



**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
INSTITUTO NACIONAL DE ADMINISTRACION PÚBLICA
MAESTRÍA EN ADMINISTRACION PÚBLICA
(COHORTE 2006-2008)**

TITULO DE TESIS:

EVALUACION DEL PROCESO ADMINISTRATIVO EN LA GESTION PÚBLICA, AÑO 2009: EL CASO DE LA DIRECCION DEPARTAMENTAL DE EDUCACION DE ALTA VERAPAZ, GUATEMALA.

TESIS SOMETIDA A CONSIDERACIÓN DEL TRIBUNAL EXAMINADOR DE LA MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA PARA OPTAR AL TÍTULO EN EL GRADO DE MAESTRO.

MAXIMILIANO CHUBICAL

Guatemala, marzo 26 de 2010.

ESTA TESIS FUE APROBADA POR EL TRIBUNAL EXAMINADOR DE LA MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, COMO REQUISITO PREVIO A OBTENER EL TÍTULO DE MÁSTER EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA.

Doctor Luis Alfonzo Beteta V.
Asesor

Licda. Ada Esmeralda Mazariegos
Examinador

Lic. Héctor Ramiro Hernández Zamora
Examinador

Lic. Maximiliano Chub Ical
Sustentante

INDICE

INTRODUCCION	4
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA OBJETO DE INVESTIGACIÓN	6
1.1. DEFINICION DEL PROBLEMA.....	6
1.2.1 Planteamiento de la hipótesis	9
1.3 CONCEPTUALIZACION DE LAS VARIABLES.....	10
1.3.1 variables estructurales.....	10
1.3.2 variable independiente	11
1.3.3 Variable interviniente.....	11
1.3.4 Variable dependiente.....	12
1.4 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION.....	13
1.4.1 Objetivo General	13
1.4.2 Objetivos específicos.....	13
1.5 SUPUESTOS DE LA INVESTIGACIÓN	14
3. MARCO TEORICO	25
3.1 EL ESTADO	25
3.2 ESTADO Y SOCIEDAD	30
3.3 POLITICAS PÚBLICAS Y SOCIEDAD.....	32
3.4 LA ADMINISTRACION PÚBLICA	37
3.5 EL PROCESO ADMINISTRATIVO	40
3.5.1 La planeación.....	45
3.5.2 La Organización	46
3.5.3 Dirección.....	48
3.5.4 Evaluación y control	49
3.6 EL MARCO NORMATIVO, ESTRUCTURAL Y COMPORTAMENTAL.....	51
3.7 EL SISTEMA EDUCATIVO Y EL PROCESO ADMINISTRATIVO	53
4. METODOS Y TECNICAS.....	57
4.1 Método	57
4.2. Técnicas	58
4.3 Instrumentos	58
4.3.1 Instrumento para la evaluación del proceso administrativo: Análisis Situacional.....	59
5. RESULTADOS.....	62
Modelo de análisis institucional	73
5.1 ANALISIS DE LOS RESULTADOS DE LA APLICACIÓN DEL FODA	75
6. PROPUESTA.....	82
7. CONCLUSIONES.....	87
8. RECOMENDACIONES.....	89
9. BIBLIOGRAFIA	91
ANEXO 1: Instrumento para la evaluación del proceso administrativo: Análisis Situacional.....	94
ANEXO 2: Consolidado de la encuesta.....	97
ANEXO 4: Sistematización del FODA: planificación, organización, dirección, control.....	100
ANEXO 5: Organigrama de la DDEDUC.	105

INDICE DE CUADROS

Diagrama de influencia de variables	10
Instrumento para la evaluación del proceso administrativo.....	59
Cuadro del FODA	61
Cuadro No. Planificación.....	64
Cuadro No.2 Dirección	66
Cuadro No. 3: Organización y control	68
Cuadro No. 4: Monitoreo y Evaluación.....	70
Modelo de análisis institucional	73

LISTADO DE ABREVIATURAS UTILIZADAS.

1. MINEDUC: Ministerio de Educación
2. DIEDUC: Dirección Departamental de Educación
3. USAID: Agencia de Estados Unidos para el Desarrollo Internacional
4. IAEM: Índice de Avance Educativo Municipal
5. CPRG: Constitución Política de la República de Guatemala
6. CEPAL: Comisión Económica para América Latina y el Caribe
7. FODA: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas

INTRODUCCION

La administración pública es una herramienta para operativizar las políticas públicas, es el medio que utiliza el Estado para lograr la finalidad de crear bienes y servicios y promover el bien común. Las instituciones del Estado tienen el compromiso de realizar acciones para lograr el beneficio colectivo y contribuir a mejorar las condiciones de vida de las personas del país. Para que la administración públicas logre su cometido se requiere de insumos, procesos, recursos e instrumentos para lograrlo; se necesita básicamente el recurso humano calificado para lograr el objetivo de la creación del Estado y de tener la capacidad de administrar las políticas públicas y echar a funcionar la maquinaria de la administración.

