

Marilyn Patricia Gálvez López

**“CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES ADMINISTRATIVAS
DE LOS DIRECTORES DE LOS ESTABLECIMIENTOS
EDUCATIVOS OFICIALES”**

Asesor: Lic. Mario Alfredo Calderón Herrera



**Universidad de San Carlos de Guatemala
FACULTAD DE HUMANIDADES
Departamento de Pedagogía
y Ciencias de la Educación**

Guatemala, noviembre del 2000

**PROPIEDAD DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
BIBLIOTECA CENTRAL**

DL
07
T(1152)

*Este estudio fue presentado por la
autora como trabajo de tesis, requisito
previo a su graduación de licenciada en
pedagogía y ciencias de la educación*

Guatemala, noviembre de 2000.

INDICE

No. Pagina

Introducción

1

CAPITULO I

1. Marco conceptual

2

1.1 Los antecedentes del problema

2

1.2 La importancia del problema

2

1.3 El planteamiento del problema

3

1.4 El alcance y los límites del problema

3

CAPITULO II

2. MARCO TEORICO

4

2.1 Conceptos básicos

4

2.2 Breves datos históricos de la administración educativa
en Guatemala

4

2.3 Principios generales de la Administración

8

2.4 Proceso Administrativo

10

2.4.1 Etapas del proceso administrativo

11

2.5 La administración de los recursos humanos

13

2.5.1 El carácter contingente de la administración de
los recursos humanos

14

2.5.2 La administración de los recursos humanos

14

2.5.2.1 Subsistemas de alimentación de recursos humanos

14

2.5.2.2 Subsistemas de aplicación de recursos humanos

16

2.5.2.3 Subsistemas de mantenimiento de recursos humanos

18

2.5.2.4 Subsistemas de desarrollo de recursos humanos

20

2.5.2.5 Subsistemas de control de recursos humanos

22

2.5.3 Aplicación de la administración de los recursos humanos
en el Ministerio de Educación

24

2.6 La administración y la toma de decisiones

28

2.7 Importancia del director

30

2.7.1 Cualidades personales del Director de la escuela

30

2.7.2 Funciones del Director

31

2.7.3 Fundamentación Legal

32

CAPITULO III

3. MARCO METODOLOGICO

33

3.1 Los objetivos

33

3.2 La variable

33

	No. Pagina
3.3 Conceptualización de la variable	33
3.4 Los sujetos	34
3.5 Los instrumentos	34
3.6 El diseño de investigación	34
CAPITULO IV	
4. Presentación y análisis de resultados	36
4.1 Comentario sobre la entrevista al coordinador técnico administrativo	36
4.2 Datos de la población y de la Muestra de la encuesta a los directores	37
4.3 Descripción en forma gráfica y analítica de los resultados obtenidos de la encuesta a directores	38
4.4 Comentario sobre los datos de la encuesta contestada por los directores	41
4.5 Datos de la población y de la muestra de la encuesta a los catedráticos	42
4.6 Descripción en forma gráfica y analítica de los resultados obtenidos en la encuesta a catedráticos	43
4.7 Comentario sobre los datos de la encuesta contestada por los Catedráticos	46
4.8 Breve comentario sobre el logro de los objetivos.	47
CONCLUSIONES	48
RECOMENDACIONES	49
BIBLIOGRAFÍA	50
ANEXOS	51

INTRODUCCIÓN

La Universidad de San Carlos de Guatemala es una entidad educativa a nivel superior, autónoma y con personalidad jurídica; encargada, entre otras cosas, de promover la investigación en todos los aspectos y ámbitos de interacción del ser humano. Además, debe cooperar al estudio y solución de problemas suscitados, tal como lo indica la Constitución Política de la República de Guatemala, en su sección Quinta referente a Universidades.

Consciente de la obligación que la Carta Magna ha delegado en nuestro centro de estudios superiores, he optado por tratar, estudiar e investigar los conocimientos y habilidades administrativas por parte de los directores, lo cual se constituye en uno de los problemas grandes que atraviesa nuestro sistema educativo, como lo es no contar con el personal capacitado para desempeñar con eficiencia y responsabilidad las funciones que su cargo como administrador de un establecimiento educativo amerite, puesto que de ser así, como consecuencia lógica se mejora día con día el proceso enseñanza aprendizaje, para que los estudiantes se conviertan en el sector pensante y productivo que la sociedad necesita.

Esperando que con el enfoque dado a dicho trabajo de investigación y con los resultados que de este se obtengan, contribuir en gran medida a la solución a la problemática antes descrita.

I. MARCO CONCEPTUAL

1.1 LOS ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

El director es la máxima autoridad en un centro educativo y tiene la responsabilidad de conducirlo en forma eficaz y eficiente, cumpliendo adecuadamente las funciones establecidas por la ley de la materia.

Luis Arturo Lemus en su libro Organización y Supervisión de la Escuela Primaria, indica que a raíz de las deficiencias y errores cometidos por el Director de su Escuela, él como docente pretendía cambiarlo de la noche a la mañana, sin embargo, cuando tuvo la oportunidad de estar al frente de una dirección no pudo realizar lo que antes se aprecia como ideal por no haber tenido la preparación específica para hacerlo.

Con base en lo expuesto se observa que el problema planteado no es nuevo, ni es una situación aislada en la zona geográfica seleccionada para la investigación. A pesar del tiempo transcurrido, la falta de conocimientos y habilidades específicas de los docentes que desempeñen el cargo de Director, sigue siendo una debilidad determinante para el logro de una administración eficiente de los centros educativos del país.

Al consultar a superiores y directores de establecimientos educativos del área de Zacapa, se pudo determinar que no existen estudios al respecto, sino que solamente esfuerzos aislados, como algunas capacitaciones, las cuales no han tenido el debido seguimiento, ni la evaluación necesaria para conocer sus logros.

1.2 LA IMPORTANCIA DEL PROBLEMA

La administración de la educación y la preparación adecuada del personal ha sido uno de los problemas que sufre el sistema educativo del país y que han impedido que la educación cumpla con su cometido principal; ya que no se cuenta en la actualidad con personas debidamente capacitadas en el área administrativa que les permita realizar una conducción eficiente en los mismos.

Es necesario, por lo tanto, que los encargados de la administración educativa conozcan por medio de un trabajo formal y basado en datos reales y concisos las causas del problema; comprendan que su función es un bastión principal para el desarrollo del proceso enseñanza-aprendizaje, y que sólo cumpliendo a cabalidad y en forma acertada, los problemas educativos se podrán superar.

Con fundamento en lo anterior, se puede determinar la importancia de realizar este trabajo de investigación, que permitirá, establecer

adecuadamente, la situación de los Directores de los Centros Educativos en el área de Zacapa. Esto permitirá que las autoridades superiores del Ministerio de Educación se preocupen, para solucionar el problema planteado.

1.3 EL PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La administración educativa en los establecimiento del medio es preocupante ya que se cuenta con personal sin la preparación técnico-administrativa necesaria para desempeñar los cargos de dirección, factor importante en la conducción de los mismos.

Algunos procedimientos en la elección de los directores se realizan entendiéndose como requisito, lo establecido en el Decreto 1485; sin embargo, en este decreto no se establece el conocimiento administrativo.

Todo director al frente de un establecimiento debe conocer muy bien las leyes y reglamentos educativos, los cuales coadyuvan al mejoramiento del proceso administrativo y toma de decisiones.

Dada la necesidad que tiene el director de conocimientos y habilidades administrativas, es importante capacitarlos constantemente con enfoques administrativos, previo a asumir el puesto de director, de tal forma que, se plantea una duda ***¿Cuál es el grado de conocimiento y habilidades administrativas por parte de los directores que laboran en el área urbana del nivel primario y medio del Municipio de Zacapa?***

1.4 EL ALCANCE Y LOS LIMITES DEL PROBLEMA

1.4.1 ALCANCES

Uno de los aspectos más importantes en la información de los directores de los diferentes establecimientos educativos es que posean conocimientos y habilidades administrativas, el proceso de investigación cubrirá los siguientes aspectos: Manejo del proceso administrativo, toma de decisiones y capacitación a los directores; tomando en cuenta los distintos requerimientos para hacer más efectivo el proceso administrativo.

1.4.2 LIMITES

A nivel nacional existen deficiencias administrativas, sin embargo, el estudio abarca el área de la ciudad de Zacapa. Tomando para ello los institutos del nivel medio del sector oficial y privado; incluyendo a supervisores, directores y catedráticos.

II. MARCO TEORICO

1. CONCEPTOS BÁSICOS

La administración es el principal medio del hombre para utilizar los recursos materiales y talentos de la gente en la búsqueda y logro de los objetivos estipulados. En cierto grado la administración se encuentra en casi todas las actividades humanas, ya sea en las fábricas, la oficina, la escuela, la banca, el gobierno, la fuerza armada, la iglesia, los sindicatos, el hogar, un hotel o un hospital, etc.

Para lograr un objetivo existe, inevitablemente, el acopio de los recursos básicos de que dispone el hombre: hombres, materiales, máquinas, métodos, dinero y mercados. Estos recursos se coordinan, es decir, se juntan y se correlacionan en forma armoniosa para que el resultado final que se busca pueda alcanzarse; todo ello, dentro de las restricciones predeterminadas, el tiempo, esfuerzo y costo.

¿Qué es la Administración?

La administración se define en varias formas, dependiendo del punto de vista, convicciones y comprensión del que la define. Por ejemplo, algunos definen la Administración:

Como la fuerza que dirige a una institución y que es responsable de su éxito o fracaso. Otros afirman que la Administración es el desempeño para concebir y lograr los resultados deseados por medio de los esfuerzos de un grupo, que consiste en la utilización del talento humano y los recursos.

Administración: es un proceso distintivo que consiste en planear, organizar, ejecutar y controlar, para determinar y lograr los objetivos manifestados mediante el uso de seres humanos y otros recursos.

Administración: es el conjunto de conocimientos y acciones encaminadas hacia el control de determinados factores, para consecución de un objetivo determinado.

2. DATOS HISTORICOS DE LA ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA EN GUATEMALA

Antes de la Revolución de octubre de 1944, la educación pública, no había tenido avances positivos, por las dictaduras que se habían establecido en el país.

Esto permitió que la chispa se encendiera dentro del gremio magisterial, el más sufrido, pues, no sólo era el de más baja remuneración económica, sino el más explotado y humillado, al extremo que se le hacía desfilar uniformados, desde el templo de Minerva hasta el Campo de Marte, para festejar el cumpleaños del dictador.

El 17 de mayo de 1945 se llevó a cabo una convención en Santa Ana, El Salvador, con los demás países centroamericanos, con el fin de reestructurar los planes de estudio, esto, bajo el mando del Dr. Juan José Arévalo Bermejo, de acuerdo con la dignificación del hombre con la cultura. Sin embargo, no existían las condiciones apropiadas para lanzar aquella iniciativa, por lo que se puso en práctica únicamente en la hermana de la república de "El Salvador".

Posteriormente, con el propósito de reestructurar el Ministerio de educación, el Gobierno de Guatemala envió a su Ministro el Lic. Manuel Galich, para que con base en la experiencia adquirida en El Salvador, se viera la conveniencia de establecer la unificación de planes de estudio de todo el sistema educativo.

En 1946 se reunieron nuevamente los Presidentes de ambas república para considerar los planes de estudio. La proyectada convención se llevó acabo en Santa Ana, con la participación de delegados de ambos gobiernos, de ellos salió la reforma de planes de estudio de las Escuelas Pre-primaria, Primarias, Pos-Primarias y Técnico Vocacional; así mismo, se procedió a la realización inmediata de la reforma, empleando correctamente los procedimientos establecidos en aquella junta.

Todos estos programas se pusieron en vigor en 1947. Estos dejaban de ser listas de materia para convertirse en guías de trabajo, donde su aplicación, aseguraba un proceso satisfactorio.

En materia educativa, lo primero que realizó el Doctor Arévalo Bermejo fue el mejoramiento y la dignificación del magisterio, creando el escalafón, se construyen las escuelas Tipo Federación, nuevos edificios para escuelas de educación parvularia, primaria y secundaria; esta última etapa se dividió en ciclo básico y diversificado. En el Nivel Superior se creó la Facultad de Humanidades y entre otras características de su gobierno, se instituyeron:

- Organización de misiones culturales.
- Creación del Comité Nacional de Alfabetización (CONALFA)
- Construcción de las Escuelas Rurales tipo mínimo.
- Organización de los núcleos escolares campesinos.
- Creación de la Escuela Rural de capacitación para maestros empíricos.

A raíz del Gobierno de la Liberación Nacional 1954, el magisterio sufrió la amputación de sus conquistas, perdiendo el escalafón, lamentablemente, los argumentos esgrimidos por el gobierno tenían su base en los defectos de la ley;

al menos se mantuvo la inamovilidad de los maestros; el decreto 1485 y el escalafón sufrieron degradación hasta que años más tarde el magisterio logro a base de presión que se restaurara. Esta parte del escalafón magisterial no ha servido como un estímulo para los mentores sino para cobijar el estancamiento, pues atendidos al escalafón que determina un ascenso simultáneo aumentó en su sueldo cada cinco años de servicio ininterrumpido, la mayoría no se preocupa por la superación propia, teniendo algunos los medios a su alcance, como la Facultad de Humanidades de la Universidad de San Carlos de Guatemala, con sus secciones departamentales que cubre toda la república. De manera que quizá sea conveniente una revisión a dicha ley.

A mediados de la década de los ochenta, el Ministerio de Educación viendo la necesidad de crear directamente administradores educativos conjuntamente con la Universidad de San Carlos de Guatemala patrocinaron el programa de Formación de Administradores y Supervisores Educativos (PFASE), los estudiantes que aprovechan este tipo de oportunidad de estudio se graduarán luego de aprobar 32 cursos y la práctica respectiva como Técnicos en Administración Educativa.

Originalmente, la carrera era exclusivamente para Supervisores y Directores Educativos en servicio, iniciándose con un centro en la capital; posteriormente se amplió la cobertura al interior del país, dos años después se dio oportunidad a quién quisiera: Maestros, Peritos Contadores, Bachilleres en servicio o no.

Este proyecto se inició en la época del gobierno del presidente Marco Vinicio Cerezo Arévalo y actualmente, en 1999 ha seguido funcionando de la misma manera; es decir, el Ministerio de Educación aporta el financiamiento económico y la Universidad de San Carlos ayuda nombrando a sus catedráticos.

Otros acontecimientos de gran relevancia en la historia de la Administración Educativa en nuestro país sucedió en el año de 1987, con la emisión del Decreto No.70-86 del Congreso de la República, Regionalización de la Administración Publica, siendo Presidente el Lic. Cerezo Arévalo; su objetivo era descentralizar la administración pública y lograr que las acciones del gobierno se llevaran a cabo conforme a las necesidades de la población, establecieron para la misma, ocho regiones considerando aspectos étnicos, sociales, culturales y geográficos. La regionalización funciona actualmente de esta manera:

- I REGION METROPOLITANA
Integrada por el departamento de Guatemala.
- II REGION NORTE
Integrada por los departamentos de Alta y Baja Verapaz.
- III REGION NOR-ORIENTE
Integrada por los departamentos de Izabal, Chiquimula, Zacpa y el Progreso.

- IV REGION SUR-OCCIDENTE
Integrada por los departamentos de Jutiapa, Jalapa y Santa Rosa.

- V REGION CENTRAL
Integrada por los departamentos de Chimaltenango, Sacatepéquez y Escuintla.

- VI REGION SUR OCCIDENTE
Integrada por los departamentos de San Marcos, Quetzaltenango, Totonicapán, Sololá, Retalhuleu y Suchitepéquez.

- VII REGION NOR-OCCIDENTE
Integrada por los departamentos de Huehuetenango y Quiché.

- VIII REGION PETEN
Integrada por el departamento del Petén.

A su vez, crearon el 20 de junio de 1987 los cargos de Directores Regionales con el objetivo de dividir y coordinar las Direcciones Regionales de Educación. Cabe decir que éstas no tuvieron el despegue esperado, pues, nunca recibieron el apoyo necesario para realizar un trabajo más eficaz y eficiente.

En el año 1996, durante el gobierno de Álvaro Arzú Irigoyen, estando en funciones el Vicepresidente de la República, Luis Alberto Flores Asturias, se emitió el Acuerdo Gubernativo No.165-96 de fecha 21 de mayo de 1996, creación de las Direcciones Departamentales de Educación, su objetivo es desconcentrar el Sistema Educativo Nacional, administrar por departamentos la educación de Guatemala; a cargo de un Director, depende directamente del despacho ministerial y se apoya en las direcciones técnicas regionales y en las direcciones generales del ramo. Desde la Administración Educativa de 1944 no ha habido preparación específica para los directores de los diferentes establecimientos educativos, esto es consecuencia de la mala administración educativa que impera Guatemala.

En el gobierno de Cerezo Arévalo se emitió el Acuerdo Ministerial 439, Sistema Nacional de Mejoramiento de los Recursos Humanos y Adecuación Curricular -SIMAC- Este tuvo por objeto, organizar, coordinar, dirigir, dar seguimiento y evaluar con exclusividad: programas, proyectos, acciones y dependencias con funciones de investigación y evaluación pedagógica, diseño, desarrollo y adecuación curricular, capacitación y perfeccionamiento del personal directivo, técnico y docente en servicio y tecnología educativa que integran el Sistema Educativo Nacional.

3. PRINCIPIOS GENERALES DE LA ADMINISTRACIÓN

Por principios se entiende un enunciado general, que sirve de base a la realización de las actividades, la teoría pedagógica dicta principios que sirven de fundamento para la organización y desarrollo de las actividades de todo director.

Un principio puede definirse como un enunciado fundamental o una verdad general que es guía para la acción.

Estos principios deben guardar relaciones estrechas con los objetivos generales así como la teoría y la técnica del aspecto a tratar, sin desestimar las necesidades, posibilidades y circunstancias ambientales.

La función principal es servir de base para dar unidad a prácticas y procedimientos. Son de naturaleza. De hecho todo campo de conocimiento posee sus principios, éstos representan la destilación de verdades básicas en tal área, en la forma en que el hombre las sabe y las entiende.

El descubrimiento de los principios es producto de cualquier ciencia bien desarrollada. Siendo perdurables. De hecho, todo campo de conocimiento posee sus principios, éstos representan la destilación de verdades básicas en tal área, en la forma en que el hombre las sabe y las entiende.

Existen principios básicos de administración que están razonablemente bien establecidos, aceptados y usados, los cuales cubren muchas facetas de la administración. Al utilizar los principios administrativos, un director puede evitar errores en su trabajo y con justificada confianza podrá predecir los resultados de sus esfuerzos. Entre ellos se enumeran los siguientes:

3.1 División del Trabajo y Especialización: la división del trabajo es el orden natural de las cosas y tiene lugar tanto en el reino animal como en el del hombre y de la sociedad. La finalidad es producir más y mejor con el mismo esfuerzo o producir lo mismo con menos esfuerzo. Es un medio de obtener el máximo provecho por vía de la simplificación de funciones, separación de actividades y especialización del personal.

La división del trabajo es la base de la Organización, en realidad es su razón de ser, pero naturalmente tiene sus motivos, sus ventajas y sus limitaciones. Entre los motivos están los siguientes:

a) preferencia de los individuos por determinadas labores; b) especialización y eficiencia; c) imposibilidad para que la misma persona pueda hacer varias cosas diferentes a la vez; d) el campo de los conocimientos científicos y técnicos se aumenta y profundiza.

Entre las limitaciones están las siguientes: a) división y especialización extremas, que pueden hacer perder la vista, la unidad y la integridad; b) propicia el mejor y mayor rendimiento pero puede en casos extremos dificultar la coordinación.

3.2 Autoridad y responsabilidad: es la función de mandar y lograr la obediencia. La autoridad y responsabilidad pueden y deben delegarse y ello no significa perder sino compartir. La delegación sólo puede hacerse cuando hay entendimiento, lealtad, confianza y capacidad. Esta delegación puede ser descendente, mediata e inmediatamente. A pesar de sus ventajas tiene sus dificultades de realización por algunos motivos como los siguientes: a) demasiado egoísmo que impide delegar; b) temor de incapacidad, deslealtad o inadecuadas decisiones de parte de los subalternos; c) dificultades de carácter político que obstaculizan la delegación.

3.3 Centralización y descentralización: por centralización se entiende la concentración de la autoridad en el nivel jerárquico particular, con el fin de reunir en una persona o cargo el poder de tomar decisiones más importantes: sobre el significado de la descentralización existen dos tendencias principales: una la considera como delegación de autoridad y deberes en oficinas regionales y de funciones específicas para que tengan ellas suficiente independencia para la toma de decisiones. La otra, como la creación de unidades de campo con cierta independencia de acción.

Aún cuando la diferencia entre descentralización y desconcentración no está muy clara en los distintos autores consultados, parece haber acuerdo en que la descentralización se opera cuando por medio de disposiciones legales se delega autoridad en órganos que funcionan con cierta independencia. Si esta delegación no se hace por medio de leyes que permitan la autonomía, se trata simplemente de una desconcentración. El Centro de Investigaciones Administrativas y Sociales de Venezuela, en su Escuela de Administración Pública, por medio de la Comisión de Administración Pública, apoyándose en tratadistas como Manuel García Pelayo, Manuel María Díez, entiende por descentralización el traspaso que hace el Gobierno central a gobiernos locales o a instituciones autónomas, mediante la función administrativa.

Es decir, consiste en una transferencia de atribuciones a unidades administrativas dotadas de personalidad jurídica distinta de la administración central, ligadas de ellas solamente por el control administrativo. La descentralización requiere conferir facultades administrativas a órganos distintos de los centrales en forma estable y general; casi siempre debe ser dispuesta por la ley. El organismo central solamente puede ejercer control sobre la legitimidad de los actos de las entidades descentralizadas.

3.4 Unidad de Mando y de dirección: para la ejecución de una actividad cualquiera, se requiere que el agente que la ejecuta reciba órdenes de un jefe y sea responsable entre él. La unidad de dirección significa que hay un solo programa para un conjunto de operaciones que tiene el mismo fin.

