones privadas o públicas en las actividades?

SI

NO

¿Qué Instituciones? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

## ANEXOS 2

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
CENTRO UNIVERSITARIO DEL SUR OCCIDENTE  
PLAN FIN DE SEMANA MAZATENANGO,  
SUCHITEPEQUEZ**



### BOLETA DE ENTREVISTA

Estudiante Epesista del XI ciclo de la Carrera de Licenciatura en Pedagogía y Administración Educativa como trabajo para optar al grado de Licenciado, tengo a bien realizar un estudio sobre la **“Incidencia del Acompañamiento Administrativo y Pedagógico en las Comunidades Educativas del Sector Norte, Distrito 10-06-05 del Municipio de Santo Domingo, Suchitepéquez”**, desde ya agradezco la valiosa información que brindará.

Indicaciones: Responda según criterio personal. Especifique en los casos que sean necesarios.

1. ¿Cómo Coordinadora Técnica Administrativa cuales son los objetivos que se planifican para la realización de las actividades en pro de la Comunidad Educativa?
  
  
  
  
  
  
  
  
  
  
2. ¿Qué tipo de comunicación existe de parte de la Coordinación Técnica Administrativa hacia el personal administrativo y docente de las actividades a realizar durante el ciclo escolar?

3. ¿Cómo es el acompañamiento por el personal administrativo y docente en los objetivos trazados en beneficio de la comunidad educativa?
  
4. ¿En el tiempo como Coordinadora Técnica Administrativa ha tenido algún tipo de problemas con los administradores educativos o personal docente al solicitar apoyo para las actividades propuestas en pro de la comunidad educativa?
  
5. ¿Cuándo solicita el acompañamiento o apoyo de los administradores educativos y personal docente en las actividades, esta es de forma inmediata o fuera de tiempo?
  
6. ¿En el tiempo como Coordinadora Técnica Administrativa ha existido acercamiento y acompañamiento de la Coordinación Técnica Administrativa para alcanzar acuerdos entre los administradores educativos y docentes?



10. ¿Cómo Coordinadora Técnica Administrativa que tipo de talleres de capacitación ha realizado con los administradores educativos, personal docente y Comunidad Educativa? (No incluir las del MINEDUC o Dirección Departamental)

11. ¿En el tiempo como Coordinadora Técnica Administrativa ha solventado problemas en las actividades propuestas? ¿Cuáles?

12. ¿Cuándo solicita el apoyo de los Administradores Educativos las comisiones encargadas cumplen con su función totalmente o parcialmente?

13. ¿Qué se necesita para lograr acompañamiento por parte de los administradores y personal docente hacia la Coordinación Técnica Administrativa?

14. ¿Qué tipo de liderazgo se ejerce en la Coordinación Técnica Administrativa?

15. ¿De qué manera motiva o incentiva a los administradores educativos y personal docente para el apoyo o acompañamiento en las actividades propuestas por la Coordinación Técnica Administrativa?

Mazatenango, 11 de octubre de 2014  
Dic. T.G.C.P. No. 004. 14



Lic. Manuel Antonio Gamboa Gutiérrez  
Encargado  
Carreras de Pedagogía Plan Fin de Semana  
Centro Universitario de Sur Occidente  
CUNSUROC

Señor Encargado:

Por Este medio en mi calidad de profesor titular de curso: E402. Ejercicio Profesional Supervisado de la Carrera de Licenciatura en Pedagogía y Administración Educativa del plan fin de semana del CUNSUROC, y, a lo establecido en los artículos: 39, 50, y 59, del **"Normativo de integración del Sistema de prácticas y Trabajo de Graduación de las carreras de Pedagogía Plan Fin de Semana del Centro Universitario de Sur Occidente"** en cumplimiento de mis funciones de **ASESORA PRINCIPAL** del trabajo de tesina titulado: **"Incidencia del acompañamiento administrativo y pedagógico en las comunidades educativas del Sector Norte, del Municipio de Santo Domingo, Suchitepequez"**; elaborado por el estudiante: el **PEM/TAE Edgar Fidel Ardón Mazariegos, carné 200440633**, 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. Tania Elvira Arroquin Vásquez  
**ASESORA PRINCIPAL**

Mazatenango, 18 de noviembre de 2014  
Dic. T.G.C.P. No. 02. 14



Lic. Manuel Antonio Gamboa Gutiérrez  
Encargado  
Carreras de Pedagogía Plan Fin de Semana  
Centro Universitario de Sur Occidente  
CUNSUROC

Señor Encargado:

Por Este medio, y con base al nombramiento de fecha 11 de octubre de 2014. Ref. NCP. 006-14 del Encargado de las Carreras de Pedagogía del 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 **REVISOR** del trabajo de tesina titulado: **"Incidencia del acompañamiento administrativo y pedagógico en las comunidades educativas del Sector Norte, del Municipio de Santo Domingo, Suchitpéquez"**; elaborado por el estudiante: el **PEM/TAE Edgar Fidel Ardón Mazariegos, carné 200440633**, 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 permito emitir **DICTAMEN FAVORABLE**, a fin de que continúe con el trámite respectivo.

Atentamente:

*"ID Y ENSEÑAD A TODOS"*

Lic. Hugosveli Chapeton Cardona  
**REVISOR**



**CUNSUROC/USAC-I-91-2014**

DIRECCIÓN DEL CENTRO UNIVERSITARIO DEL SUROCCIDENTE,  
Mazatenango, Suchitepéquez, el diecinueve de noviembre de dos mil catorce-----

Encontrándose agregados al expediente los dictámenes del asesor y revisor, SE  
AUTORIZA LA IMPRESIÓN DE LA TESINA TITULADA: **“INCIDENCIA DEL  
ACOMPañAMIENTO ADMINISTRATIVO Y PEDAGÓGICO EN LAS  
COMUNIDADES EDUCATIVAS DEL SECTOR NORTE, DEL MUNICIPIO DE  
SANTO DOMINGO, SUCHITEPÉQUEZ”** del estudiante: **Edgar Fidel Ardón  
Mazariegos**, carné **200440633** de la carrera Licenciatura en Pedagogía y Administración  
Educativa. Plan Fin de Semana.

**“ID Y ENSEÑAD A TODOS”**

**DRA. ALBA RUTH MALDONADO DE LEÓN  
DIRECTORA**



/gris