La administración es un sistema que está basado en una serie de elementos interrelacionados que permite su funcionamiento y es por ello que esta investigación se ha considerado que el proceso administrativo puede funcionar el aparato estatal en la medida que se desarrolle la administración propiamente dicha y que se necesita del recurso humano para lograrlo, la capacidad y las habilidades respectivas. Sin embargo, el marco normativo, estructural y comportamental tienen que tener una interrelación entre sí que permite garantizar la aplicación de los procesos. La teoría en que se basa la investigación es la teoría de la organización y la administración que plantea Oscar Oszlak, un sistema interconectado e identifica las variables para la productividad del Estado.

El planteamiento del problema en este estudio es que no se desarrolla el proceso administrativo en la Dirección Departamental de Educación, como institución del Estado y como ente rector de la educación en el departamento. La interrelación entre el marco normativo, estructural y procedimental, del sistema que plantea la teoría de la administración pública, provoca poca productividad en la administración pública, en este sentido se ha formulado el problema de investigación, cuales son las principales causas y efectos que determinan el

desarrollo del proceso administrativo en la gestión pública, año 2009: el caso de la Dirección Departamental de Educación de Alta Verapaz, Guatemala.

En el diseño del trabajo de investigación se ha formulado una hipótesis la debilidad del desarrollo del proceso administrativo en la gestión pública, año 2009, el caso de la Dirección Departamental de Educación en el departamento de Alta Verapaz, es por la poca interrelación del marco normativo, estructural y comportamental en la institución, lo que provoca poca productividad y una débil incidencia en el sistema educativo. Para dar respuesta a esta hipótesis es necesario realizar un proceso de investigación, de recolección de información, de análisis, interpretación y establecer conclusiones al respecto. Como variable independiente se estableció el desarrollo del proceso administrativo en la gestión pública y la variable dependiente es la interrelación que existe entre el marco normativo, estructural y comportamental, lo que provoca poca productividad de en la administración pública.

El objetivo de la investigación es evaluar las principales causas y efectos que determinan el desarrollo del proceso administrativo y la interrelación que tiene con el marco normativo, estructural y comportamental en la administración pública, en el caso de la Dirección Departamental de Educación del departamento de Alta Verapaz. La intención es que la institución educativa pueda implementar las políticas educativas y se tenga una mayor incidencia en el sistema educativo.

Se realiza una investigación explicativa para analizar las causas que no permiten aplicar el proceso administrativo, los factores que intervienen en la administración de las políticas educativas y obtener una mayor incidencia en el sistema educativo. El propósito es realizar un estudio evaluativo de la institución, con un método de estudio de casos para lograr el objetivo. El criterio de la selección del problema y de la unidad de análisis es por el conocimiento del funcionamiento interno de la institución, un panorama amplio del contexto, se evalúa su incidencia, a través de las acciones que se realizan o lo que deja de hacer.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA OBJETO DE INVESTIGACIÓN

1.1. DEFINICION DEL PROBLEMA

El desarrollo del proceso administrativo es una herramienta principal de trabajo que deben realizar los gerentes de las instituciones, sea pública o privada, es imprescindible el desarrollo de dicho proceso que contribuye al logro de mejores resultados, mejores acciones y una forma de alcanzar los objetivos institucionales, en otras palabras se genera una productividad de la administración. Se debe reconocer que la administración es la forma de operativizar las políticas que se plantea y a través de ella se logran los objetivos de las instituciones, un mejor desempeño del personal y un logro estructurado de las metas que tiene una empresa. En la administración pública es fundamental contar con herramientas para hacer funcionar las instituciones públicas, para ello se considera que el proceso administrativo es un instrumento que permite lograr la ejecución de las funciones que se realizan. Una verdadera administración trata de desarrollar estos procesos de manera sistémica, es decir en todos los niveles y áreas para garantizar en el funcionamiento de una institución.