3.5 Escala de jerarquía: significa líneas de autoridad y campos de jurisdicción claramente definidas. Llámese así a la serie de niveles de autoridad que va desde el jefe superior hasta los distintos puestos inferiores. La escala jerárquica es el camino normal que siguen las exposiciones que se transmiten y las órdenes que se reciben de un organismo determinado. De acuerdo con este principio, el proceso de la escala se divide en tres fases: a) jefatura; b) delegación; c) definición de funciones. La jerarquía, sin embargo, no siempre representa el camino más rápido de operaciones, por lo que deben preverse medidas para alterarlas conscientemente sin menoscabo de los otros principios.

3.6 Subordinación del interés particular al general: esto se explica por sí mismo; cuando hay diferencias entre ambos, la administración debe conciliarlos.

3.7 Lealtad y estabilidad: se refiere al personal que debe ser consecuente con la institución pero, esto, depende también de que se le garantice permanencia en el trabajo y se mantenga en el goce de sus derechos dentro del marco de las leyes, mientras cumpla con sus deberes y obligaciones este principio marcha a la par del siguiente.

3.8 Remuneración adecuada y equidad: este es el pago de acuerdo con los niveles de autoridad y responsabilidad, con la especialización y división del trabajo, con la permanencia y superación, ascensos periódicos según el tiempo, los méritos y los servicios; trabajo adecuado, igual trato a todos, en igualdad de condiciones.

4. PROCESO ADMINISTRATIVO

La administración es un proceso dinámico y evolutivo que se adapta continuamente a las condiciones políticas, sociales, económicas y tecnológicas, usándola para lograr de la manera más satisfactoria posible los objetivos que se persiguen: el objeto de la administración como disciplina teórica es estudiar los elementos que integran el proceso, como arte y técnica, la forma de coordinarlos a fin de obtener el máximo beneficio.

ETAPAS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

Opciones o posibilidades.

En toda acción administrativa deben darse los siguientes pasos:

Deliberación: empieza con la identificación de un problema, la recolección y el ordenamiento de datos y consideración de opciones. **Decisión:** se toma una determinación y se dicta el curso de acción, teniendo en cuenta los aspectos anteriores. **Programación:** se planifica el procedimiento y los recursos con un señalamiento de los objetivos, actividades, instrumentos, financiamiento, personal, tiempo, y facilidades de evaluación.

Implementación: (puesta en marcha), significa operar y realizar el programa de acción en un lugar, tiempo, manera y con los recursos previstos, esto facilita todos los mecanismos correspondientes.

Coordinación: la puesta en marcha debe hacerse en relación y conexión con otros programas, instituciones, recursos y organismos relacionados en forma horizontal y vertical. **Evaluación:** aún cuando parece una etapa final, en realidad desde el comienzo de las deliberaciones deben tomarse en cuenta las facilidades, recursos y mecanismos de evaluación a efecto de examinar los distintos factores que en las distintas etapas favorecieron la actividad administrativa.

Coordinación: la puesta en marcha debe hacerse en relación y conexión con otros programas, instituciones, recursos y organismos relacionados en forma horizontal y vertical. **Evaluación:** aún cuando parece una etapa final, en realidad desde el comienzo de las deliberaciones deben tomarse en cuenta las facilidades, recursos y mecanismos de evaluación a efecto de examinar los distintos factores que en las distintas etapas favorecieron la actividad administrativa.

Coordinación: la puesta en marcha debe hacerse en relación y conexión con otros programas, instituciones, recursos y organismos relacionados en forma horizontal y vertical. **Evaluación:** aún cuando parece una etapa final, en realidad desde el comienzo de las deliberaciones deben tomarse en cuenta las facilidades, recursos y mecanismos de evaluación a efecto de examinar los distintos factores que en las distintas etapas favorecieron la actividad administrativa.

Coordinación: la puesta en marcha debe hacerse en relación y conexión con otros programas, instituciones, recursos y organismos relacionados en forma horizontal y vertical. **Evaluación:** aún cuando parece una etapa final, en realidad desde el comienzo de las deliberaciones deben tomarse en cuenta las facilidades, recursos y mecanismos de evaluación a efecto de examinar los distintos factores que en las distintas etapas favorecieron la actividad administrativa.

Coordinación: la puesta en marcha debe hacerse en relación y conexión con otros programas, instituciones, recursos y organismos relacionados en forma horizontal y vertical. **Evaluación:** aún cuando parece una etapa final, en realidad desde el comienzo de las deliberaciones deben tomarse en cuenta las facilidades, recursos y mecanismos de evaluación a efecto de examinar los distintos factores que en las distintas etapas favorecieron la actividad administrativa.

Coordinación: la puesta en marcha debe hacerse en relación y conexión con otros programas, instituciones, recursos y organismos relacionados en forma horizontal y vertical. **Evaluación:** aún cuando parece una etapa final, en realidad desde el comienzo de las deliberaciones deben tomarse en cuenta las facilidades, recursos y mecanismos de evaluación a efecto de examinar los distintos factores que en las distintas etapas favorecieron la actividad administrativa.

4.1 PLANTEAMIENTO

Por planteamiento se entiende previsión de los distintos aspectos que deben considerarse en el enfoque y solución de una problemática determinada.

Todo plan abarca cuatro grandes aspectos; el de los fines, el de los Contenidos, el de los medios y soluciones y el de las circunstancias.

El planeamiento incluye una determinación de objetivos, una visión de circunstancias y una consideración de los medios materiales y procedimientos. El propósito de coordinar esfuerzos, evitar pérdida de energía y alcanzar objetivos comunes con mayor eficacia en un tiempo determinado.

Es una exigencia que se impone día a día en todas las actividades humanas, el trabajo administrativo no escapa a esta exigencia, máxime si se toma en cuenta las consecuencias que, posteriormente, vendrían a recaer en una mala planeación administrativa, incluye la selección de misiones y objetivos y las acciones para lograrlos, requiere tomar decisiones. No existe un plan real hasta que se toma una decisión, un compromiso de recursos humanos y materiales.

Es un proceso que requiere esfuerzo intelectual; requiere determinar conscientemente los cursos de acción a seguir y basar las decisiones en propósitos y conocimientos bien estudiados.

La Planeación tiene cuatro aspectos principales:

- a. su propósito a los objetivos,
- b. su supremacía entre las tareas del director,
- c. su generación,
- d. la eficacia.

1.1 ORGANIZACIÓN

Es el proceso o resultado de ordenar elementos interdependientes en un todo lógico, sistemático y funcional.

La organización es uno de los más delicados problemas que el director encuentra en su carrera administrativa, una buena organización dentro del plantel depende en gran parte de la habilidad del director para tratar con sus profesores, así como su preparación pedagógica. Todo director a la hora de organizar debe tomar en cuenta lo siguiente:

- a. la filosofía de la educación,
- b. los objetivos generales de la educación,
- c. el programa escolar,
- d. el sistema educativo de la escuela,
- e. las condiciones ambientales,
- f. las condiciones de los alumnos y sobre todo en la preparación de su personal.

Un sistema de organización no puede ser impuesto simplemente, los profesores deben comprenderlo a profundidad y aceptar responsabilidades con un amplio espíritu de colaboración, esto sólo se consigue si el personal toma parte activa en la elaboración u organización del programa de labores.

1.2 DIRECCION

La palabra dirección viene del verbo dirigir, este se forma con el prefijo DI intenso y REGERE regir, gobernar.

La Dirección se define como elemento de la administración en la que se logra la realización efectiva de todo lo planteado, por medio de la autoridad del administrador, la cual es ejercida a base de decisiones ya sean tomadas directamente, con más frecuencia, delegando dicha autoridad. Vigilando, simultáneamente, que se cumpla en forma adecuada todas las órdenes emitidas.

Koontz y Odonnel adapta el término de dirección definiendo ésta como la función ejecutiva de guiar y vigilar a los subordinados.

Henry Fayol define la dirección como la misión de cada jefe en obtener máximos resultados posibles del elemento humano que compone su unidad.

La dirección consiste en influir sobre las personas que contribuyan a la obtención de las metas de la organización y del grupo, se refiere predominantemente a los aspectos interpersonales de la administración.

Todos los directores están de acuerdo en que sus inconvenientes más importantes surgen por la gente, sus deseos y actitudes, su comportamiento individual y grupal, todo director además de ser líder debe tener eficacia y eficiencia ya que es responsable de la dirección del establecimiento por lo que debe delegar algunas funciones a sus subalternos, organizándolos en Comités.

El director debe ser responsable ante una sola persona y evitar así confusión y desorganización que resulta, como consecuencia de dos o más autoridades dando instrucciones que, a veces, se contradicen produciendo conflictos administrativos.

El gran reto de todo administrador radica en lograr que todos persigan el interés común favoreciendo la eficiencia de la institución y, a la vez, obteniendo mejor sus fines.

1.3 CONTROL

Es la medición de los resultados actuales y pasados, en relación con los esperados ya sea total o, parcialmente, con el fin de corregir o mejorar los nuevos planes. Todo control implica, necesariamente, la comparación de lo obtenido con lo esperado. Tal comparación puede realizarse después de cada período prefijado. En el proceso de tomar decisiones siempre existe una interrogante respecto de cómo emplea el control, dentro de los límites de la acción democrática, si esta es la forma de gobernar que se pretende.

Si los procedimientos para dirigir y controlar las actividades en la ejecución del plan fueron desarrollados en forma centralizada y unilateral, sino hubo participación de los grupos en forma voluntaria, el proceso es autocrático. Si el control ejerce en una acción de conjunto o grupo, el proceso se encuentra dentro de los límites de lo democrático.

2. LA ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

Es un área en que influyen varias disciplinas, incluye conceptos de psicología organizacional, sociología organizacional, derecho laboral, medicina laboral, etc. Los aspectos tratados por la administración de recursos humanos se refiere, tanto a los aspectos extremos como internos del centro educativo.

2.1 EL CARÁCTER CONTINGENTE DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

El carácter contingente depende de la situación organizacional, del ambiente, la tecnología empleada por la organización, las políticas y directrices vigentes, la filosofía administrativa predominante, la concepción que se tenga de la organización del hombre, su naturaleza y sobre todo la calidad de los recursos humanos disponibles. He aquí el carácter contingente o situacional de la administración de recursos humanos, cuyas reglas no son rígidas e inmutables, sino, altamente flexibles y adaptables. Y, además, la administración de recursos humanos no constituye un fin en si misma, sino un medio para alcanzar la eficacia y eficiencia de las organizaciones a través del trabajo de las personas y establecer condiciones favorables que le permitan conseguir los objetivos individuales.

2.2 LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS COMO PROCESO

La administración de recursos humanos consta de subsistemas interdependientes, como se detallará a continuación : a) Subsistema de Alimentación de los Recursos Humanos: incluye planeación de recursos humanos, investigación de mercado de mano de obra, reclutamiento. b) Subsistemas de Aplicación de Recursos Humanos: incluye planeamiento de recursos humanos: implica análisis y descripción de un cargo, integración o inducción del mérito o del desempeño, movimiento personal (en sentido horizontal, vertical y diagonal). c) Subsistemas de Mantenimiento de Recursos Humanos: que comprende remuneración (administración de salarios), Planes de Beneficio Social, higiene y seguridad en el trabajo, registros y controles de personal y relaciones laborales. d) Subsistema del Desarrollo de Recursos Humanos: que incluye capacitación planes de desarrollo personal. e) Subsistema de Control de Recursos Humanos: que abarca bases de datos, estadísticas, registros, informe. Gráficas y auditoria de recursos humanos.

2.2.1 SUBSISTEMAS DE ALIMENTACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

En este sistema se considera a la organización como un sistema abierto en el cual ingresan varios tipos de recursos (materiales, financieros, humanos) y egresan varios tipos de productos, servicios, informaciones, etc.; o, sea, que es un sistema abierto pues mantiene una constante interacción con el ambiente externo; mercado de trabajo o de empleos ofrecidos por la organización, en determinado lugar y en determinada época. Cuanto mayor sea la cantidad de organizaciones en determinada región, mayor será el mercado de trabajo y su potencial de disponibilidad de vacantes y oportunidades de trabajo. El mercado de recursos humanos está conformado por el conjunto de individuos aptos para el trabajo, en determinado lugar y en determinada época.

Básicamente, se define por el sector de población que está en condiciones de trabajo y/o está en el conjunto de personas empleadas.

2.2.1.1 RECLUTAMIENTO DE PERSONAL

Los individuos y las organizaciones están implicados en el proceso de atracción mutua. De la misma manera en que los individuos son atraídos por la organización y ésta selecciona algunos para trabajar; así, también, la organización elige a personas para que le presten sus servicios. El reclutamiento es un conjunto de procedimientos orientado a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. Para ser eficaz el reclutamiento debe atraer una cantidad fuerte de candidatos suficientes para abastecer de modo adecuado el proceso de selección. El reclutamiento consiste en las actividades realizadas con la intención de proveer a la organización de un número suficiente de personas que ésta necesita para la consecución de sus objetivos.

2.2.1.2 SELECCIÓN DE PERSONAL

Es una actividad de escogencia, de opinión y decisión, de filtro de entrada, de clasificación y, por consiguiente, restrictiva. En esta etapa se escoge, entre los candidatos reclutados, aquellos que tengan mayores posibilidades de adaptarse al cargo o puesto ofrecido. El objetivo específico de la selección es escoger y clasificar los candidatos más adecuados para satisfacer las necesidades de la organización.

a) CONCEPCIÓN DE LA SELECCIÓN

La selección de recursos humanos puede definirse como la escogencia del individuo adecuado para el cargo adecuado, o, en un sentido más amplio, escoger entre los candidatos, reclutar a los más adecuados para ocupar cargos existentes en la empresa, tratando de mantener o de aumentar la eficiencia y el rendimiento del personal.

b) SELECCIÓN COMO PROCESO DE DECISIÓN

El organismo de selección no puede imponer al organismo solicitante que acepte los candidatos aprobados durante el proceso de comparación, debe limitarse a presentar un servicio especializado, aplicar técnicas de selección y recomendar aquellos candidatos que juzguen más idóneos para el cargo, como procesos de selección, la decisión implica tres modelos de comportamientos:

- 1) Modelo de colocación: en este modelo hay sólo un candidato para una vacante que debe ser cubierta por él.
- 2) Modelo de selección: cuando hay varios candidatos para cubrir una vacante. Las características de cada candidato se comparan con los requisitos que el cargo exija, pueden existir dos opciones. Aprobación o Rechazo.
- 3) Modelo de clasificación: es el enfoque más amplio o situacional; en éste hay varios candidatos que puedan aspirar a cubrir varias vacantes. Ocurren dos opciones. El candidato puede ser rechazado o entrará a concursar en los otros cargos vacantes hasta que estos se agoten.

En Guatemala ramo educativo, se ha establecido un modelo de selección de personal, para asegurar que las plazas sean ocupadas por las personas más capaces o idóneas que hayan acudido a la convocatoria, este procedimiento es regulado por el Decreto 1485.

2.2.2 SUBSISTEMAS DE APLICACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

2.2.2.1 DIMENSION

El subsistema de aplicación de los recursos humanos, comprende la descripción y análisis del cargo y la evaluación del desempeño humano.

2.2.2.2 CONCEPTO GENERAL

El subsistema de aplicación de los recursos humanos es la forma en que se emplea el personal reclutado y seleccionado, en designación del desempeño organizado.

2.2.2.3 CONCEPTOS ESPECIFICOS

- a) Descripción de cargos: la descripción de cargo se refiere a las tareas, los deberes y las responsabilidades que el cargo requiere.
- b) Análisis de cargos: el análisis estudia y determina los requisitos, las responsabilidades comprendidas y las condiciones que el cargo exige, para poderlo desempeñar de manera adecuada.
- c) Evaluación del desempeño humano: es el proceso apreciativo, sistemático del desempeño del potencial de desarrollo del individuo en el cargo.

2.2.2.4 PROCESO DE LA DESCRIPCIÓN DEL CARGO

Aspectos: nombre del cargo, nivel del cargo y subordinación.
Aspectos: posición del cargo en el organigrama institucional, supervisión y comunicación colateral. Aspectos: contenido del logro,

tareas o atribuciones, ya sean diarias, semanales, mensuales, anuales, esporádicas.

2.2.2.5 PROCESO DE ANÁLISIS DEL CARGO

Factores de especificaciones, requisitos intelectuales: instrucciones básicas, experiencias básicas anteriores, adaptabilidad del cargo, iniciativa necesaria, aptitudes necesarias, factores específicos, responsabilidades incluidas: por supervisión de personal, por equipos, por métodos y procesos, materiales por dinero, títulos o documentos, por información confidencial, por seguridad, de terceros factores de especificaciones, condiciones de trabajo: ambiente de trabajo y riesgo inherentes al cargo.

2.2.2.6 PROCESO DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO HUMANO

Factores de evaluación en el desempeño, objetivo, cantidad de trabajo y calidad de trabajo. Factores de evaluación en el conocimiento y desempeño del cargo, tales como conocimiento del cargo, frecuencia, puntualidad, hábitos de seguridad, buena administración doméstica. Factores de evaluación en las características del individuo: espíritu de cooperación, digno de confianza, iniciativa, inteligencia, exactitud, diligencia, adaptación, actitud, personalidad, razonamiento, aplicación, liderazgo, conducta, talento, salud, aseo, apariencia, entusiasmo, potencial (estos son factores más utilizados en la evaluación del desempeño, según investigaciones).

El evaluador del desempeño humano: este desempeño evaluativo lo puede ejecutar el director o jefe administrativo, acompañado de un asesor en evaluación del desempeño humano. Puede ser una comisión integrada por un personal selecto por el director del establecimiento o empresa educativa. Proceso relativo con los objetivos, los cuales son: justificar la acción salarial recomendada por el superior; y buscar una oportunidad para que el superior reevalúe el desempeño del subordinado y fomentar la discusión acerca de la necesidad de superación y que con esta finalidad, el superior, programe planes y objetivos para mejorar el desempeño de su subordinación.

2.2.2.7 LOS DIRECTORES DE ESTABLECIMIENTOS EDUCATIVOS

a) Dentro del subsistema de aplicación de recursos humanos, la descripción y el análisis de los directores de establecimientos educativos en el área de Zacapa y aún dentro del contexto nacional: el cargo, comporta y exige responsabilidad; no exime a nadie de capacidad en lo cognoscitivo, destreza o dominio administrativo para el planeamiento, organización, orientación, coordinación, supervisión, evaluación, etc.. Pues, como dice la Ley de Educación Nacional Decreto No. 12.91 Título III Capítulo

1, Artículo 37, son requisitos obligatorios. Asimismo, es comprensivo tener derechos si se llenan los requisitos técnico-pedagógicos. Todos los ciudadanos guatemaltecos tienen el derecho de optar a los cargos públicos, sin ser discriminados por el motivo de raza, sexo, estado civil, religión, nacimiento, posición social, posición económica u opiniones políticas, según la ley de servicio civil, en el artículo 3ro. Incisos 1 y 2.

b) Evaluación del desempeño humano de los directores de establecimientos educativos. En relación al desempeño deben poseer experiencia reglamentada de acuerdo con los niveles educativos propuestos y en la legislación educativa, en su decreto 1485, artículo 86. La discapacidad, será obviamente la única o la de mayor peso en la evaluación del desempeño, que sentencie marginalmente a tal y, por tanto, en los demás han de observarse y aplicarse las leyes educativas como receptor para su integridad profesional, como solvencia para aplicarlos horizontalmente.

2.2.3 SUBSISTEMAS DE MANTENIMIENTO DE RECURSOS HUMANOS

El mantenimiento de Recursos Humanos exige una serie de cuidados especiales entre los cuales sobresalen los planes de compensación monetaria, de beneficios sociales, de higiene y de seguridad en el trabajo.

2.2.3.1 COMPENSACION (ADMINISTRACIÓN DE SALARIOS)

Uno de los aspectos más importantes de la filosofía de una organización es el que se relaciona con la política de salarios.

SALARIOS, es la retribución en dinero o su equivalente pagado por el empleador al empleado en función de su cargo y de los servicios que presta. Así, existen, el Salario directo y Salario indirecto.

SALARIO DIRECTO: es aquel recibido exclusivamente como contraprestación colectiva de trabajo y del plan de servicios y beneficios sociales ofrecidos por la organización, la suma de Salario Directo y del Salario Indirecto constituyen la REMUNERACIÓN, la cual constituye todo lo que el empleado recibe, como consecuencia del trabajo desarrollado en la organización.

SALARIO NOMINAL: representa el volumen de dinero asignado en contrato individual por el cargo ocupado, el **SALARIO REAL**, representa la cantidad de bienes que el empleado puede adquirir con aquel volumen de dinero y corresponde al poder adquisitivo, es decir, el poder de compra o la cantidad de mercancías que pueden adquirir con el salario.

2.2.3.2 PLANES DE BENEFICIOS SOCIALES

Los beneficios sociales son aquellas facilidades, conveniencias, ventajas y servicios que las empresas ofrecen a sus empleados orientados a disminuir esfuerzos y preocupaciones. Los cuales consisten en:

- a) ASISTENCIALES: médico-hospitalaria, odontología, asistencia financiera, educacional, jurídica, de consumo, por el tiempo no trabajado, etc.
- b) RECREATIVOS: asociación gremial o club, colonia de vacaciones, deportivo y cultural, música ambiental, etc.
- c) SUPLETORIOS: restaurante, transporte, estacionamiento privado, bar, cafetería, etc.

2.2.3.3 HIGIENE Y SEGURIDAD EN EL TRABAJO

Desde el punto de vista de la administración de recursos humanos, la salud y seguridad de los empleados constituyen una de las principales bases para la preservación de la fuerza de trabajo adecuada.

Según el concepto de Organización Mundial de la Salud, es el estado completo de bienestar físico, mental y social y no consiste sólo en la ausencia de enfermedad.

5.2.3.3.1 HIGIENE DEL TRABAJO

Se refiere a un conjunto de normas y procedimientos tendientes a la protección de la integridad física y mental del trabajador, preservándolo de los riesgos de salud inherentes a las tareas del cargo y al ambiente físico donde se ejecutan.

5.2.3.3.2 SEGURIDAD EN EL TRABAJO

Es el conjunto de medidas técnicas educacionales, médicas y psicológicas empleadas para prevenir accidentes.

De manera estricta, la seguridad es una responsabilidad de línea y una función de staff. Cada jefe es responsable de los asuntos de seguridad de su área, aunque exista en la organización un cuerpo de seguridad.

2.2.3.4 ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS EN ÉPOCA DE CAMBIO

El subsistema de mantenimiento de recursos humanos cubija también las relaciones de la propia organización con su mundo exterior, con la sociedad y con los cambios y transformaciones que ocurren en su ambiente, traen nuevas fuerzas y presiones hacia adentro de la organización, contingente y coacciones, oportunidades y amenazas, alterando el equilibrio interno y provocando conflictos.

El mundo cambia a cada momento y cada vez más rápido, en los últimos años las organizaciones empresariales, la sociedad, el sistema de trabajo, la familia, las convenciones sociales, todo esto pasó a ser afectado por los cambios de toda índole. En el tercer milenio el administrador deberá tener habilidades para lidiar con el cambio de manera que los cambios trabajen para él y no contra él. Este tercer milenio trae desafíos e incógnitas para la ARH (Administración de Recursos Humanos), los cambios sociales, tecnológicos, políticos, culturales, demográficos, económicos, etc.

2.2.4 SUBSISTEMAS DE DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS

Incluye la capacitación, planes de desarrollo del personal y el desarrollo organizacional. Las políticas del desarrollo de recursos humanos están encaminadas hacia:

- a) criterios de diagnóstico y programación de preparación y rotación constante de la fuerza de trabajo para el desempeño de las tareas y las atribuciones dentro de la organización;
- b) criterios de desarrollo de recursos humanos a mediano y largo plazo revisando la realización continua del potencial humano gradualmente elevado en la organización;
- c) creación y desarrollo de condiciones capaces de garantizar la buena marcha y la excelencia organizacional mediante el cambio de comportamiento de los miembros.

El entrenamiento y el desarrollo organizacional están basados en la psicología industrial. El hombre debe estar preparado para la vida y por la vida. La educación que debe tener es profesional y esta abarca las siguientes etapas:

- a) FORMACIÓN PROFESIONAL: la cual prepara al hombre para una profesión.
- b) PERFECCIONAMIENTO O DESARROLLO PROFESIONAL: es la educación que perfecciona al hombre para una carrera dentro de una profesión.
- c) ENTRENAMIENTO: que adapta al hombre para un cargo o función. El entrenamiento es una responsabilidad administrativa y los principales objetivos de entrenamiento son:
 - 1. preparar al personal para la ejecución inmediata de las diversas tareas de la organización;
 - 2. proporcionar oportunidades para el continuo desarrollo personal, no sólo en su cargo sino en otras funciones;
 - 3. cambiar la actitud de las personas, aumentar su motivación.

El entrenamiento implica un proceso compuesto por cuatro etapas que son:

a) **DETERMINACIÓN DE NECESIDADES DE ENTRENAMIENTO**

Es un diagnóstico que se basa en informaciones importantes recogidas y agrupadas cuidadosamente y sistemáticamente de la percepción de los problemas provocados por la carencia de entrenamiento. Los principales medios para determinar las necesidades son: evaluación del desempeño, observación, cuestionarios, entrevistas, etc.

b) **PROGRAMACIÓN DE ENTRENAMIENTO**

Una vez efectuada la determinación de las necesidades se procede a su programación, es decir, la elección y prescripción de los medios de tratamiento para sanar las necesidades indicadas o percibidas. Para ello se debe tomar en cuenta, cierta información de las necesidades que deben ser cubiertas o analizadas para diseñar la programación o planeación del entrenamiento. Una vez determinada la naturaleza de las habilidades, los conocimiento o comportamiento terminales deseados, el siguiente paso es la elección de técnicas para optimizar el aprendizaje para alcanzar el mayor volumen de éste, con el menor gasto de esfuerzo, tiempo y dinero.

c) **EJECUCIÓN DEL ENTRENAMIENTO**

En función de las necesidades diagnosticadas y elaborada la programación, el siguiente paso es su ejecución. La ejecución presupone el binomio instructor-aprendizaje. El instructor está integrado por expertos o especializados en determinada actividad o trabajo y que transmite sus conocimientos de manera organizada a los aprendices. La ejecución del entrenamiento depende de ciertos factores entre ellos están:

- la adecuación del programa a las necesidades de la organización,
- la calidad del material,
- la cooperación de los jefes,
- la calidad y la preparación de los instrumentos,
- la calidad de los aprendices.

d) **EVALUACION DE LOS RESULTADOS DEL ENTRENAMIENTO** La etapa final del proceso del entrenamiento es la evaluación de los resultados obtenidos. Los aspectos que deben tomarse en cuenta para realizar la evaluación eficiente son:

1. determinar hasta qué punto el entrenamiento produjo en realidad las modificaciones deseadas en el comportamiento de los empleados,
2. demostrar si los resultados de entrenamiento presentan relación con la consecución de las metas de la empresa.

El entrenamiento es una respuesta lógica a los nuevos requisitos para la supervivencia y el crecimiento organizacional.

DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Tiene como objetivo mejorar la eficiencia de la empresa, se basa en un programa que toma en cuenta los conceptos y métodos de la ciencia del comportamiento, logrando una renovación de los recursos técnicos y humanos, todo esto se lleva a largo plazo con asesoría de un consultor interno y externo. El proceso de cambio organizacional comienza cuando surgen fuerzas que hacen ver la necesidad de cambio en algunas partes de la organización. Estas fuerzas pueden ser exógenas o endógenas, este proceso consta de tres etapas:

1) RECOLECCION Y ANÁLISIS DE DATOS

Es una de las actividades más difíciles, consiste en la determinación de los datos necesarios y de los métodos útiles para su recolección dentro de la empresa, incluye técnicas para describir el sistema empresarial los métodos de identificar un problema.

2) DIAGNOSTICO EMPRESARIAL

Se dirige al proceso de solución de problemas del análisis de datos recogidos, se pasa a su interpretación y diagnóstico para identificar preocupaciones y problemas y sus consecuencias, establecen prioridades, metas y objetivos. Se verifican las estrategias, opciones y los planes para su implementación.

3) ACCION DE INTERVENCIÓN

Es la base de implementación del desarrollo organizacional, en ésta se selecciona la intervención apropiada para solucionar un problema empresarial particular, es una etapa capaz de facilitar el proceso sobre la continuidad.

El desarrollo organizacional es un esfuerzo coordinado por los empleados para descubrir y remover las barreras de las actitudes, el comportamiento, el proceder de las políticas de las estructuras para el desempeño eficaz del sistema socio técnico.

5.2.5 SUBSISTEMA DE CONTROL DE LOS RECURSOS HUMANOS

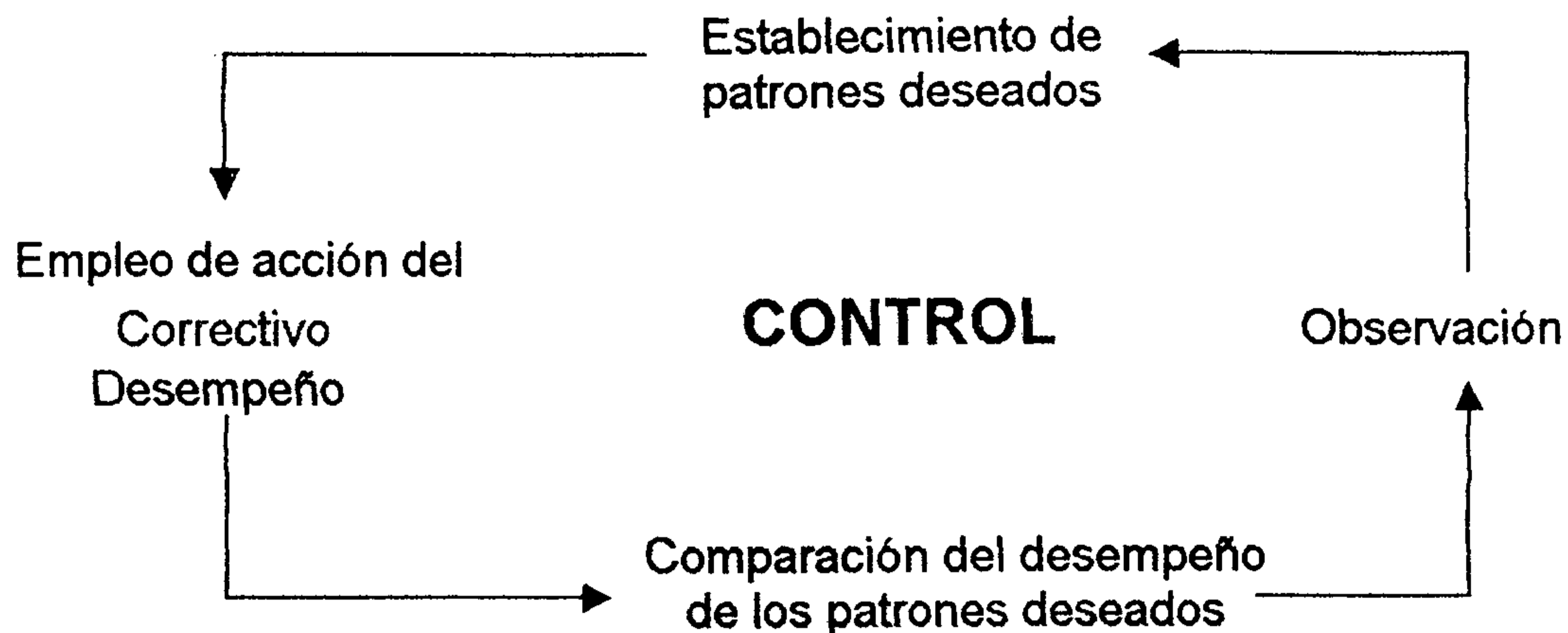
Forma parte del proceso administrativo y entre su política está:

- mantener una base de datos capaz de suministrar la información necesaria para realizar los análisis cuantitativos, cualitativos de la fuerza de trabajo disponible en la organización;
- mantener auditoria permanente en la aplicación y adecuación de las políticas y de los procedimientos relacionados con los recursos humanos de la organización.

Cuanto mayor sea la organización y más descentralizada sea su estructura, mayor será la necesidad de control respecto de los recursos humanos, ya

sea que con éste podemos medir y corregir el desempeño de los subordinados, con el fin de asegurar que los objetivos de la empresa y los planes delineados para alcanzarlos se realicen.

El control se realiza en cuatro etapas que forman un proceso. Este proceso de control forma un ciclo de la forma que se detalla a continuación.



5.2.5.1 BASE DE DATOS Y SISTEMAS DE INFORMACIÓN

Es un sistema de almacenamiento y acumulación de datos debidamente clasificados y disponibles para el procesamiento y la obtención de información. En recursos humanos se pueden obtener y almacenar datos de diferentes estratos o niveles de complejidad, como por ejemplo: datos personales, de los ocupantes, de los salarios, de los beneficios, de los candidatos, etc.

El sistema de información de recursos contiene datos e información de los empleados, del ambiente empresarial externo y del macro-ambiente.

Este flujo de datos conlleva a un trabajo de recolección y procesamiento que se transforma en información de manera esquematizada y ordenada, para que sirva de ayuda en el proceso de toma de decisiones.

PROPIEDAD DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
BIBLIOTECA CENTRAL

5.2.5.2 AUDITORIA DE RECURSOS HUMANOS

Es un sistema de revisión y control para informar a la administración sobre la deficiencia y la eficiencia del programa que se lleva a cabo. La función no es solo señalar las fallas y problemas sino, también, presentar soluciones y sugerencias.

Si está bien realizada, permite el desarrollo de la sensibilidad de los administradores para diagnosticar problemas.

La Auditoria de Recursos Humanos se basa en verificaciones, seguimiento y registro estadístico.

5.3 APLICACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS EN EL MINISTERIO DE EDUCACIÓN

Como ya se mencionó, la administración de personal es activa, bastante complicada, extensa y delicada, pues son las personas los recursos más importantes e indispensables con lo que debe contar una organización, (en este caso el Ministerio de la Educación) para realizar la tarea que la sociedad les ha encomendado.

En Zacapa sector público, como es lógico, son distintas instancias y figuras políticas que en determinado momento han tenido alguna participación al emitir y estructurar algunas de las leyes que rigen o regulan, tanto el reclutamiento como la selección del personal y consecuentes procesos que esto implica.

Véase a continuación cómo está estructurado este proceso dentro del Ministerio de educación en Guatemala.

SUBSISTEMA DE ALIMENTACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

1. Reclutamiento

Este paso de la administración de personal que es el inicial, está regulado por el decreto legislativo No. 1485, que se refiere a la dignificación y catalogación del Ministerio Nacional, en su capítulo V DE LA OPOSICIÓN y que en su parte descriptiva dice así:

“En este título se establece que el Ministerio de Educación al presentarse una vacante pedirá a la dirección de estadística escolar y escalafón la nómina de docentes catalogados, y después de haber hecho los estudios correspondientes, se nombrará al que más llene los requisitos exigidos, si hubiera varios, después de haber agotado los recursos se nombrará al que tenga más cargas familiares (Art. 14-16). Los registros de ingresos y el nombre de las personas ordenadas de acuerdo a la calificación que hayan obtenido

serán organizados y conservados por la Oficina Nacional de Servicio Civil Art. 48 ESTABLECIMIENTO DE REGISTROS.

Para emitir el nombramiento de un nuevo servidor público la autoridad nominadora deberá solicitar a la Oficina de Servicio Civil un listado de todos los candidatos elegibles, de los cuales deberá ser escogido uno en los ocho días siguientes de haber recibido la lista y deberá ser comunicado al interesado y a la ONSEC de lo procedido (Art. 49-50).

Toda persona, que sea nombrada dentro del servicio por oposición deberá iniciar un periodo de prueba en el cargo puesto a desempeñar que iniciará el día de toma de posesión hasta seis meses, como máximo, (Art. 54 del Capítulo IV).

La autoridad nominadora informará a la Oficina Nacional de Servicio Civil de las actitudes, conducta y rendimiento del funcionario en el período de prueba y diez días antes de finalizar este período. Fundamentado en el reglamento respectivo informa a la Oficina Nacional de Servicio Civil, si es conveniente que la persona siga desempeñando el puesto (Art. 56 EVALUACION DEL PERIODO DE PRUEBA).

2. Selección

En este proceso se elige al elemento humano adecuado para el puesto, con la finalidad de mantener o aumentar la eficiencia del sistema.

Para el efecto en el Ministerio de Educación también se encuentra regulado este caso en la Ley de Servicio Civil, Decreto Legislativo 1748, en su título V Selección de Personal.

Para iniciar se mencionarán las cualidades morales que debe poseer el *Candidato*, algunos aspectos y características que deben llenar para obtener la calidad de candidato elegible (Art. 42).

Se establece que es competencia de la Oficina de Servicio Civil organizar la convocatoria y la ejecución de las pruebas y solicitar la cooperación técnica de la Oficina o dependencia solicitante del empleado. (Art. 43 EXAMENES)

La participación en los exámenes es libre y ésta se deja abierta para todo aquel que lo desee, haciéndose la salvedad de que el director de la Oficina Nacional de Servicio Civil puede negarle a alguien la participación por no llenar los requisitos, previa comprobación (Art. 45 Solución de Admisión).

Se establece el mínimo de 75 puntos, de un máximo de 100 para obtener la calidad de candidato elegible. (ART. 46 CANDIDATOS ELEGIBLES)

Después de 60 días, como máximo, de haber finalizado los exámenes, serán calificados y establecidos los registros de los mismos. El interesado después

de calificado y establecidos los registros de los mismos, serán notificados y si hubiera algún error, tendrá 30 días como máximo para solicitar al director de la Oficina Nacional de Servicio Civil, rectificación de los mismos, por sí fuese damnificado por una decisión y para que la solución sea revisada (Art. 47 NOTIFICACION DE RESULTADOS DE EXAMENES).

RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL

En la parte interior se indicó que de no haber docentes catalogados que reúnan las condiciones necesarias para optar a un cargo que el Ministerio de Educación tenga vacante y, por ende, no haya listado de elegibles, entonces habrá necesidad de nombrar al candidato por medio del proceso de oposición y, para el efecto, se creó el Acuerdo Gubernativo No. 193-96 cuyas principales partes se citarán.

Este acuerdo se crea para brindar a la autoridad nominadora, la persona que deba ocupar el cargo o puesto vacante, debido a la carencia del banco de elegibles y, para tal actividad, se establecen los jurados de Oposición, Nacionales, Departamentales y municipales, quienes serán los encargados de llevar a cabo y dirigir el proceso de oposición.

Al presentarse una vacante en el Ministerio de la Educación, éste, por medio de los jurados Municipales de Oposición convocará a todos los maestros que estén interesados en ocupar el puesto vacante o nuevo y será este mismo jurado el encargado de calificar a todos los interesados de acuerdo a las características y requerimiento del puesto, elaborar los registros, levantar las actas correspondientes y trasladarlas a la Dirección Departamental de la Educación (Art. 9 FUNCIONES DE LOS JURADOS MUNICIPALES DE OPOSICIÓN).

Las direcciones departamentales de Educación serán las encargadas de preparar la documentación necesaria de los maestros propuestos por los Jurados Municipales, para enviarlas a la Dirección Técnica de Personal del Ministerio de Educación y, de esta manera estarán contribuyendo al inicio y mantenimiento del banco de elegibles (Art. 10 FUNCIONES DE LAS DIRECCIONES DEPARTAMENTALES DE EDUCACIÓN).

De existir anomalías será el jurado auxiliar departamental el encargado de revisar y resolverlos y de existir las anomalías e inconformidad, deberán remitirlos al JURADO NACIONAL DE OPOSICIÓN; además, deben recibir las propuestas y actas certificadas y juntamente con la dirección Departamental de Educación enviarlas a la Dirección Técnica del Personal. (Art. 8 FUNCIONES DEL JURADO AUXILIAR DEPARTAMENTAL DE OPOSICIÓN).

Luego el Jurado Nacional de Oposición será el encargado de velar que los jurados Auxiliares Departamentales de Oposición cumplan adecuadamente con sus funciones. Además, deberán revisar y resolver todos los casos de

propuestas para nombramiento que tengan algún problema o inconformidad. (Art. 7 FUNCIONES DEL JURADO NACIONAL DE OPOSICIÓN).

La dirección técnica de Personal será quien reciba la documentación, para la emisión de nombramientos del personal docente, emanada de la Dirección Departamental de Educación en conjunto con los jurados Auxiliares Departamentales de Oposición. También deberá de coordinar las acciones con el Jurado Nacional de Oposición para resolver los casos en que haya anomalías. (Art. 11 FUNCIONES DE LA DIRECCIÓN TÉCNICA DE PERSONAL.

SISTEMA DE MANTENIMIENTO DE RECURSOS HUMANOS

En términos generales, este sistema se refiere a que cada persona recibe sus propias contribuciones y las compara con las de otra persona. También compara las recompensas que recibe, con las recompensas recibidas por las demás personas.

Tomando en cuenta la subdivisión del sistema y comparándola con el Ministerio de Educación, encontramos las relaciones que se anotan:

COMPENSACIÓN DE SALARIOS

La remuneración por el trabajo efectuado en el Ministerio de educación se observa en las seis clases de catalogación que están contenidas en el Decreto Legislativo No. 1485, capítulo 18, artículo 4°, como también se encuentra en la Ley de Servicio Civil, artículo 61, numerales 1,2,3,4,5,6,7,8,9,10,11 y 12. También en él artículo 68,69 y 70 de la misma ley. En términos generales se encuentran los beneficios sociales en el Decreto Legislativo 1485 artículo 3°. Así como complementarios podemos mencionar al IGSS, el Auxilio Póstumo, la Jubilación, Bono 14, Aguinaldo, Bono Vacacional y los dos meses de vacaciones.

HIGIENE Y SEGURIDAD EN EL TRABAJO

En lo que al Ministerio de Educación se refiere, no se encontró algún aspecto legal que determine qué prevenciones se deben tomar, sin embargo, esto se aplica en los establecimientos como fuera de ellos. Para proporcionar higiene y seguridad a los alumnos, por ejemplo, se toman algunas de las siguientes precauciones: arreglos de aulas deterioradas, circular perímetros del establecimiento, que los sanitarios se ubiquen lejos de las aulas y la cocina, que no haya basurero cerca, que las aulas tengan la ventilación y claridad necesaria, el aseo general del establecimiento educativo, etc.

ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN EPOCAS DE CAMBIO

Definitivamente, al transcurrir del tiempo, van cambiando los métodos y las técnicas de enseñanza, por los avances tecnológicos que día a día se dan, ante esto, el Magisterio Nacional debe estar a la vanguardia de todo lo que está pasando, actualizarse y no quedarse a la deriva. Se observa la diferencia en el proceso de enseñanza de 25 años de servicio, que no hizo nada por

actualizarse; con un maestro que haya aprendido técnicas y procedimientos más recientes, esto, con base en estudios experimentados, realizados y comprobados, de hecho, hay una gran diferencia. Por lo tanto, investiguemos, estudiemos, analicemos, leamos, para mantenernos al frente de los cambios que se presentan.

SUBSISTEMAS DE DESARROLLO

Los Recursos Humanos son parte esencial en el desarrollo, en la capacidad de obtener nuevas habilidades, obtener nuevos conocimientos y modificar actitudes o comportamientos. El subsistema de desarrollo de recursos humanos está dividido en tres partes: entrenamiento, es un medio para desarrollar la fuerza de trabajo dentro de los cargos, tanto dentro como fuera de él, se aplica de una manera sistematizada y organizada. El subsistema de desarrollo se pretende alcanzar a través de lo siguiente:

- a) normar y mejorar la docencia nacional,
- b) propiciar la superación del magisterio nacional,
- c) tecnificación profesional.

SUBSISTEMA DE CONTROL

Para que las diversas partes de la empresa puedan desempeñar su responsabilidad de línea con relación al personal, debe existir un subsistema de control de recursos humanos. Cuanto mayor sea la organización y más descentralizada sea su estructura, mayor será la necesidad de control. El proceso de control actúa en sentido de ajustar las operaciones a determinados patrones previamente establecidos y funciona de acuerdo con la información que es la base de control. El control implica una comparación con patrones previamente establecidos para permitir que se implante la acción correctiva cuando ocurra un desvío que no pueda aceptarse: debe definirse de acuerdo con los resultados que pretende obtener a partir de objetivos, planes, políticas, organigramas, procedimientos, etc.

El subsistema de control permite que las funciones estén llevándose de acuerdo al patrón establecido del proceso.

- 1) Establecimiento de Registro, según el capítulo único del título XII artículo 83 de la Ley de Servicio Civil.
- 2) Artículo segundo del Acuerdo Gubernativo No. 165-96.
- 3) Acciones de Supervisión.

6. LA ADMINISTRACIÓN Y LA TOMA DE DECISIONES

Puede ser que la toma de decisiones sea la operación esencial dentro de la administración a la que están subordinadas todas las demás actividades, Litchfield, dice que las actividades empiezan y terminan con la toma de decisiones observándose los siguientes pasos: 1. Toma de decisiones; 2. Programación; 3. Comunicación; 4. Control y 5. Reconsideración. Los directores toman decisiones cruciales que determinan, en gran parte, el impacto que la escuela tendrá sobre los estudiantes.

6.1 LA TOMA DE DECISIONES EN LA ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA

Marion Smith, señala que en la Escuela Whitman se diferenciaron dos factores:

1. Factor X, la preparación que realizaban para tomar una decisión.
2. Factor Y, el trabajo realizado en un período de tiempo determinado.

En la investigación de la Escuela Whitman se identificaron ocho estilos administrativos:

1. de Comunicación;
2. de Discusión;
3. de Consentimiento;
4. de Análisis;
5. de Relación;
6. de Organización-trabajo;
7. de Dirección del trabajo.

Tales directores serán probablemente sociables, amables, seguros de sí mismos, además de poseer bastante facilidad de palabras.

Los directores de las escuelas elementales en las grandes ciudades, en el mundo de los negocios, la simulación hombre-máquina, llamada Carnegie Tech Management Game. Por los últimos desarrollos tecnológicos, los educadores esperan que con el uso de las computadoras y otras técnicas hombre-máquina, se inventarán, pronto, simuladores en ambientes más complejos que serán de gran utilidad para mejorar la toma de decisiones.

6.2 UN MODELO PARA TOMAR DECISIONES

Bridges dice que para trabajar una decisión, se deben separar los pasos típicos a saber:

- A) definir el problema,
- b) recabar la información,
- c) señalar las posibles alternativas,
- d) prever las consecuencias de cada alternativa que se va a seguir,
- e) dar a conocer la decisión tomada.

Las propuestas para tomar decisiones en la escuela son:

1. planear la línea a seguir con objetividad y claridad, incluyendo el momento y la naturaleza de la participación del profesor o director;
2. que el administrador pueda mantenerse en contacto con las partes interesadas en las secuencias de toma de decisiones mientras el proceso continúa.

6.3 EL ASESOR EXTERNO EN LA TOMA DE DECISIONES

Un asesor hábil y cualitativo es un participante temporal en el proceso y sistema social de la escuela, su posición resulta muy importante, debe ser un líder de grupo capacitado y estar familiarizado con los problemas específicos en materia educativa.

6.4 LA ETICA EN LA TOMA DE DECISIONES

Los criterios para la valoración moral de la decisión encuentran una sola referencia objetiva en el conocimiento del ser humano y aquello que lleva a su florecimiento o plenitud.

La justicia que exige dar a cada uno su derecho, tiene especial importancia en la práctica, hay derechos innatos derivados de la persona. Para la correcta formulación de juicios morales particulares, no basta con el conocimiento de unos o de una norma universal; es también necesario poseer prudencia o sabiduría para que en la práctica se realice una correcta aplicación.

En la toma de decisiones, hay dos elecciones básicas de la voluntad:

- 1) la intención de alcanzar un fin,
- 2) la elección de un objetivo u opción de acción que estima apropiada para lograr dicho fin.

7. IMPORTANCIA DEL DIRECTOR

Del director depende el éxito o fracaso de la institución educativa; tomando en consideración la importancia del director, sus características fundamentales deberían ser:

- a) preparación pedagógica adecuada,
- b) conciencia de los problemas de la educación,
- c) capacidad de conducción.

7.1 CUALIDADES PERSONALES DEL DIRECTOR DE LA ESCUELA

- a. cultura general y competencia especial, por lo menos, una materia de enseñanza,
- b. buena experiencia como maestro de grado,
- c. buena capacidad de expresión y de comunicación,
- d. salud mental y física,
- e. justicia, paciencia, benevolencia, flexibilidad, simpatía, perseverancia y habilidades innatas, en un grado superior al que se espera hallar en todo maestro de grado,
- f. buenos conocimientos de filosofía especializada en la educación,
- g. interés por la bibliografía especializada en la educación

- h. interés por las personas en general y especialmente por los jóvenes que necesitan educarse,
- i. devoción por el ideal de llevar un cuerpo docente, una comunidad y un grupo de jóvenes al más alto grado de cooperación,
- j. coherencia entre la idea, la palabra y la acción.

7.2 FUNCIONES DEL DIRECTOR

Dentro de la labor del director de una escuela se encuentra las funciones que se detallan.

a) Función Administrativa.

Consiste en la coordinación, programación y ejecución de todas las actividades burocráticas de la escuela, al mismo tiempo, el director debe velar porque los trabajos escolares sean realizados eficientemente, de lo contrario, deberá implementar modificaciones en la organización las cuales mejoren la calidad del trabajo educativo.

El planeamiento de las actividades escolares y supervisión de la ejecución de cada una de ellas es parte del trabajo administrativo del director. Asimismo, el estudio de actividades y proyectos que cubran las principales necesidades de la escuela.

b) Función social.

A través de ella el director realizará una serie de actividades que permitan la interrelación escuela-comunidad, todo ello con el objeto de propiciar oportunidades que favorezcan la socialización del educando en la comunidad para su formación como ciudadano, debe ser una constante acción del director

c) Función pedagógica.

En ella se manifiesta la preocupación del director por una buena acción didáctica del magisterio a su cargo, con el fin de que los objetivos de la escuela sean alcanzados. Dentro de una de las actividades de dicha función que el director debe realizar, está la orientación pedagógica, estimulando al profesor a que se actualice tanto en planes de estudio y programas que sean adaptables como las necesidades de la comunidad.

d) Función de Relaciones Humanas

Consiste en la implementación de todas aquellas acciones que el director ejecuta con el objetivo de transformar la escuela, en una verdadera comunidad educativa que se caracterice por unificar ideales y esfuerzos que conlleve al logro de los objetivos de la escuela en particular y la educación en general.

Es importante que existan buenas relaciones en todos los miembros de la comunidad educativa de manera que ésta se unifique y obre con dedicación; asimismo, es necesario que el director promueva el acercamiento entre escuelas y comunidad, de manera que ambas trabajen en cooperación.

e) **Función de Renovación.**

Consiste en la implementación de todas aquellas acciones que lleven a la escuela una constante renovación, tanto en sus propósitos como en su labor didáctica. Es por ello que el director debe orientarse hacia la conquista teórica y tecnológica en el campo de la educación, hacia las necesidades de los alumnos y hacia las necesidades sociales.

Citamos a continuación las funciones del director de escuela, vistas por French, Hull y Dodds.

1. Organizar y dirigir.
2. Crear un ambiente favorable y contribuir personalmente al perfeccionamiento constante del plan de estudios.
3. Merecer la confianza y la colaboración del cuerpo docente y demás personal subalterno.
4. Merecer el respeto y la confianza de los alumnos.
5. Merecer el respeto y la colaboración de la comunidad.
6. Delegar autoridad y responsabilidad.
7. Desarrollar y perfeccionar su propia capacidad.
8. Tomar parte en asuntos de interés par la comunidad.
9. Tomar decisiones y fijar normas de trabajo.
10. Suministrar informes a las autoridades superiores y colaborar con ellas.
11. Ejecutar lo que se ha decidido realizar.

7.3 FUNDAMENTACIÓN LEGAL

Legalmente las funciones del director de una escuela, fundamentadas en el Decreto Número 12-91 Ley de Educación Nacional, en su Título III, Garantías personales de Educación, Derechos y Obligaciones de los Directores, atendiéndolas de la manera siguiente:

- | | | | | |
|----------------------------------|--------|----|---|----|
| 1. Función administrativa: | Inciso | a) | y | b) |
| 2. Función Social: | Inciso | h) | y | i) |
| 3. Función Pedagógica | Inciso | c) | y | l) |
| 4. Función de Relaciones Humanas | Inciso | g) | y | j) |
| 5. Función de renovación | Inciso | l) | | |

III. MARCO METODOLOGICO

3.1 OBJETIVOS

3.1.1 GENERALES

Determinar el grado de conocimiento y habilidades administrativas que poseen los directores que laboran.

3.1.2 ESPECIFICOS

Establecer la falta de conocimientos y habilidades de los directores con relación al proceso administrativo.

Establecer parámetros específicos de capacitación en el área administrativa para los directores.

3.2 VARIABLE

- Grado de conocimiento y habilidad administrativa.

3.2.1 CONCEPTUALIZACION DE LA VARIABLE

En la administración es necesario poseer conocimiento en lo técnico y administrativo mismo que se adquiere con la capacitación y preparación personal. Las habilidades administrativas son características personales que pueden ser innatas pero con preparación puede desarrollarse, para lo que se determina el grado de conocimiento y habilidades administrativas que poseen los directores que laboran en los centros educativos del nivel medio del municipio de Zacapa, a través de capacitaciones en el área administrativa

3.2.2 INDICADORES

* Conocimiento y habilidades de los directores con relación al proceso Administrativo.

* Parámetros específicos de capacitación.

3.3 LOS SUJETOS

Los sujetos que se tomarán en cuenta en la investigación están relacionados con el Proceso Administrativo, entre estos está: falta de supervisores, directores y catedráticos.

3.4 LOS INSTRUMENTOS

INTRUMENTOS

Para realizar esta investigación se aplicaron los instrumentos utilizando para cada uno de los sujetos.

- a. Para la Capacitación Técnica Administrativa, una entrevista, constituida por 10 interrogantes.
- b. Para los directores, una encuesta con 10 interrogantes.
- c. Para los catedráticos, también, una encuesta con 10 interrogantes.

3.5 EL DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Hay que recordar que la investigación es un proceso que aplica el Método científico para tratar de obtener información relevante y fidedigna. La investigación encierra dos aspectos generales e importantes como lo son; la parte del proceso, que indica los pasos que deben de seguir para lograr la aplicación se debe al Método científico y la parte formal que indica como se deben presentar todos los resultados que se obtienen como respuesta o producto de la investigación. Las dos formas de investigación son: la Pura y la Aplicada que comprende tres tipos básicos que son Histórica, Descriptiva y Experimental.

Este trabajo es tipo descriptivo ya que comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de un aspecto que se esté viviendo en la actualidad. Y tomando en consideración que el problema de esta investigación es real, puesto que se manifiesta de alguna forma en los establecimientos educativos de nuestro país, delimita su contexto.

La investigación comprende diferentes pasos como se detalla a continuación:

- a. la descripción de un problema,
- b. definición y formulación de objetivos,
- c. marco teórico,
- d. selección de las técnicas de recabación de datos.

d.1 POBLACIÓN: esta constituida por la Coordinación técnico-Administrativa del Municipio de Zacapa, establecimientos educativos

oficiales del área urbana del municipio de Zacapa que implica a 9 Directores y 178 Catedráticos.

d.2 MUESTRA: se utilizo como muestra sólo con relación a catedráticos, 178 docentes que constituyen un 83.15% de población,

- e. descripción, análisis e interpretación de los datos,
- f. recabación y tratamiento de datos.

IV PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

Después de aplicar los instrumentos correspondientes, se procedió a realizar el análisis de resultados, para lo cual se presentan cuadros estadísticos y gráficas que muestran objetivamente la opinión de los sujetos de la investigación.

Este capítulo contiene comentarios sobre resultados obtenidos, con los cuales se establecen conclusiones y se dan recomendaciones.

4.1 COMENTARIO SOBRE LA ENTREVISTA REALIZADA AL COORDINADOR TÉCNICO ADMINISTRATIVO DEL AREA URBANA DEL MUNICIPIO DE ZACAPA

Según el Coordinador Técnico-Administrativo del Distrito No. 19-01 y 02 municipio de Zacapa departamento de Zacapa. Existen deficiencias en la tarea administrativa de los directores, pues, ellos no realizan de manera eficiente su trabajo administrativo, ni resuelven la problemática administrativa que surge en sus establecimientos; desconocen la correcta aplicación de las leyes educativas y laborales, no coordinan las actividades en una forma adecuada para mantener la armonía entre los maestros, estudiantes y el director, tampoco orienta a los docentes para que mejoren el proceso enseñanza / aprendizaje y no evalúan las acciones que se llevan a cabo en sus establecimientos.

Por todo lo anterior, el Coordinador Técnico Administrativo manifiesta que es sumamente necesario que se capacite a los directores en el área administrativa; pues, la falta de conocimientos y habilidades administrativas por parte de los directores, es un factor importante en las deficiencias del funcionamiento de los establecimientos educativos del área urbana, del municipio de Zacapa, niveles primario y medio

2. Datos de la Población y de la muestra de la Encuesta proporcionada a los Directores

Sujeto	Población	Encuestados	Porcentaje de Encuestados
Directores	12	12	100%

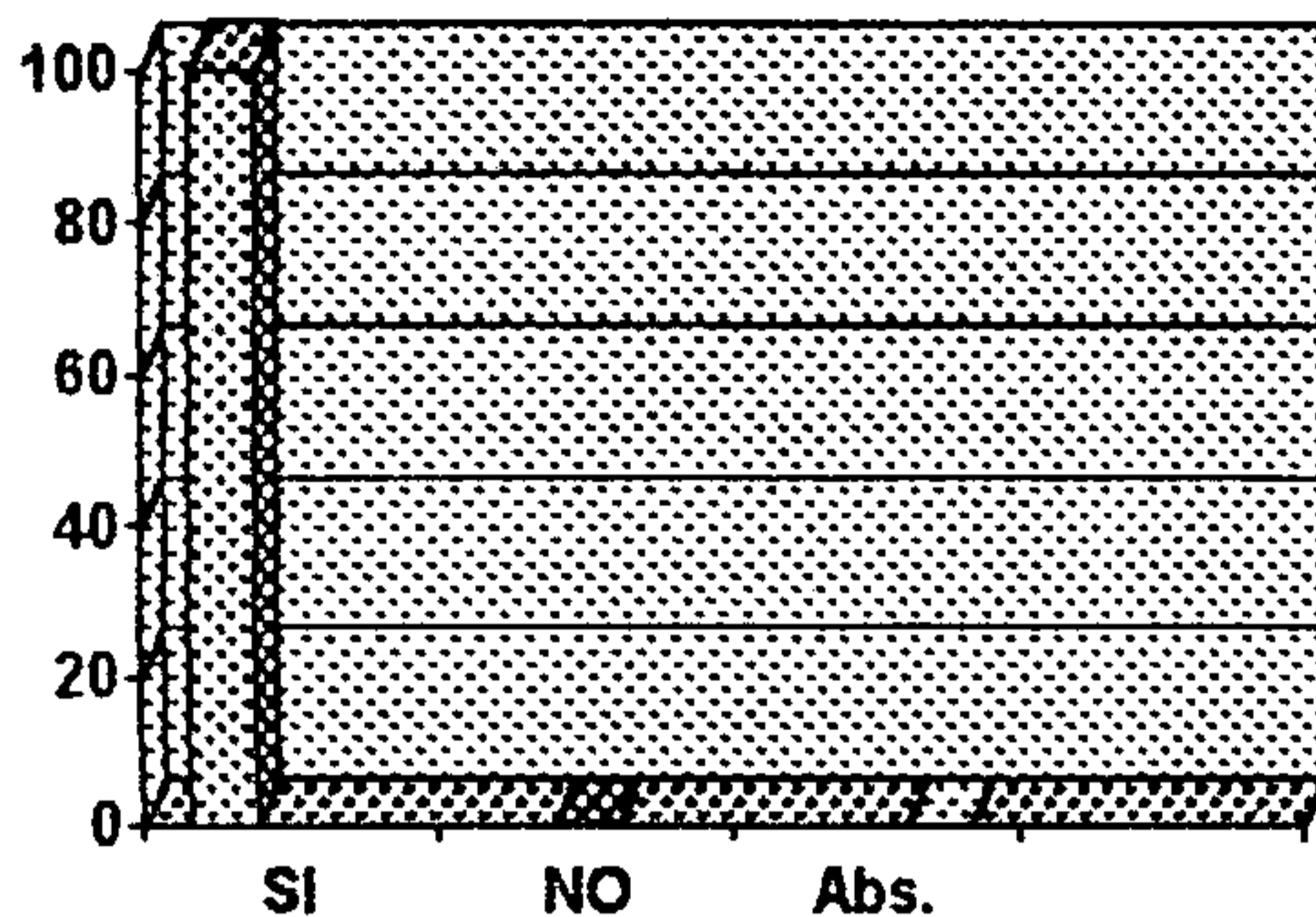
Cuadro estadístico de cada una de las preguntas de la Encuesta a los Directores

Respuesta Encuestados NO.	SI		NO		ABSTENCIONISMO	
	No. Personas	Porcentaje	No. Personas	Porcentaje	No. Personas	Porcentaje
01	12	100%				
02	08	66.67%	03	25%	01	8.33%
03	09	75%	02	16.67%	01	8.33%
04	12	100%				
05	11	91.67%	01	8.33%		
06	09	75%	02	16.67%	01	8.33%
07	09	75%	03	25%		
08	07	58.33%	05	41.67%		
09	10	83.33%	02	16.67%		
10	12	100%				

3. Descripción en forma gráfica y analítica de los resultados de la Encuesta a Directores

Pregunta No.1

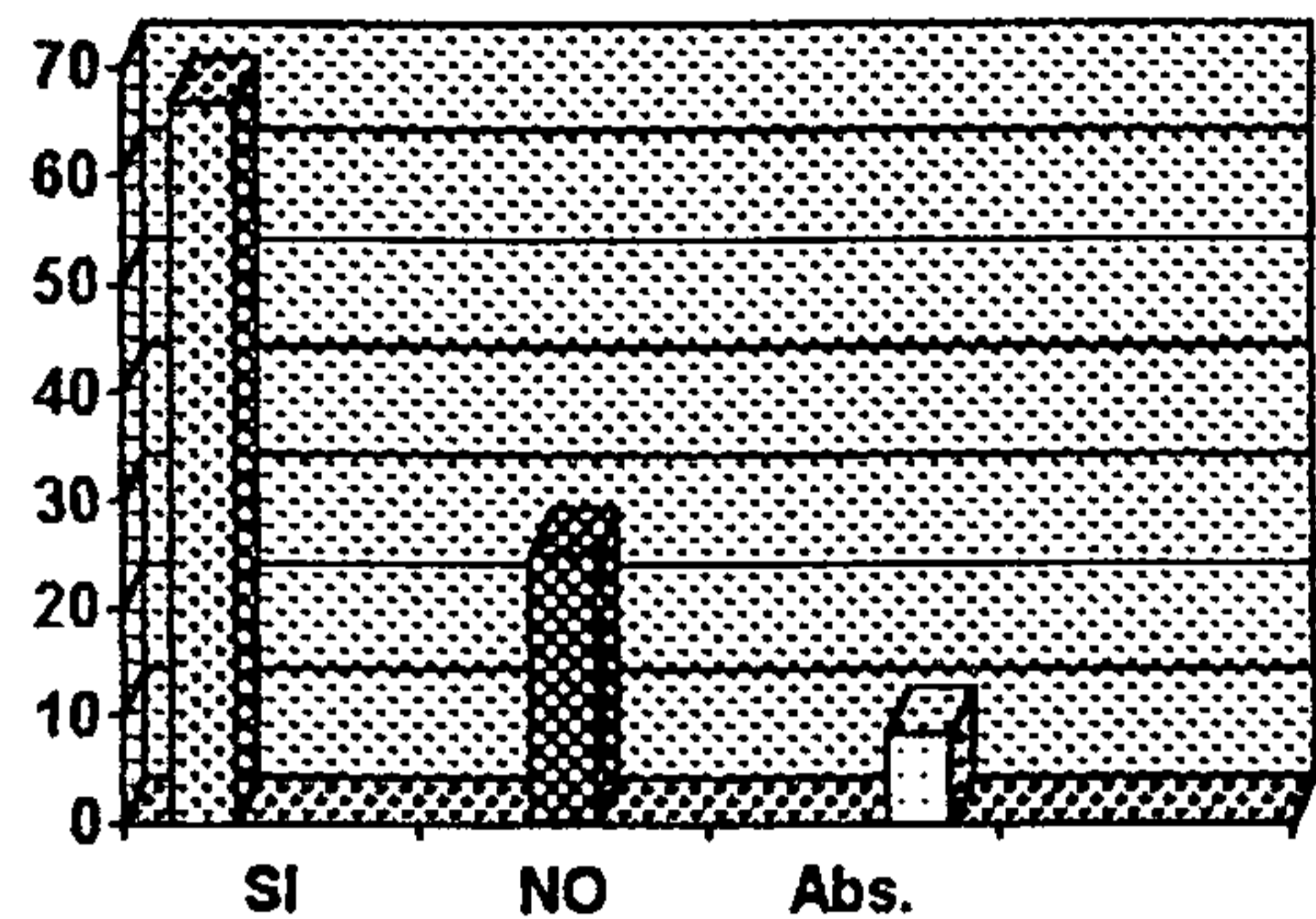
¿Considera necesario que se le proporcione la capacitación adecuada específicamente en el área administrativa y en el campo de la Legislación Educativa?



Interpretación. El 100% considera que es necesario Que se les capacite, específicamente, en el área administrativa y en el campo de la legislación educativa.

Pregunta No.2

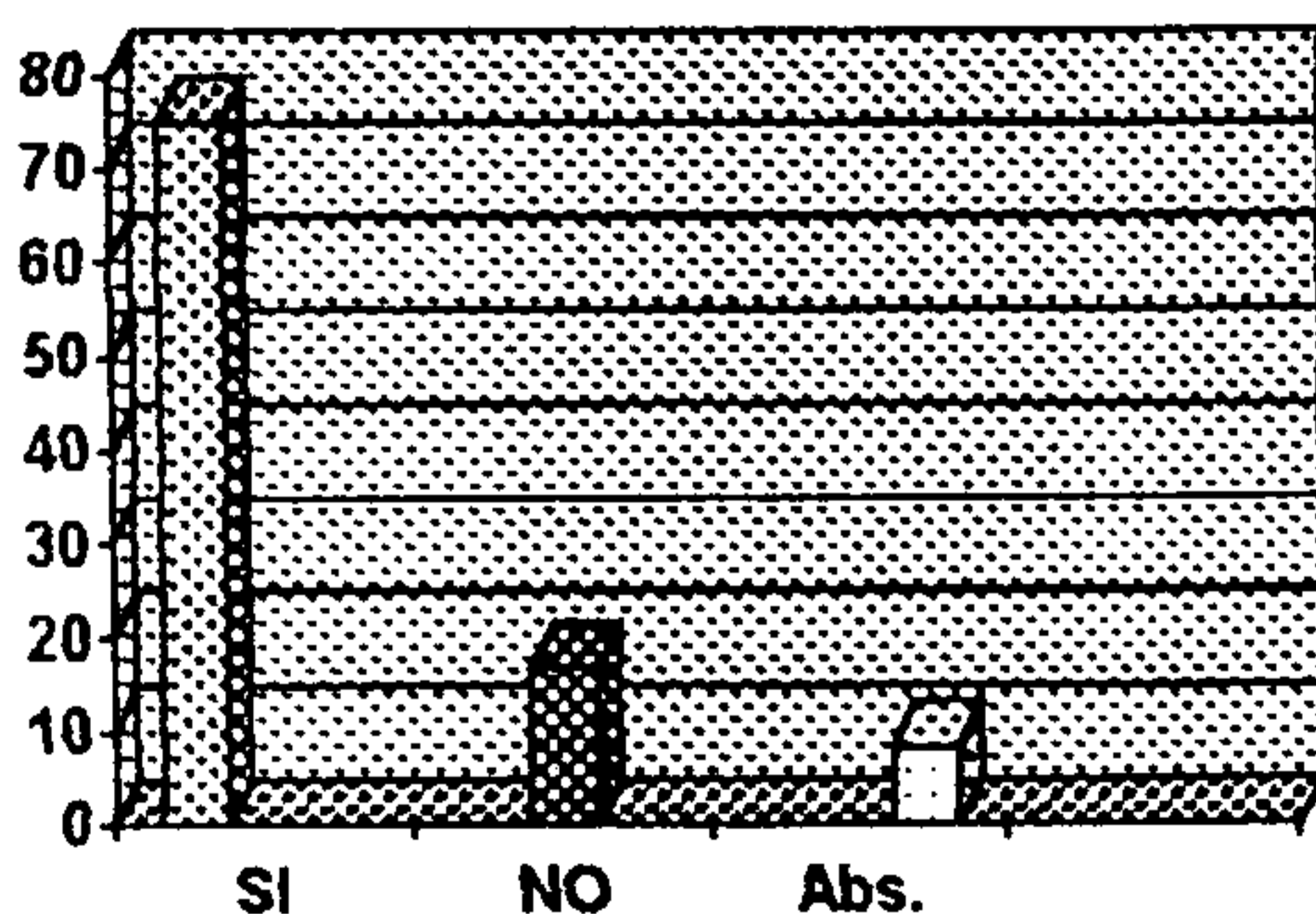
¿Considera usted evaluar adecuadamente todas las acciones administrativas realizadas en su establecimiento?



Interpretación. El 66.67% considera evaluar Adecuadamente todas las acciones administrativas en su establecimiento. El 25% dice que no; y , el 8.33% prefirió no contestar.

Pregunta No.3

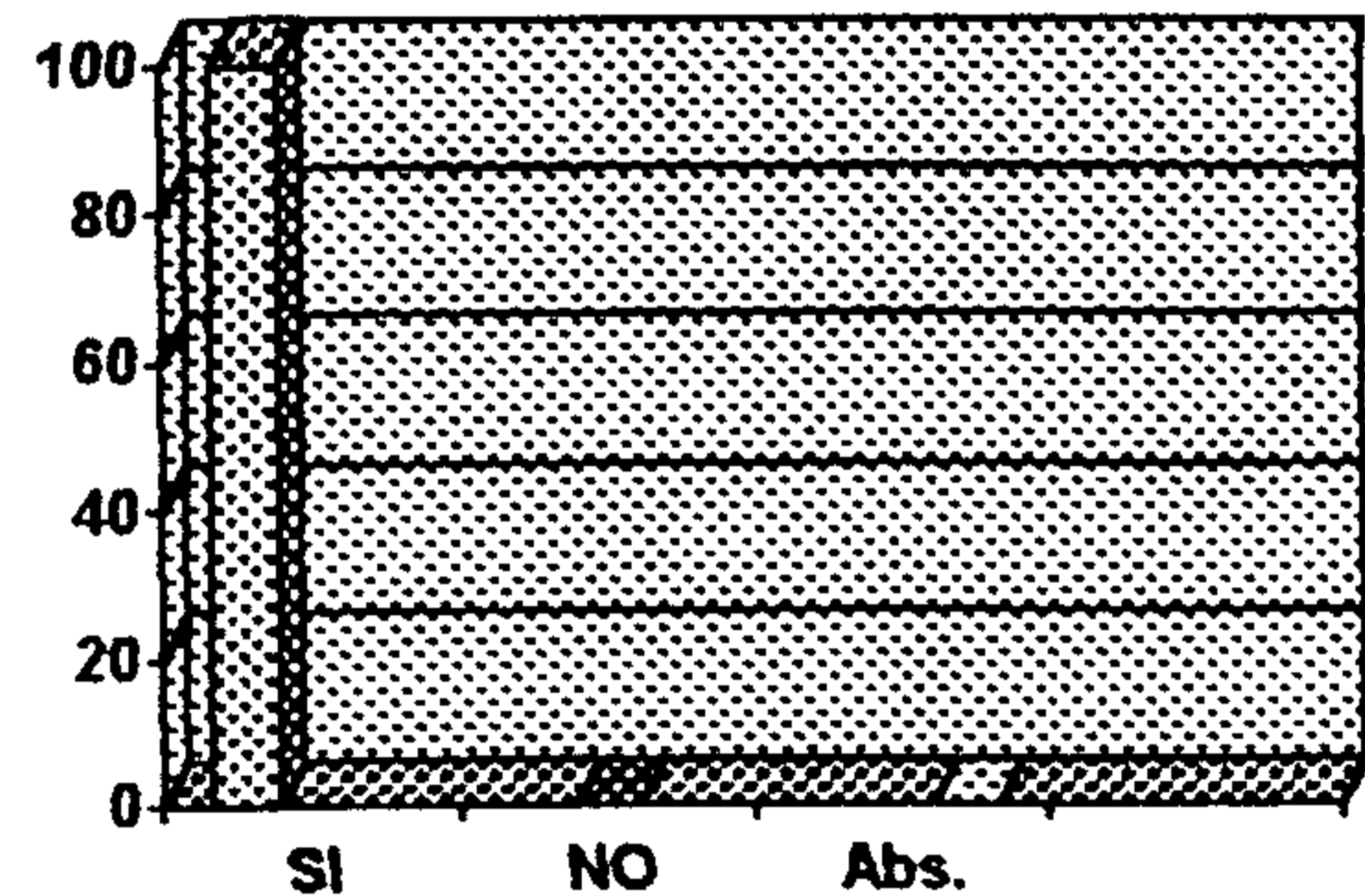
¿Le proporciona usted orientación a los docentes de cómo mejorar el proceso de Enseñanza / Aprendizaje?



Interpretación. El 75% dice proporcionarle orientación a los docentes de cómo mejorar el proceso Enseñanza / Aprendizaje. El 16.67% dice que no, mientras el 8.33% se abstuvo.

Pregunta No.4

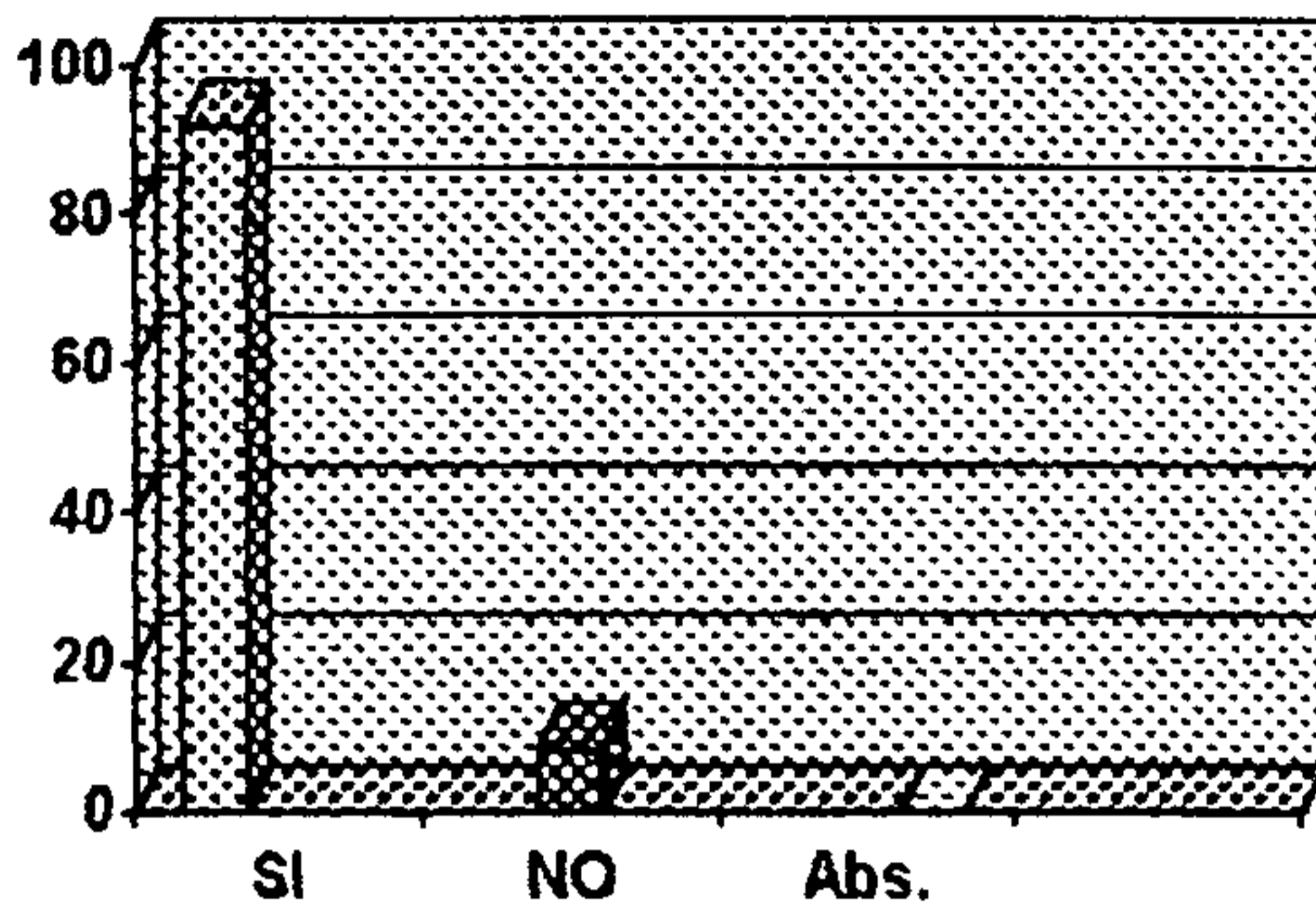
¿Coordina usted todas las actividades realizadas en el establecimiento en una forma adecuada, manteniendo una relación armoniosa con los docentes y los estudiantes?



Interpretación. El 100% dice que coordina las actividades en forma adecuada y mantiene una relación armoniosa con los docentes y estudiantes.

Pregunta No.5

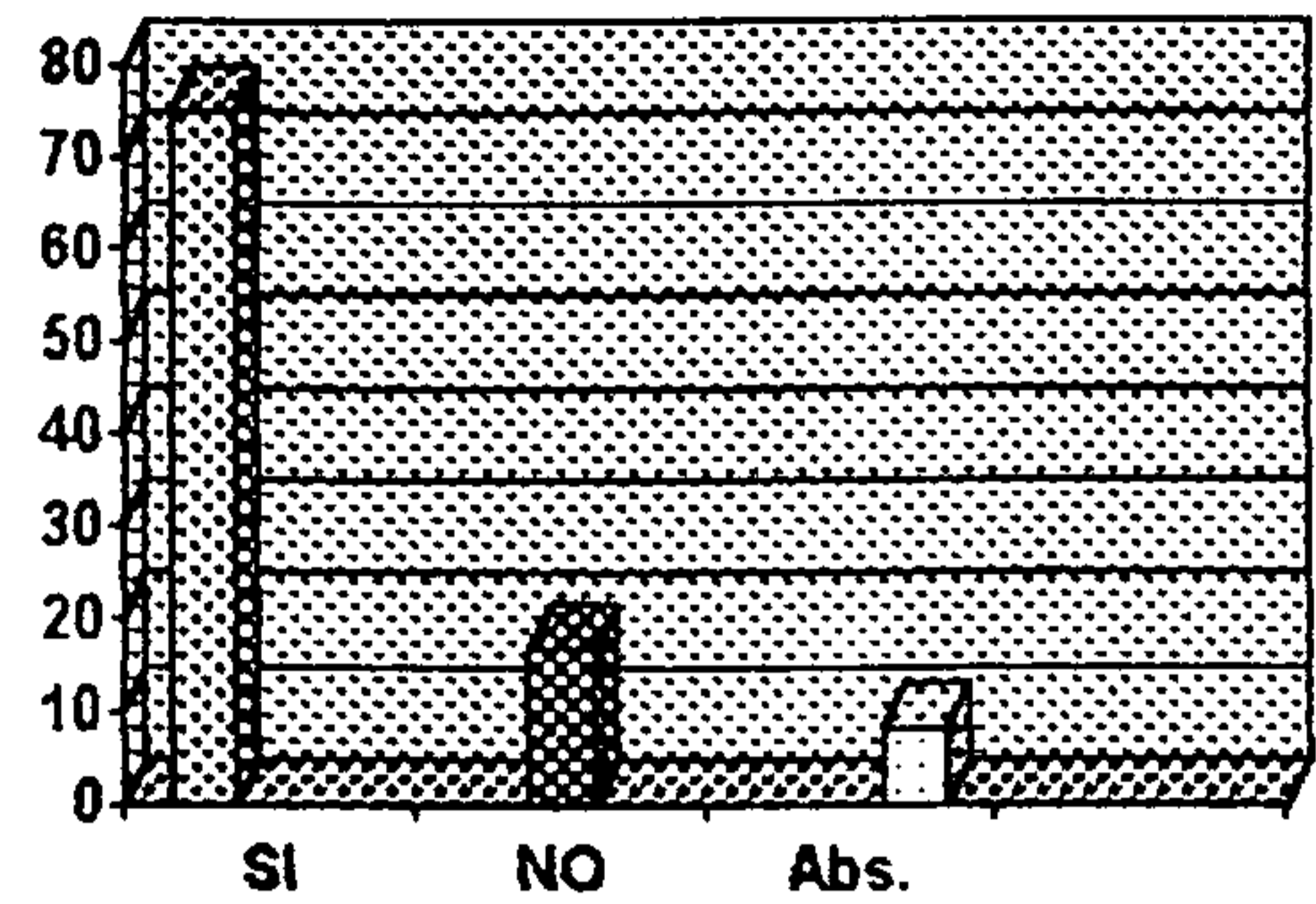
¿Cree usted tener la habilidad necesaria para tomar decisiones acertadas, asegurando con ello el buen funcionamiento del establecimiento?



Interpretación. El 91.67% dice tener la suficiente habilidad en la toma de decisiones, para asegurar con ello el buen funcionamiento del establecimiento. El 8.33% dice que no.

Pregunta No.6

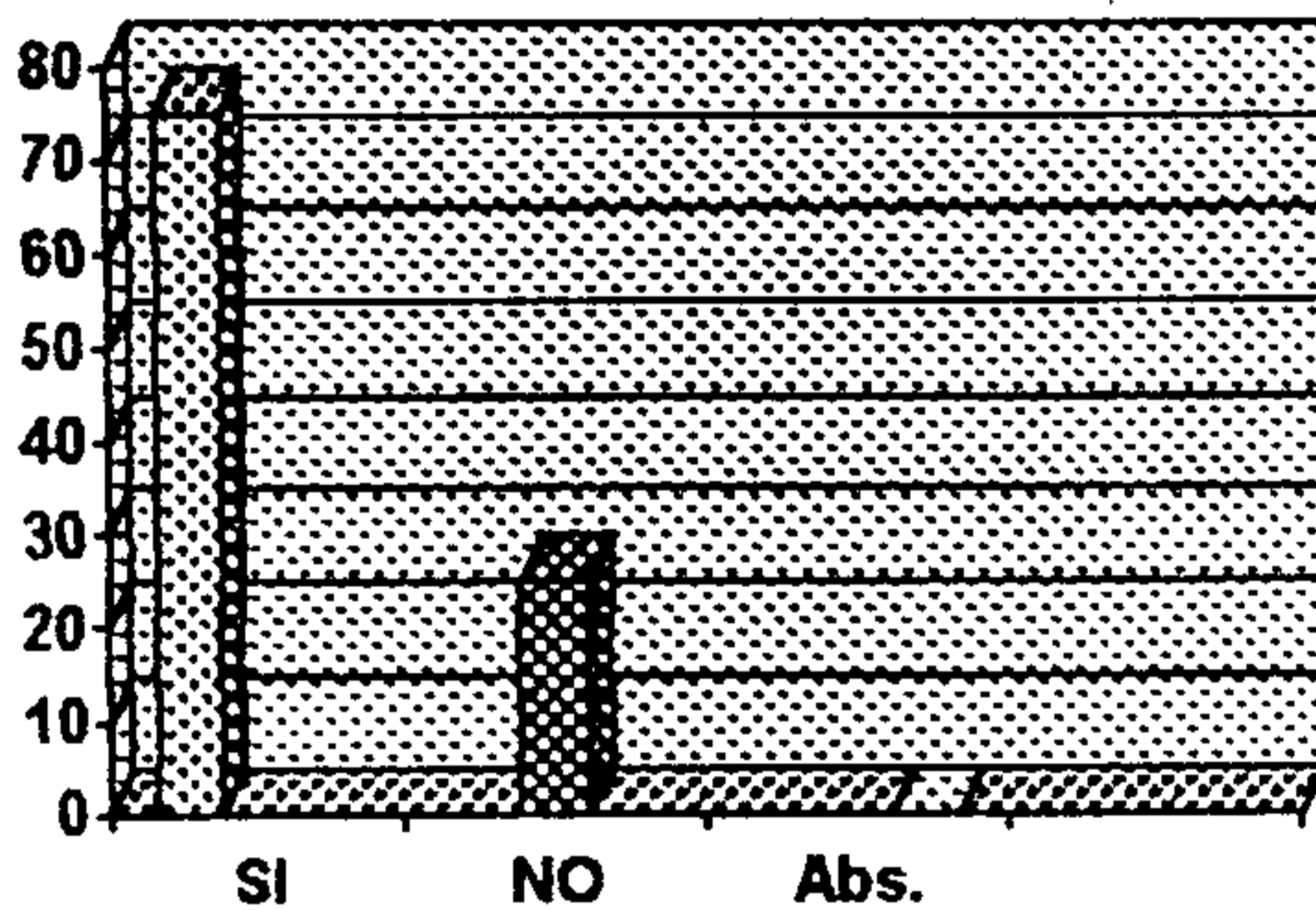
¿Cree usted resolver la problemática administrativa que surge en el establecimiento de una forma u otra?



Interpretación. El 75% dice resolver la problemática administrativa surgida en el establecimiento. El 16.67% dice que no, el 8.33% se abstuvo de contestar.

Pregunta No.7

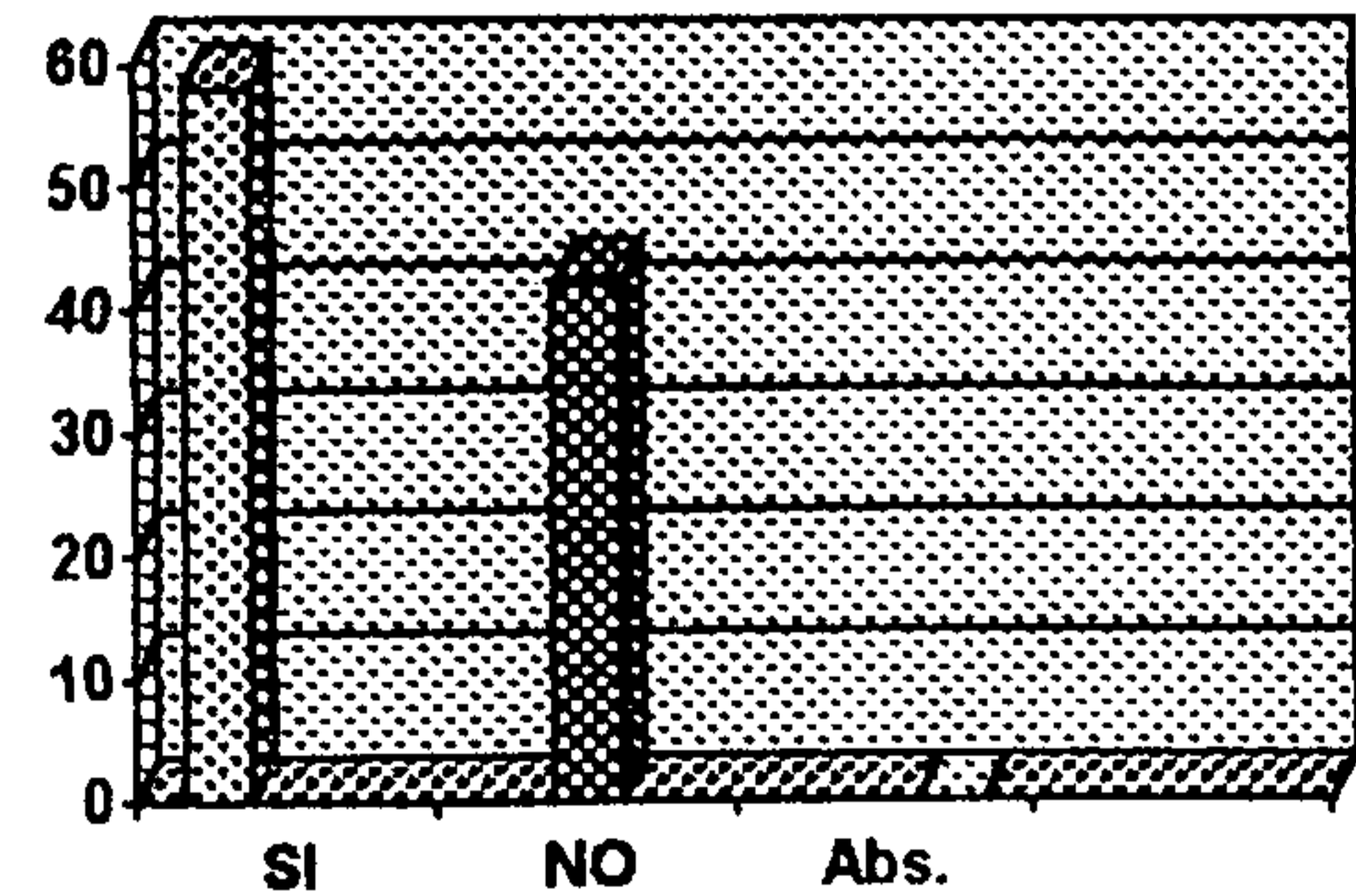
¿Cumple usted eficientemente con las funciones que corresponde en base a las leyes existentes en nuestro país?



Interpretación. El 75% afirmaron cumplir eficientemente su función administrativa basándose en las leyes que rigen el país. El 25% nos indicaron que no.

Pregunta No.8

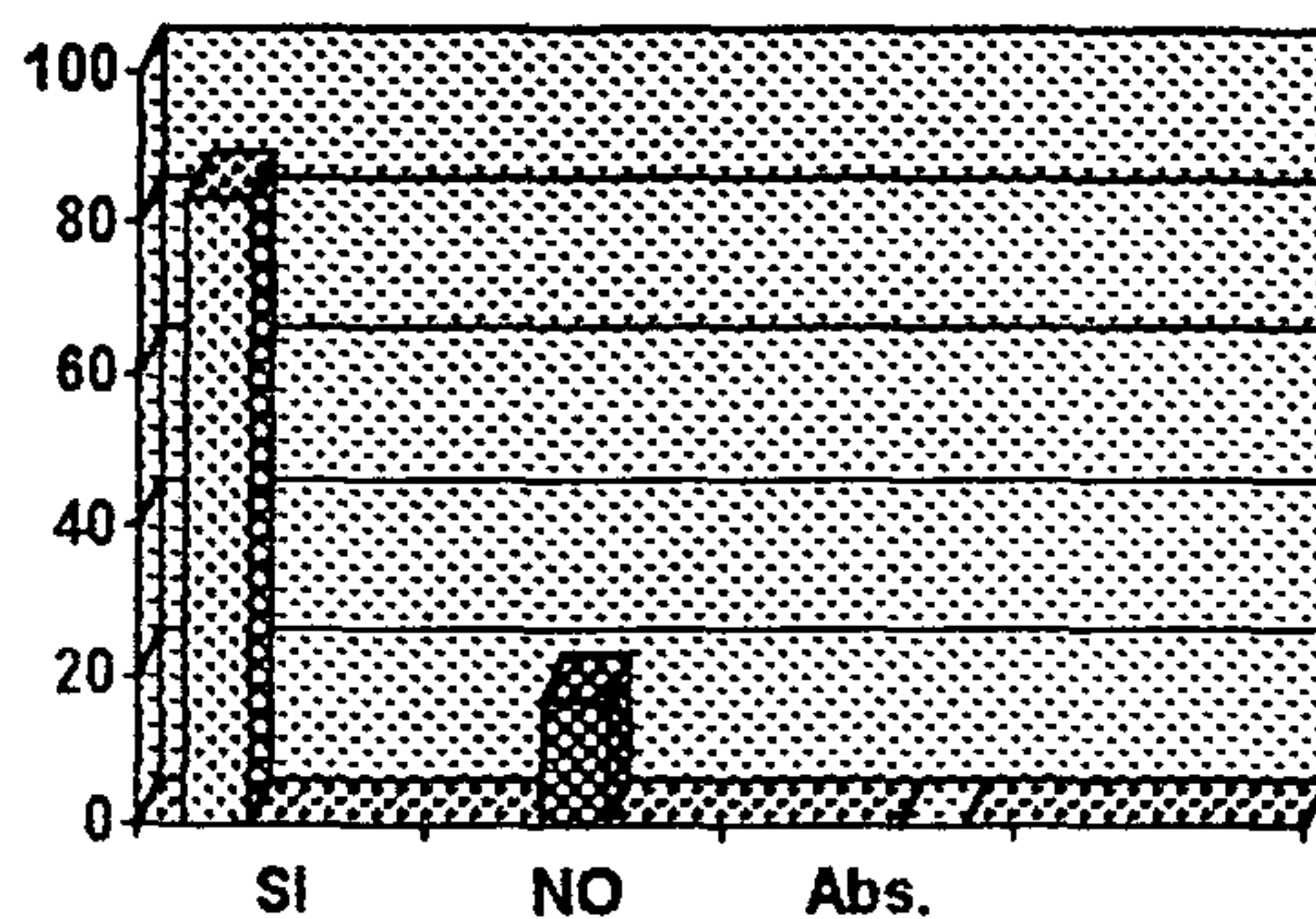
¿Considera usted poseer el dominio y pleno conocimiento del proceso administrativo para dirigir un establecimiento?



Interpretación. El 58% indica tener el dominio y conocimiento del proceso administrativo. El 42% dice no poseerlo.

Pregunta No.9

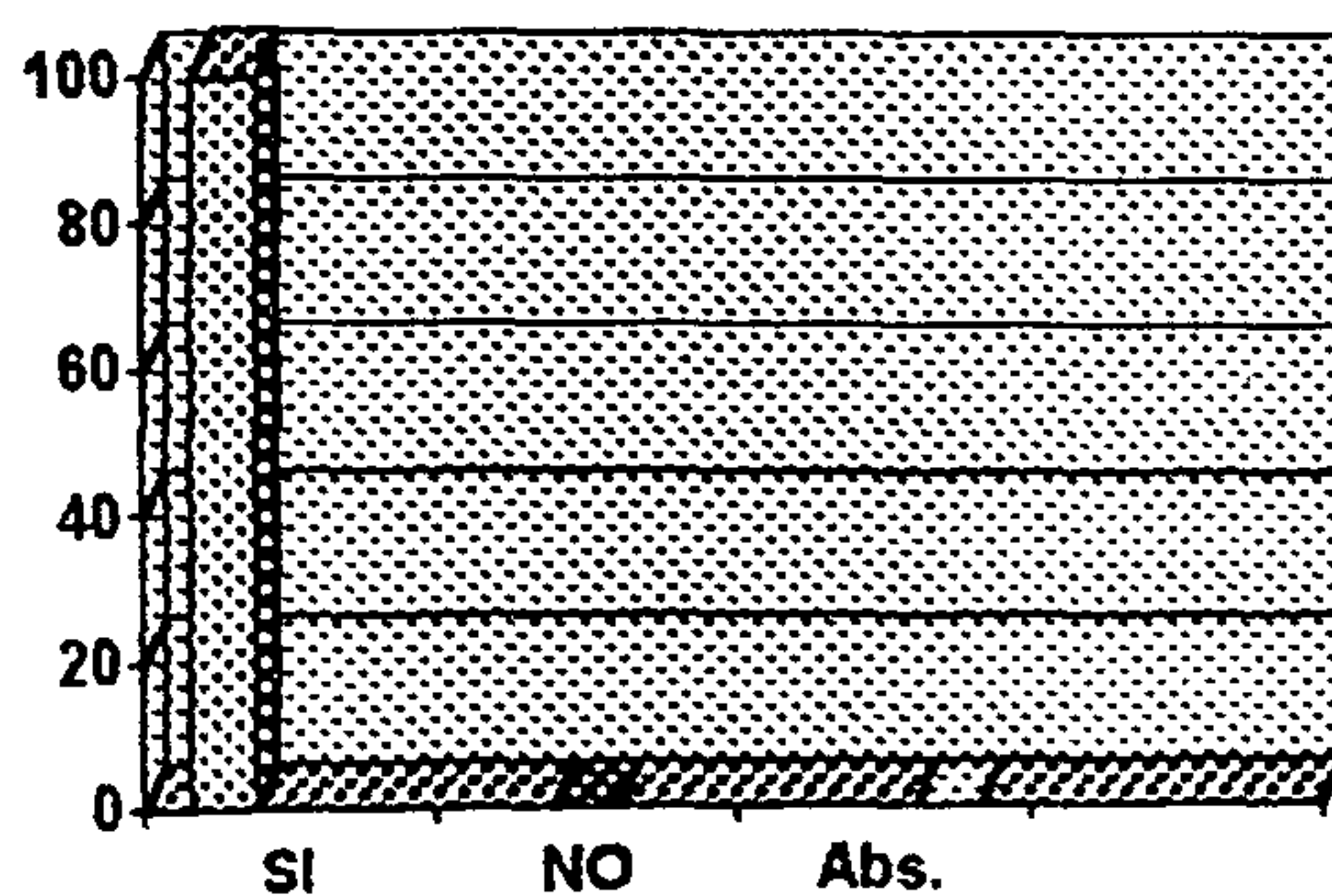
¿Considera que la falta de conocimientos y habilidades administrativas por parte de los directores son un factor determinante en las deficiencias de los establecimientos educativos?



Interpretación. El 83.33% considera que la falta de conocimientos y habilidades administrativas por parte de los directores origina las deficiencias en el funcionamiento de los establecimientos educativos. El 16.67% indica que no.

Pregunta No.10

¿Cree que el funcionamiento de los establecimientos educativos sería mas eficiente si a ustedes se les capacitara adecuadamente?



Interpretación. El 100% afirmaron que es importante la capacitación adecuada para mejorar el funcionamiento de los establecimientos educativos.

4. COMENTARIO

SOBRE LOS DATOS DE LA ENCUESTA CONTESTADA POR LOS DIRECTORES

En las respuestas que los directores proporcionaron, por medio de encuestas, pude encontrar una clara contradicción; pues, por un lado, ellos manifiestan dominar y conocer el proceso administrativo, cumplir con sus funciones sobre la base de las leyes que para el efecto existen en nuestro país, resolver la problemática administrativa que surge en sus establecimientos en forma adecuada, poseer la habilidad para tomar decisiones, coordinar todas las actividades en sus establecimientos manteniendo una buena relación con los demás, orientar a los docentes para mejorar el proceso enseñanza- aprendizaje y evaluar, adecuadamente, todas las acciones administrativas realizadas en sus establecimientos. Sin embargo, ellos aceptan que la falta de conocimiento y habilidades administrativas realizadas en sus establecimientos. Sin embargo, ellos aceptan que la falta de conocimiento y habilidades administrativas por parte de los directores son un factor importante de las deficiencias de funcionamiento de los establecimientos educativos, que es necesario que se les capacite en administración y legislación educativa y que, con ello, mejoraría considerablemente el funcionamiento de sus establecimientos.

2. Datos de la Población y de la muestra de la Encuesta proporcionada a los Directores

Sujeto	Población	Encuestados	Porcentaje de Encuestados
Catedráticos	178	148	83.15%

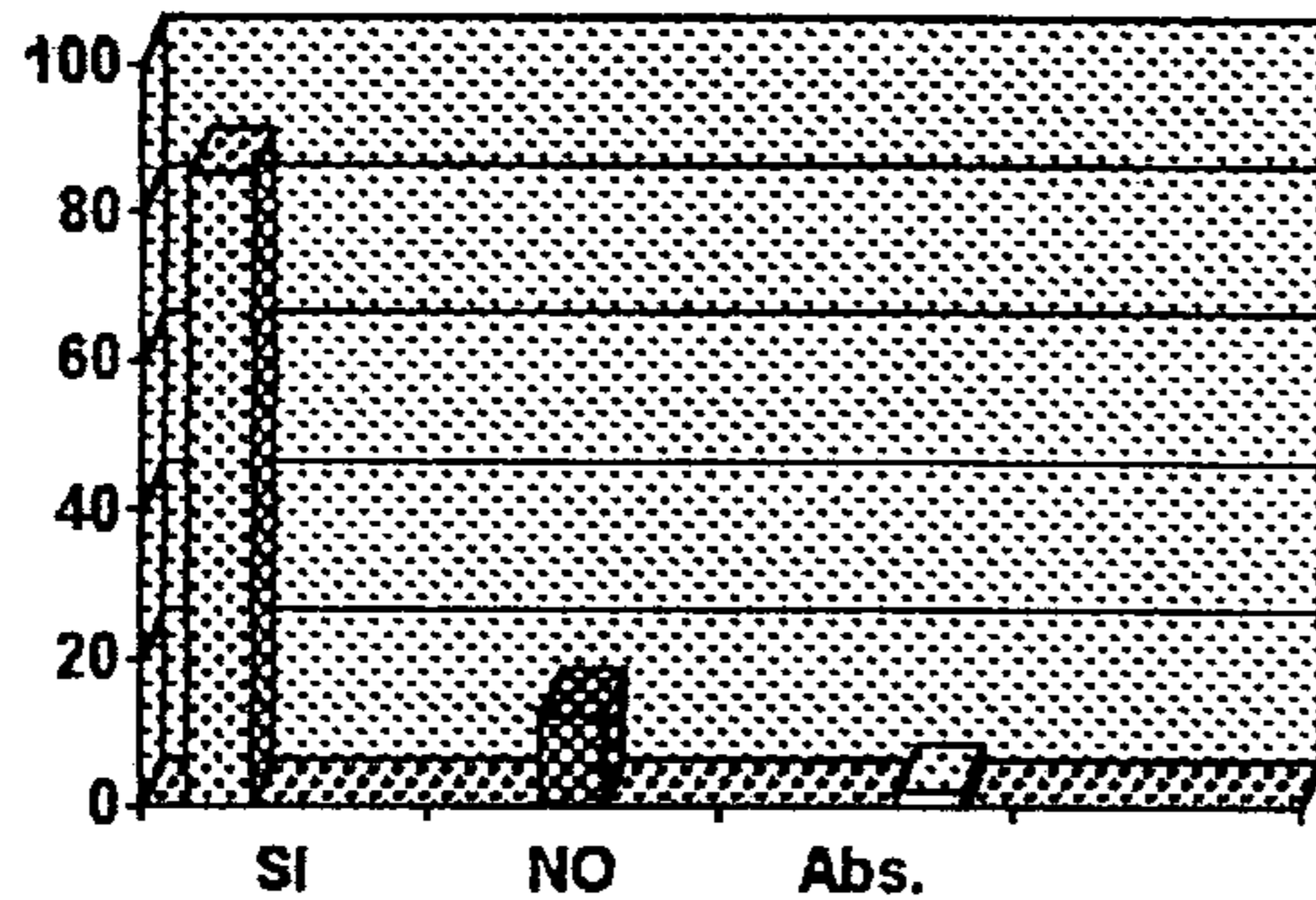
Cuadro estadístico de cada una de las preguntas de la Encuesta a los Catedráticos

Respuesta Encuestados NO.	SI		NO		ABSTENCIONISMO	
	No. Personas	Porcentaje	No. Personas	Porcentaje	No. Personas	Porcentaje
01	127	85.81%	18	12.16%	03	2.03%
02	94	63.51%	51	34.46%	03	2.03%
03	95	64.19%	48	32.43%	05	3.38%
04	98	66.22%	46	31.08%	04	2.7%
05	99	66.89%	46	31.08%	03	2.03%
06	115	77.7%	31	20.95%	02	1.35%
07	57	38.51%	88	59.46%	03	2.03%
08	80	54.06%	64	43.24%	04	2.7%
09	140	94.59%	05	3.38%	03	2.03%
10	138	93.24%	07	4.73%	03	2.03%

6. Descripción en forma gráfica y analítica de los resultados de la Encuesta a Catedráticos

Pregunta No.1

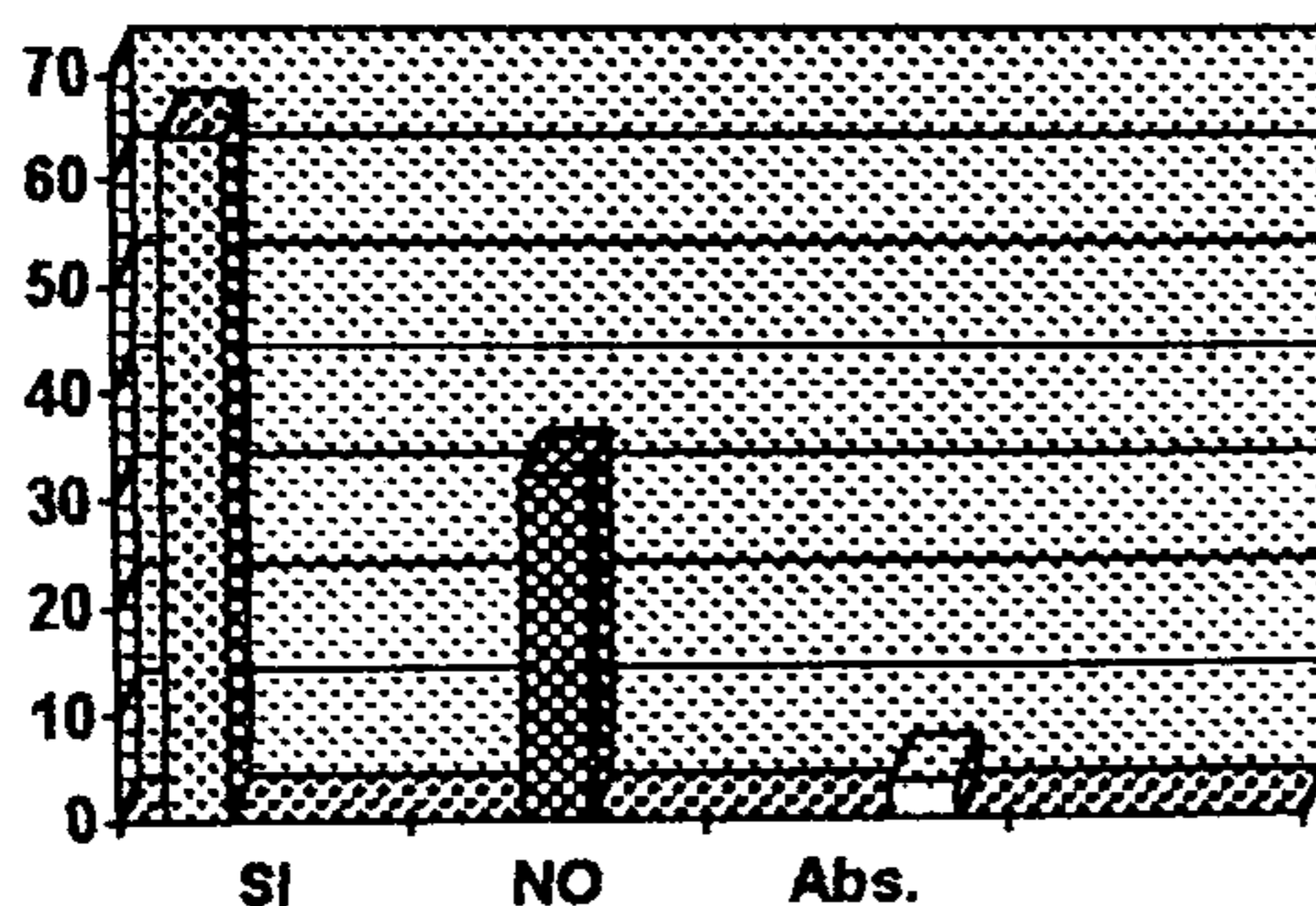
¿Considera que la falta de conocimientos y habilidades administrativas por parte de los directores son un factor determinante en las deficiencias del funcionamiento de los establecimientos educativos ?



Interpretación. El 85% considera que la falta de conocimientos y habilidades administrativas por parte de los directores son un factor determinante en las deficiencias de funcionamiento de los establecimientos educativos. El 12.16% considera que no, habiéndose manifestado el 2.03% de abstencionismo.

Pregunta No.3

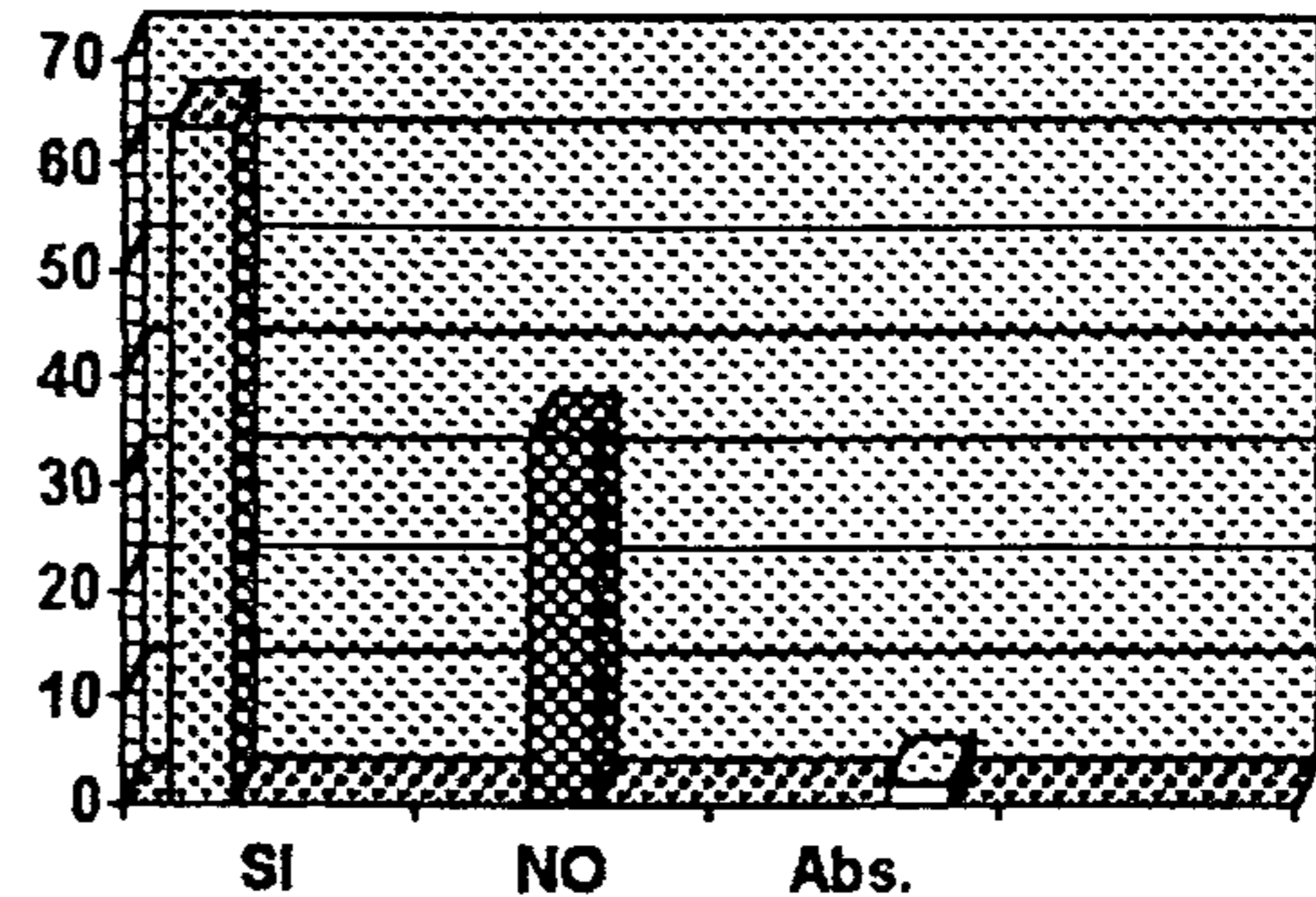
¿Cumple el director eficientemente con las funciones que le corresponden con base en las leyes existentes en nuestro país?



Interpretación. El 64.19% considera que el director cumple eficientemente con las funciones que con base en la ley le corresponde. El 32.43% considera que no, habiéndose dado un 3.38% de abstencionismo.

Pregunta No.2

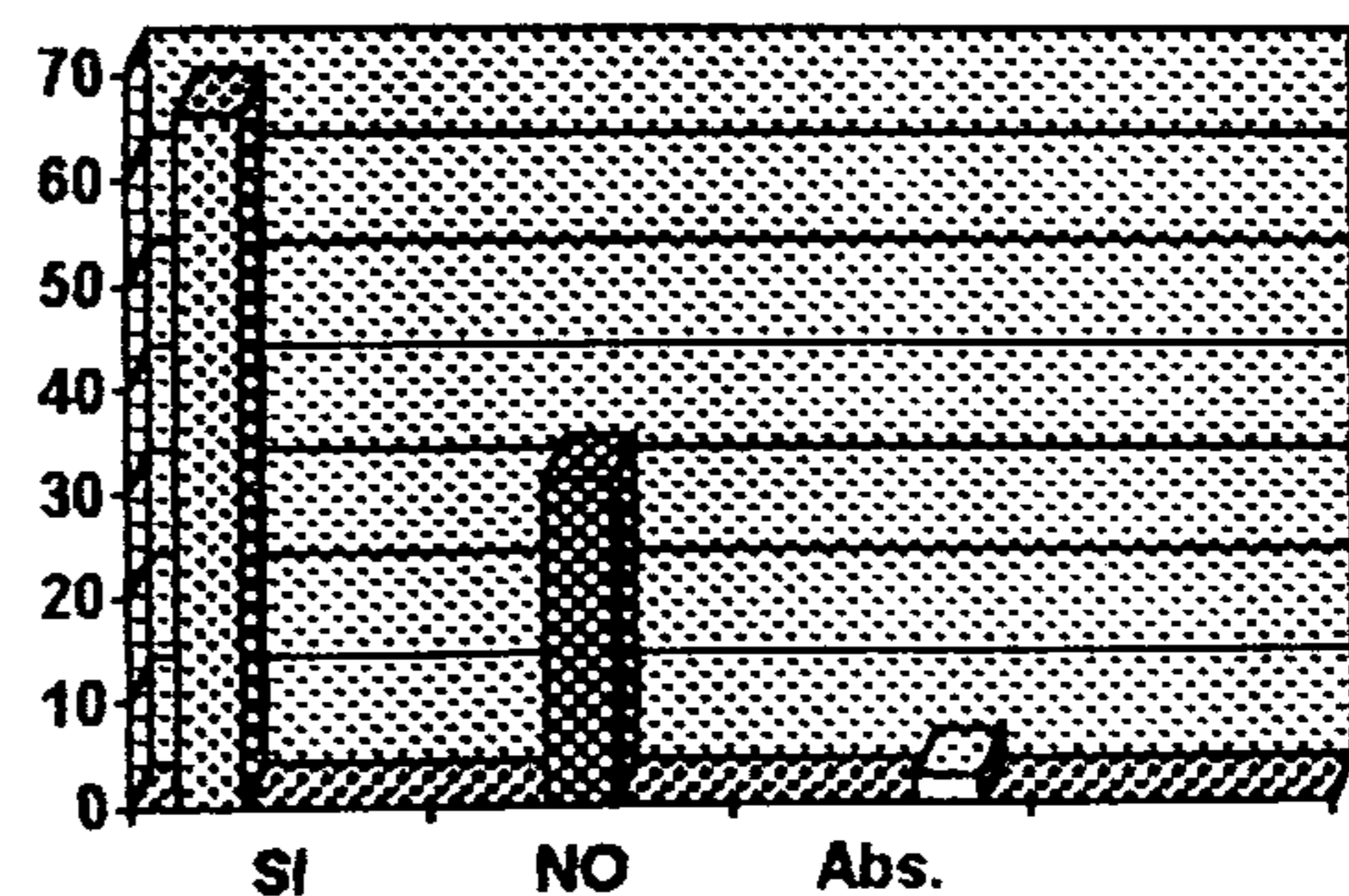
¿Considera que su director tiene dominio y pleno conocimiento del proceso administrativo para dirigir el establecimiento?



Interpretación. El 63.57% considera que el director tiene pleno dominio y conocimiento del proceso administrativo para dirigir un establecimiento. El 34.46% considera que no, mientras que el 2.03% se abstuvo de contestar.

Pregunta No.4

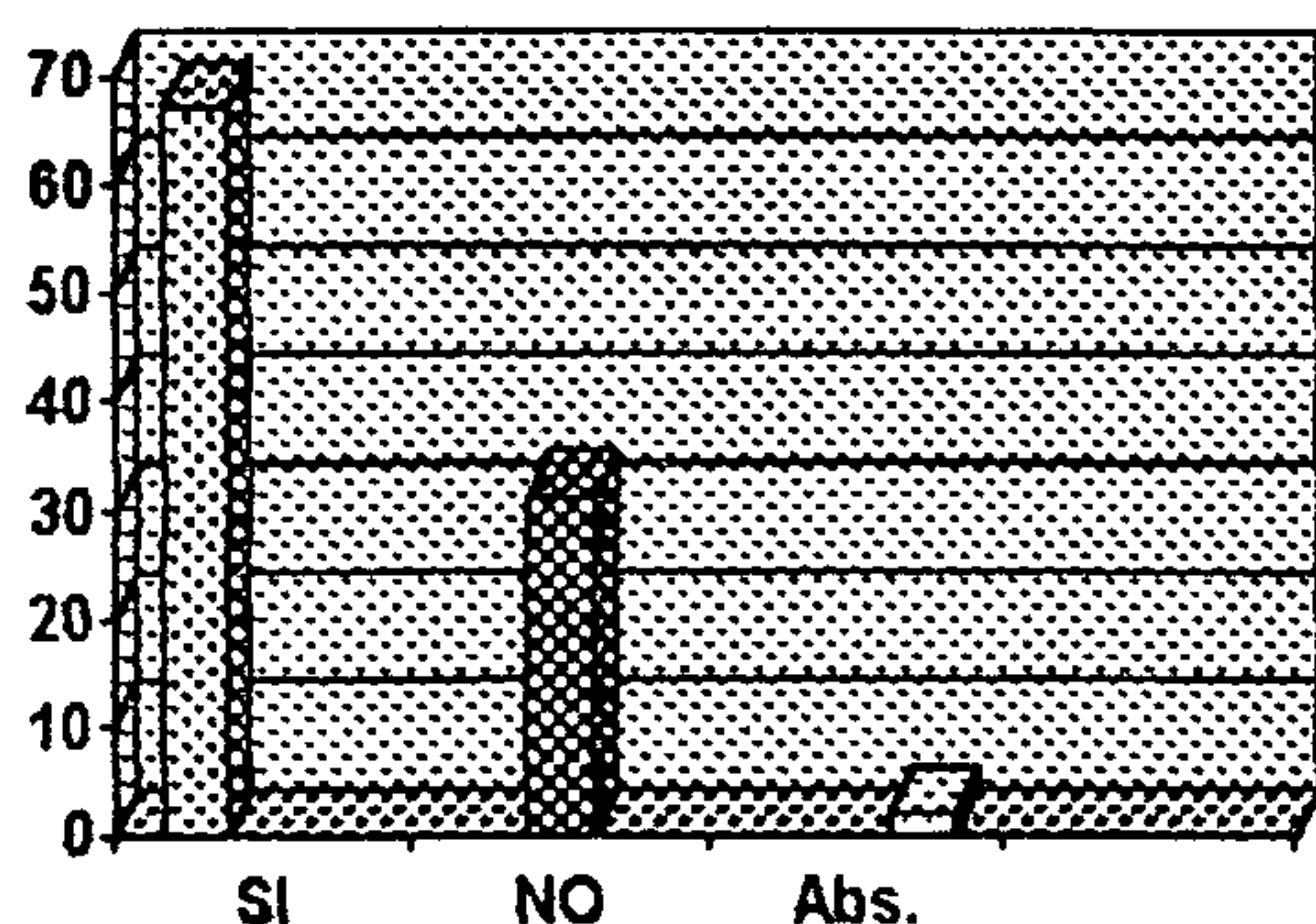
¿Cree que su director resuelve adecuadamente la problemática administrativa que surge en el establecimiento?



Interpretación. El 66.22% considera que el director resuelve en forma adecuada la problemática administrativa que surge en el establecimiento. El 31.08% considera que no, mientras el 2.7% prefirió no contestar.

Pregunta No.5

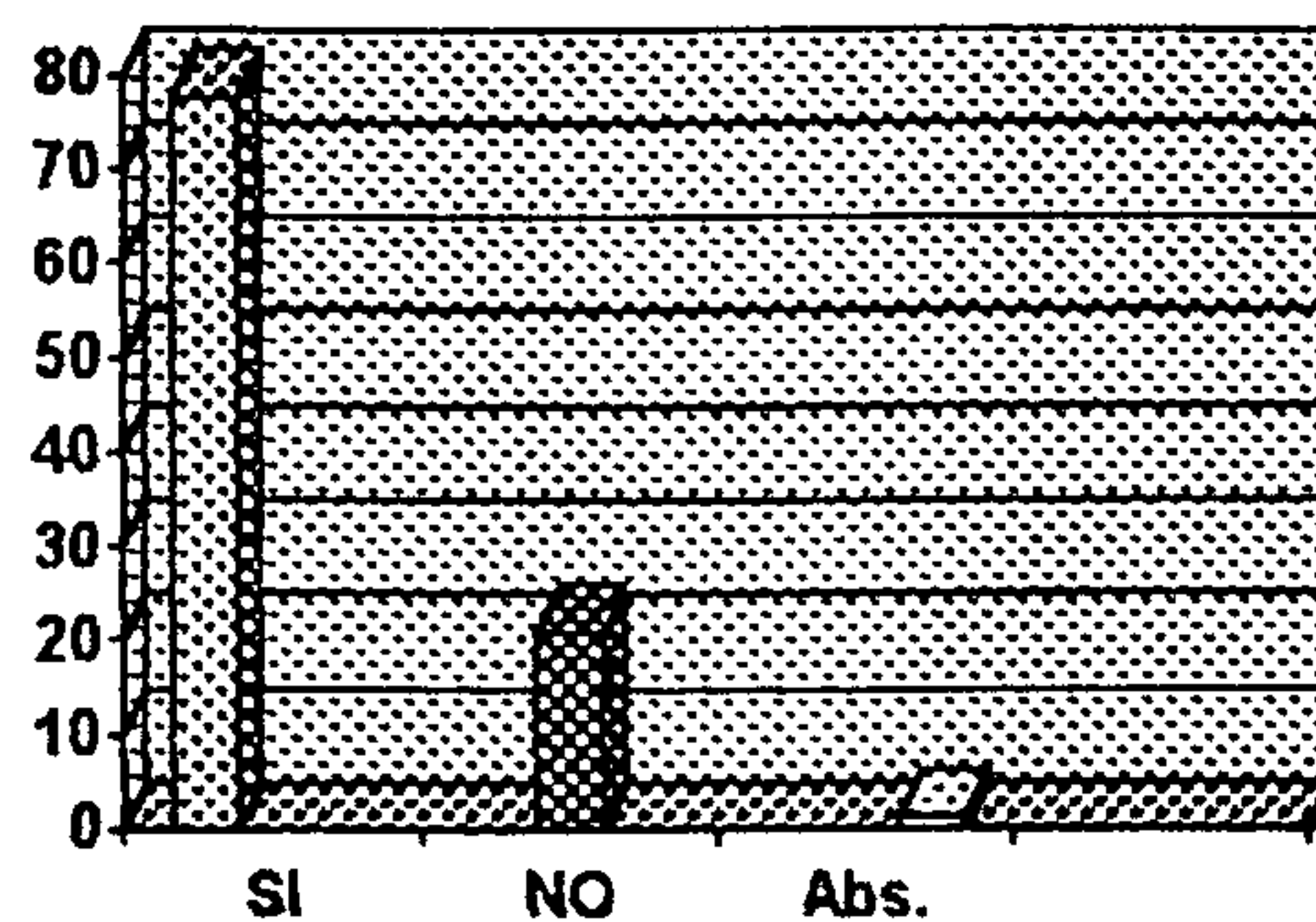
¿Cree que su director tiene la habilidad necesaria para tomar decisiones acertadas, asegurando con ello el buen funcionamiento del establecimiento?



Interpretación. El 66.89% considera que el director tiene la habilidad necesaria para tomar decisiones acertadas y de esta forma asegura el buen funcionamiento de su establecimiento. El 31.08% considera que no, habiéndose manifestado el 2.03% de abstencionismo.

Pregunta No.6

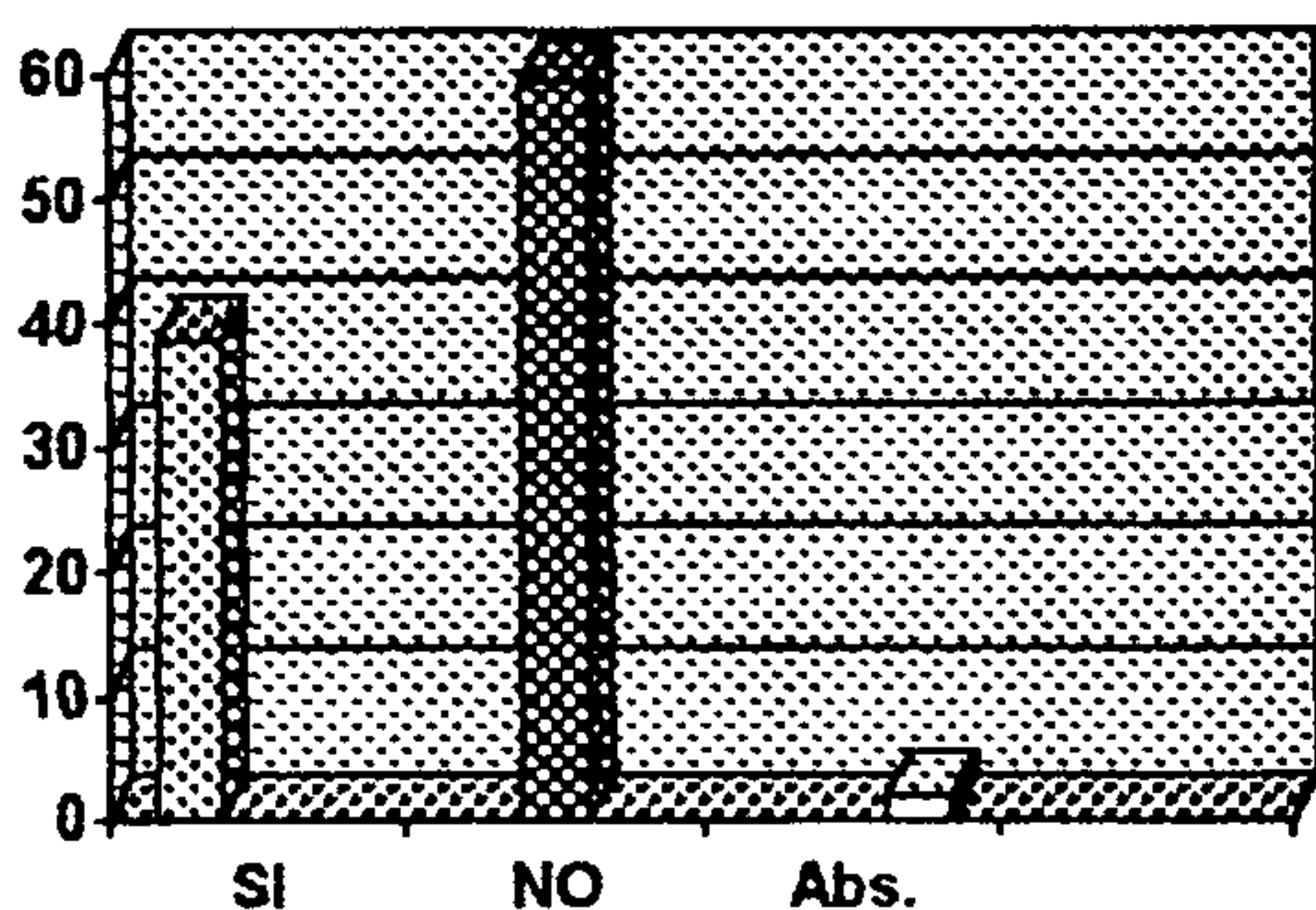
¿Coordina su director las diferentes actividades que se realizan en el establecimiento en una forma adecuada, manteniendo una relación armoniosa con los docentes?



Interpretación. El 77.7% considera que el director coordina las diferentes actividades en una forma adecuada, y de esta forma mantiene una relación adecuada con los docentes y alumnos. El 20.95% considera que no, mientras el 1.35% prefirió no contestar..

Pregunta No.7

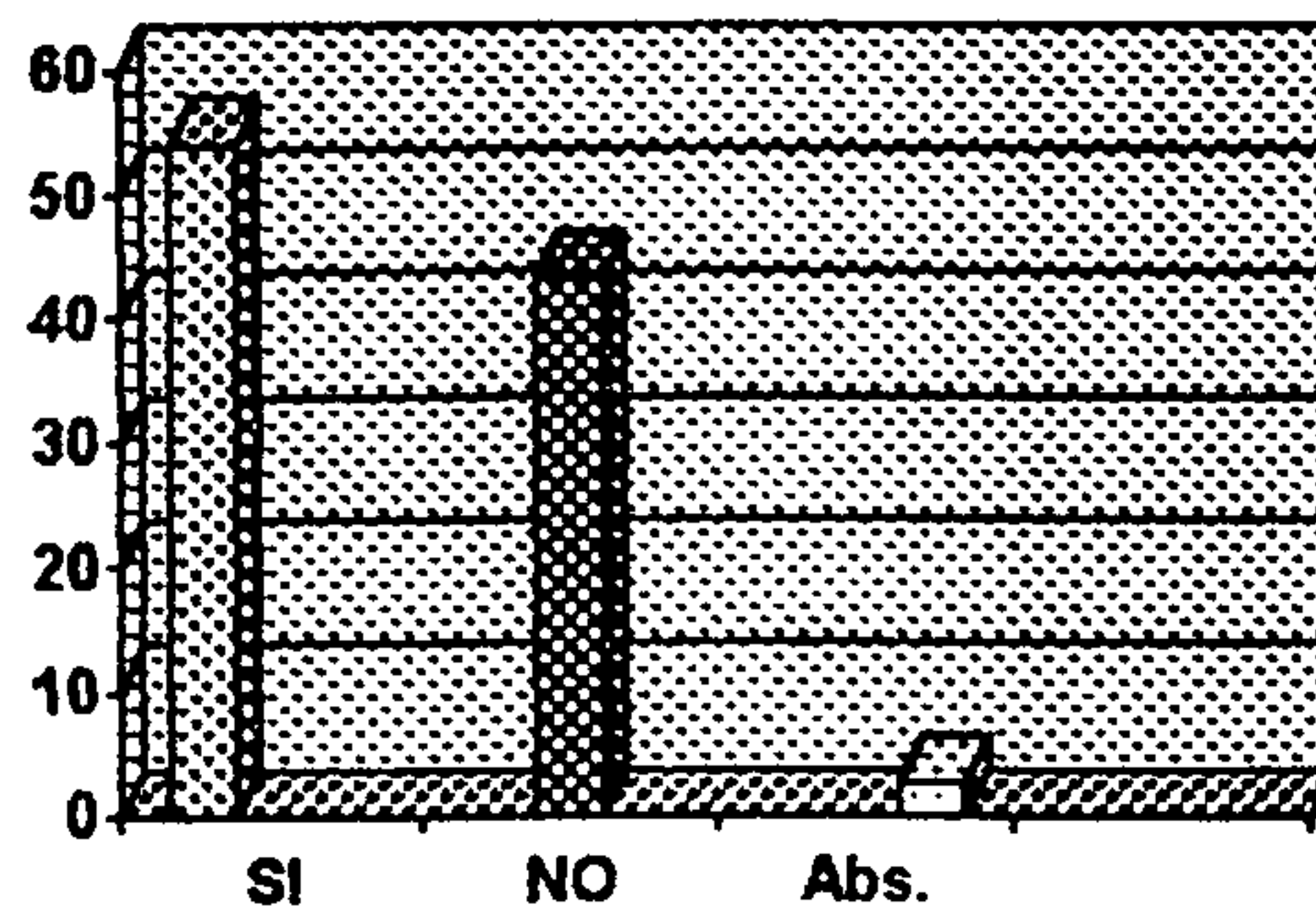
¿Ha recibido por parte del director orientaciones para mejorar el proceso enseñanza / aprendizaje?



Interpretación. El 38.51% considera haber recibido esta orientaciones por parte de su director para mejorar el proceso enseñanza / aprendizaje. El 59.46% considera que no, mientras el 2.03% se abstuvo.

Pregunta No.8

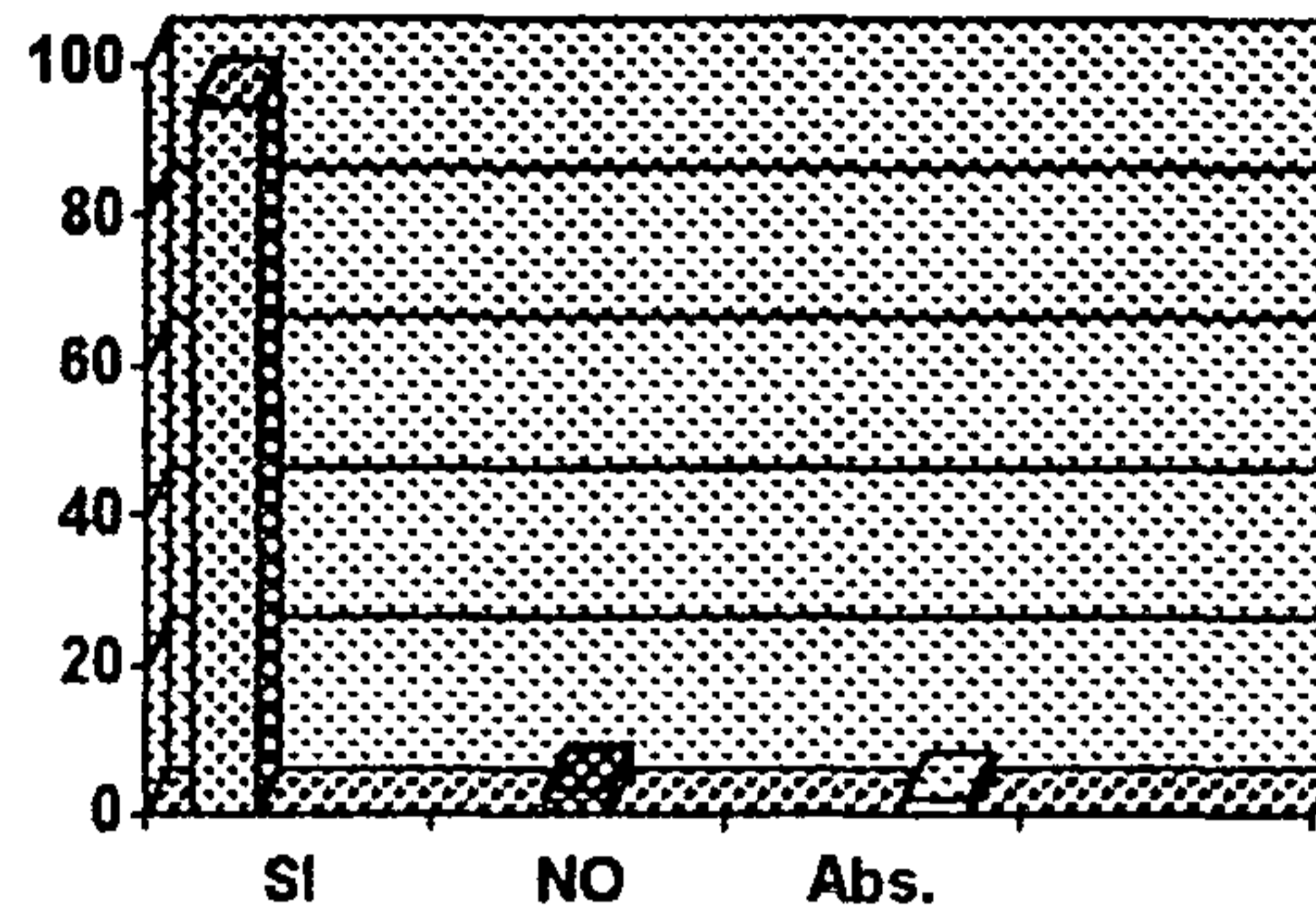
¿Considera que el director evalúa adecuadamente todas las acciones administrativas realizadas en el establecimiento ?



Interpretación. El 54.06% considera que el director evalúa adecuadamente todas las acciones administrativas realizadas en el establecimiento. El 43.24% considera que no, habiéndose manifestado el 2.7% de abstencionismo.

Pregunta No.9

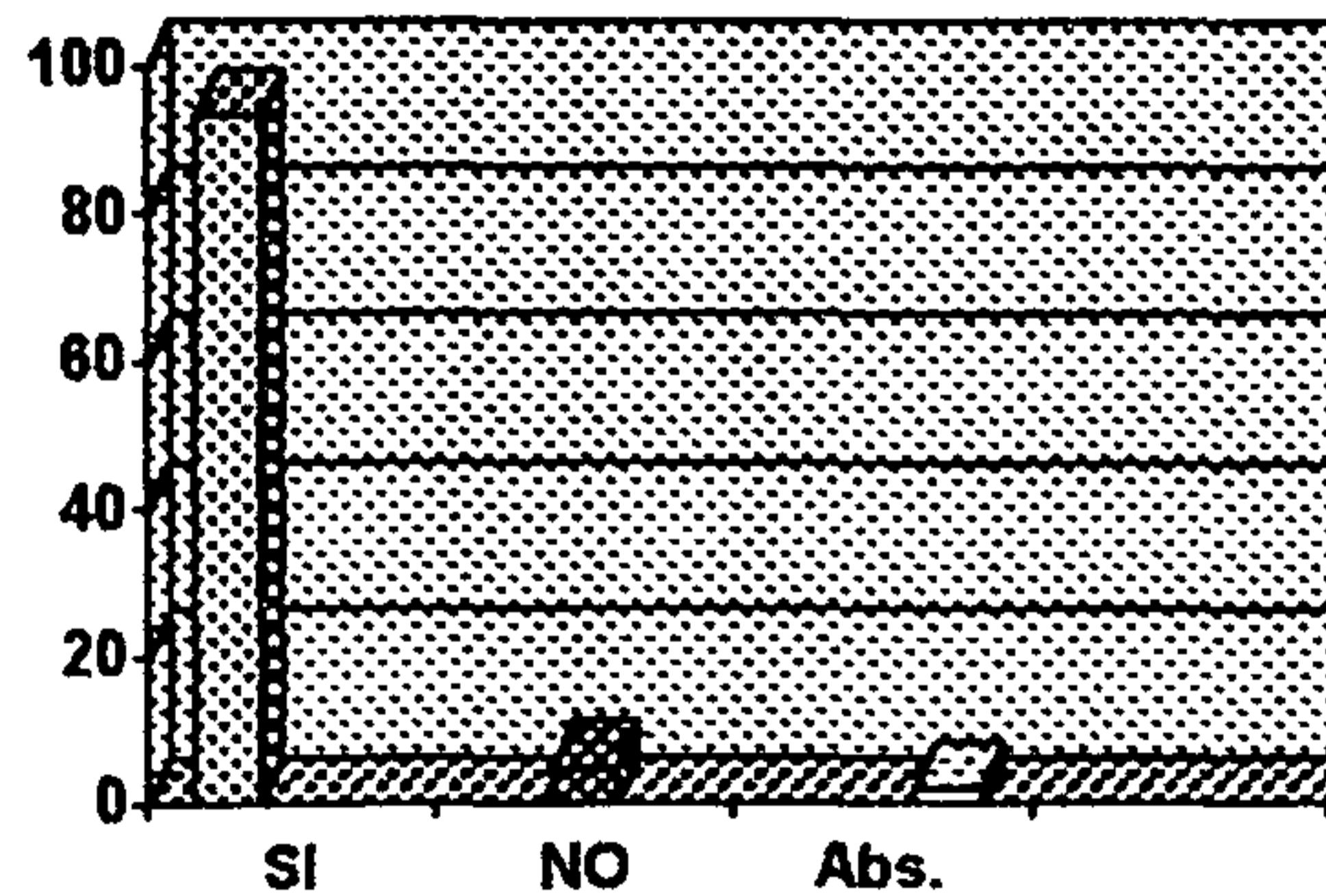
¿Considera necesario que se capacite a los directores específicamente en el área y en el campo de la legislación educativa?



Interpretación. El 94.59% considera que si es totalmente necesario que se capacite a los directores en el área administrativa y en el campo de la legislación educativa. El 3.38% considera que no, mientras que el 2.03% prefirió no contestar.

Pregunta No.10

¿Cree que el funcionamiento de los establecimientos educativos seria mas eficiente si los directores fueran adecuadamente capacitados?



Interpretación. El 93.24% considera que si los directores fueran adecuadamente capacitados el funcionamiento de los establecimientos educativos seria mas eficiente. El 4.73% considera que no, Habiéndose manifestado el 2.03 de abstencionismo.

7.COMENTARIO SOBRE LOS DATOS DE LA ENCUESTA CONTESTADA POR LOS CATEDRÁTICOS

Esta encuesta para los catedráticos contiene casi las mismas preguntas que las distribuidas para el supervisor y para los directores, únicamente se operó un cambio en cuanto a la relación, pues en el fondo pretenden conocer la misma información de los tres sujetos implicados en la investigación.

Por lo tanto, también en estos datos se encontró una marcada contradicción, pues por medio de sus respuestas, los catedráticos indican que sus directores dominan y conocen el proceso administrativo, que cumplen sus funciones sobre la base de las leyes existentes para el efecto en el país, que resuelven la problemática surgida en su establecimiento, que orienta a los docentes para mejorar el proceso enseñanza-aprendizaje y que evalúan adecuadamente todas las acciones administrativas realizadas en sus establecimientos. Sin embargo, los catedráticos indican que, el funcionamiento de los establecimientos educativos sería más eficientes si se capacitara adecuadamente a los directores en el área administrativa y la legislación educativa; ya que la falta de conocimiento y habilidades administrativas por parte de los directores son un factor importante en las deficiencias del funcionamiento de los mencionados establecimientos.

8. BREVE COMENTARIO SOBRE EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS

Se hace notar que el objetivo general está relacionado con el hecho de demostrar que la falta de conocimientos y habilidades administrativas por parte de los directores es una de las causas del mal funcionamiento de los establecimientos educativos de nuestro medio; tomando en consideración que los resultados obtenidos en las preguntas No. 01, 07, 09 y 10 de la encuesta para los directores; y las preguntas No. 01, 07, 09 y 10 de la encuesta a catedráticos, indica, claramente, que si a los directores se les capacitara adecuadamente, el funcionamiento de los establecimientos mejoraría, ya que el director no cumple a cabalidad su función, pues, no orienta a los docentes en forma adecuada en ciertos aspectos que ayudarían a mejorar el proceso enseñanza-aprendizaje. Dado esto, puedo inferir que el objetivo general se cumplió satisfactoriamente.

El primer objetivo específico se refiere a determinar la falta de conocimiento y habilidades de los directores con relación al proceso administrativo también se cumplió, pues, es evidente que los directores no poseen la habilidad ni conocimientos sobre el proceso administrativo.

Los últimos dos objetivos específicos que se refieren a demostrar la necesidad de establecer parámetros específicos de capacitación y sugerir posibles soluciones al problema, se cumplen al hacer las respectivas recomendaciones en la parte final del trabajo.

CONCLUSIONES

En un alto grado se da la falta de conocimientos y habilidades administrativas por parte de los directores como factor determinante en las deficiencias del funcionamiento de los establecimientos educativos (P. 09 Directores y P. 01 Docentes)

La capacitación en todo lo referente al área administrativa y también en el campo de la legislación educativa vigente en nuestro país, es importante para todos los directores de los establecimientos educativos, para superar deficiencias del funcionamiento de los establecimientos educativos. (P. 10 de Directores y P. 09 Docentes)

Los directores, por la falta de conocimiento, no le proporcionan orientación a los catedráticos para que mejoren el proceso enseñanza-aprendizaje, para que la preparación y educación de los estudiantes se mejore cada día más. (P. 07 Catedráticos).

RECOMENDACIONES

1. Que los encargados de la legislación en el país revisen y mejoren el artículo 12 en cuanto al área de trabajo técnico o técnico administrativo, del decreto Legislativo 1485, dignificación y catalogación del Magisterio Nacional inciso "d", donde se encuentran los requisitos para optar el cargo de Director; ya que por no existir requisitos mínimos que versen sobre administración educativa o área a fin, los directores actuales o los que pretenden serlo no buscan esos conocimientos y por ende su superación, en esa área de trabajo, que les permita dirigir los establecimientos acertadamente.

2. Que las autoridades Universitarias divulguen y promuevan el ingreso de estudiantes a la especialidad de administración educativa y de esta forma contribuir a las soluciones de uno de tantos problemas que atraviesa nuestro sistema educativo como lo es la falta de personal capacitado, de conformidad con el artículo 82 de la Constitución Política de la República, Autonomía de la Universidad de San Carlos de Guatemala.

3. Que los directores busquen por sus medios, la adquisición de conocimientos administrativos y la legislación educativa y todo lo referente a su cargo como director, tal y como lo indica el inciso "a" del Artículo 37 de Obligaciones de los directores, de la ley de Educación Nacional, Decreto Legislativo 12-91.

4. Que las autoridades educativas utilicen los recursos a su alcance para brindar capacitación a los actuales Directores en el Área Administrativa, Legislación Educativa y toma de decisiones principalmente, como una medida inicial para mejorar la Administración educativa en nuestro país.

BIBLIOGRAFÍA

- H. Koontz y C.O. Donnell
Curso de Administración Moderna
Editorial Mc. Graw Hill
- Koontz Haroldo y Weichrich Heinz
Administración
Editorial Mc. Graw Hill
- Lemus, Luis Arturo
Administración, Dirección y Supervisión
Editorial Kapelusz, Buenos Aires, Argentina
- Lemus, Luis Arturo
Organización y Supervisión de la Escuela Primaria
Cultural Centroamérica, S.A. Guatemala
- Lemus, Luis Arturo
Pedagogía, Temas fundamentales
Editorial Kapeluz, Buenos Aires Argentina
- Ley de Servicio Civil y su Reglamento
Acuerdo Gubernativo 18-98
Guatemala
- Ministerio de Educación, Dirección General de Educación Escolar
Recopilación Leyes Educativa, Tomo II
Guatemala
- Portillo Farfan, Góver
Legislación Educativa
Guatemala, C.A.
- Reyes Ponce, Agustín
Administrador de Personal
Editorial Limusa, S.A.
- Terry, George
Principios de la Administración
Editorial Herrera Hermanos

ANEXOS

PROPIEDAD DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
BIBLIOTECA CENTRAL

ENTREVISTA AL COORDINADOR TÉCNICO ADMINISTRATIVO

Se está realizando un trabajo de campo como parte de una investigación sobre la problemática de administración de los establecimientos educativos oficiales del área urbana, nivel primario y medio. Por tal razón solicito a usted proporcionar la información que se requiere en este instrumento, asegurándole que los datos aportados serán confidenciales y servirán únicamente para razones de estudio.

1. Considera que la falta de conocimiento y habilidades administrativas por parte de los directores con un factor determinante en las deficiencias del funcionamiento de los establecimientos educativos:

SI _____ NO _____

2. Considera que los directores tienen pleno dominio y conocimiento del proceso administrativo para dirigir adecuadamente los establecimientos a su cargo:

SI _____ NO _____

3. Cumplen los directores eficientemente con las funciones que les corresponden en base a las leyes existentes en nuestro país:

SI _____ NO _____

4. Considera que los directores resuelven adecuadamente la problemática administrativa que surge en sus establecimientos:

SI _____ NO _____

5. Cree que los Directores tienen la habilidad necesaria para tomar decisiones acertadas, asegurar con ello el buen funcionamiento de sus establecimientos:

SI _____ NO _____

6. Considera que los directores coordinan adecuadamente las diferentes actividades que se realizan en su establecimiento, manteniendo una relación armoniosa con los docentes y los estudiantes:

SI _____ NO _____

7. Cree que los directores le brindan orientación a los docentes para que mejoren el proceso Enseñanza- Aprendizaje:

SI _____ NO _____

8. Considera que los directores evalúan adecuadamente todas las secciones administrativas realizadas en sus establecimientos:

SI _____ NO _____

9. Considera necesario que se capacite los directores específicamente el área administrativa y en el campo de legislación educativa:

SI _____ NO _____

10. Cree en el funcionamiento de los establecimientos educativos sería más eficiente si los directores fueran adecuadamente capacitados.

SI _____ NO _____

¿En qué área? _____

DIRECTOR

CATEDRÁTICOS

Universidad de San Carlos de Guatemala

ENCUESTA A DIRECTORES

Se está realizando un trabajo de campo como parte de una investigación sobre la problemática de administración de los establecimiento educativos oficiales del área urbana, nivel Primario y Medio. Por tal razón solicito a usted proporcionar la información que se requiere en este instrumento, asegurándole que los datos aportados serán confidenciales y servirán únicamente para razones de estudio.

1. ¿Considera necesario que se le proporcione la capacitación adecuada específicamente en el área administrativa y en el campo de la legislación?

SI _____

NO _____

2. ¿Considera usted evaluar adecuadamente las acciones administrativas realizadas en su establecimiento?

SI _____

NO _____

3. ¿Le proporciona usted orientación a los docentes de cómo mejorar el Proceso de Enseñanza / Aprendizaje?

SI _____

NO _____

4. ¿Coordina usted todas las actividades realizadas en el establecimiento en una forma adecuada manteniendo una relación armoniosa con los docentes y los estudiantes?

SI _____

NO _____

5. ¿Cree usted tener la habilidad necesaria para tomar decisiones acertadas, asegurando con ello el buen funcionamiento del establecimiento?

SI _____

NO _____

6. ¿Cree usted resolver la problemática administrativa que surge en el establecimiento de una forma adecuada?

SI _____

NO _____

7. ¿Cumple usted eficientemente con las funciones que les corresponde en base a las leyes existentes en nuestro país?

SI _____

NO _____

8. ¿Considera usted el dominio y pleno conocimiento del proceso administrativo para dirigir un establecimiento?

SI _____

NO _____

9. ¿Considera que la falta de conocimiento y habilidades administrativas por parte de los directores son un factor determinante en las deficiencias de funcionamiento en los establecimientos educativos?

SI _____

NO _____

10. ¿Cree que el funcionamiento de los establecimientos educativos sería más eficiente si a ustedes se les capacitara adecuadamente?

SI _____

NO _____

En que área sería necesaria _____

ENCUESTA A CATEDRÁTICOS

Se está realizando un trabajo de campo como parte de una investigación sobre problemática de administración de los establecimientos educativos oficiales del área urbana, nivel Primario y Medio. Por tal razón solicito a usted proporcionar la información que se requiere en este instrumento, asegurándole que los datos aportados serán confidenciales y servirán únicamente para razones de estudio.

1. ¿Considera que la falta de conocimiento y habilidades administrativas pro parte de los directores son un factor determinante en las deficiencias del funcionamiento de los establecimientos educativos?

SI _____

NO _____

2. ¿Considera que su director tiene dominio pleno y conocimiento del proceso administrativo para dirigir el establecimiento?

SI _____

NO _____

3. ¿Cumple el director eficientemente con las funciones que les corresponden en base a las leyes existentes en nuestro país?

SI _____

NO _____

4. ¿Cree que el director resuelve adecuadamente la problemática administrativa que surge en el establecimiento?

SI _____

NO _____

5. ¿Cree que su director tiene la habilidad necesaria para tomar decisiones acertadas, asegurando con ello el buen funcionamiento de sus establecimientos?

SI _____

NO _____

6. ¿Coordina su director las diferentes actividades que se realizan en el establecimiento en forma adecuado, manteniendo una relación armoniosa con docentes y estudiantes?

SI _____

NO _____

7. ¿Ha recibido por parte del director orientación para mejorar el proceso Enseñanza / Aprendizaje?

SI _____

NO _____

8. ¿Considera que el director evalúa adecuadamente todas las acciones administrativas realizadas en el establecimiento?

SI _____

NO _____

9. ¿Considera necesario que se capacite a los directores específicamente en el área administrativa realizadas en el establecimiento?

SI _____

NO _____

10. ¿Cree que el funcionamiento de los establecimientos educativos sería más eficiente si los directores fueran adecuadamente capacitados?

SI _____

NO _____

¿En que área cree usted que es necesario?