El desarrollo de la planificación es necesario y obligatorio diseñarlo y ejecutarlo para establecer los objetivos y las acciones que se debe realizar, ya sea a corto o mediano plazo y que permita el logro de resultados previamente establecidos. Se trata de plantear estrategias para lograr mejores resultados y se requiere el diseño de planes funcionales y convertir la planificación en una herramienta de trabajo de cualquier gerente que dirija una empresa, institución o dependencia. Una vez que se haya diseñado un plan de trabajo, es necesario realizar el proceso de organización, que implica determinar qué hay que hacer, cómo hacerlo y quién va a hacerlo, quién debe tomar las decisiones y qué tipo de responsabilidades tiene el personal, estos son algunos elementos que abarca la organización y es propiamente la organización del recurso humano.

Otro elemento del proceso administrativo es la Dirección que permite la coordinación y la asignación de las funciones que debe realizar el personal, la habilidad de motivar al personal y de resolver los conflictos que surgen durante el desarrollo de las acciones que compete cada uno de las personas que laboran en una institución. Dirigir el recurso humano hacia un objetivo es muy relevante para alcanzar metas preestablecidas y establecer los medios y canales de comunicación entre el equipo de trabajo que se tiene en una empresa. El diseño de la planificación es el punto de partida del proceso administrativo, luego establecer quién hace qué, en seguida se tiene que realizar la dirección y que se tiene como base los elementos anteriores;

La función administrativa tiene otro elemento muy importante que es la evaluación y control, este se desarrolla en todas las otras funciones que debe realizarse en el proceso administrativo. Significa realizar una serie de acciones que permita vigilar las actividades que se realiza y establecer mecanismos para el control de los logros y si se ejecuta de acuerdo a lo planeado y realizar algunas modificaciones que previamente no se estableció, se refiere realizar procesos de evaluación de todas las actividades o de los servicios o resultados que genera la institución. El desarrollo del proceso administrativo es universal, en una institución pública o privada, se aplica en todos los niveles y áreas que se tiene en una dependencia, contribuye a lograr las metas establecidas y al desarrollo de acciones de forma estructurada y cíclica e interdependiente, que pueda generar una mayor eficiencia en el desempeño del personal.

La administración pública, según Oscar Oszlak¹, está compuesta por un marco normativo, la estructura y el comportamiento, son variables que promueve la productividad en la administración. Sin embargo, la Dirección Departamental de Educación de Alta Verapaz, no ha logrado tener una incidencia en el proceso educativo y la implementación de las políticas educativas, a una mejor organización del recurso humano y al aprovechamiento de los recursos financieros y materiales. Para lograr una mayor productividad en la administración pública, es

¹ Oszlak, Oscar, (1972). Diagnóstico de la administración pública uruguaya. Informe técnico al PNUD, Uruguay.

necesario realizar un proceso administrativo integral y desarrollar una gerencia pública para crear los bienes y servicios que demanda la sociedad, específicamente, la comunidad educativa.

Las variables de la investigación se ha determinado en dos elementos, la variable independiente es la aplicación del proceso administrativo en la Dirección Departamental de Educación y las variables dependientes es la interrelación del marco normativo, estructural y comportamental en la institución, para evaluar la productividad de la administración pública, para determinar su incidencia en el sistema educativo.

Es importante establecer que el marco normativo, estructural y comportamental son elementos o variables de la administración pública, son elementos estructurales que tienen las instituciones y que a través de ella se logran los resultados que permite una mayor productividad y para que funcionen estos elementos, es necesario el desarrollo del proceso administrativo, para la creación de bienes y servicios en la administración. La variable del marco normativo está los objetivos, políticas, programas, procedimientos y sanciones de una institución. En la estructura están las variables diferenciación, especificación funcional, interdependencia, autoridad, coordinación, información y comunicación, evaluación y control. En el marco de comportamiento se considera la identificación, motivación, orientación hacia la acción, liderazgo, moralidad y conflicto. El cumplimiento y funcionalidad de los tres procesos permite una mayor productividad de la administración pública y el efecto es que tiene una mayor incidencia en el sistema educativo en el departamento.

Para efectos del estudio, se plantea una interrogante que guiará la investigación y resolver a lo largo de este trabajo y encontrar argumentos válidos para plantear la forma en que se debe realizar el proceso administrativo en las instituciones del Estado y la correlación que tiene con los procesos normativo, estructural y comportamental, para determinar el grado de productividad que se obtiene y su incidencia en el proceso educativo.

En consecuencia, se plantea la formulación del problema:

¿Cuáles son las principales causas y efectos que determinan el desarrollo del proceso administrativo en la gestión pública, año 2009: el caso de la Dirección Departamental de Educación de Alta Verapaz, Guatemala?

1.2. FORMULACIÓN DE HIPÓTESIS

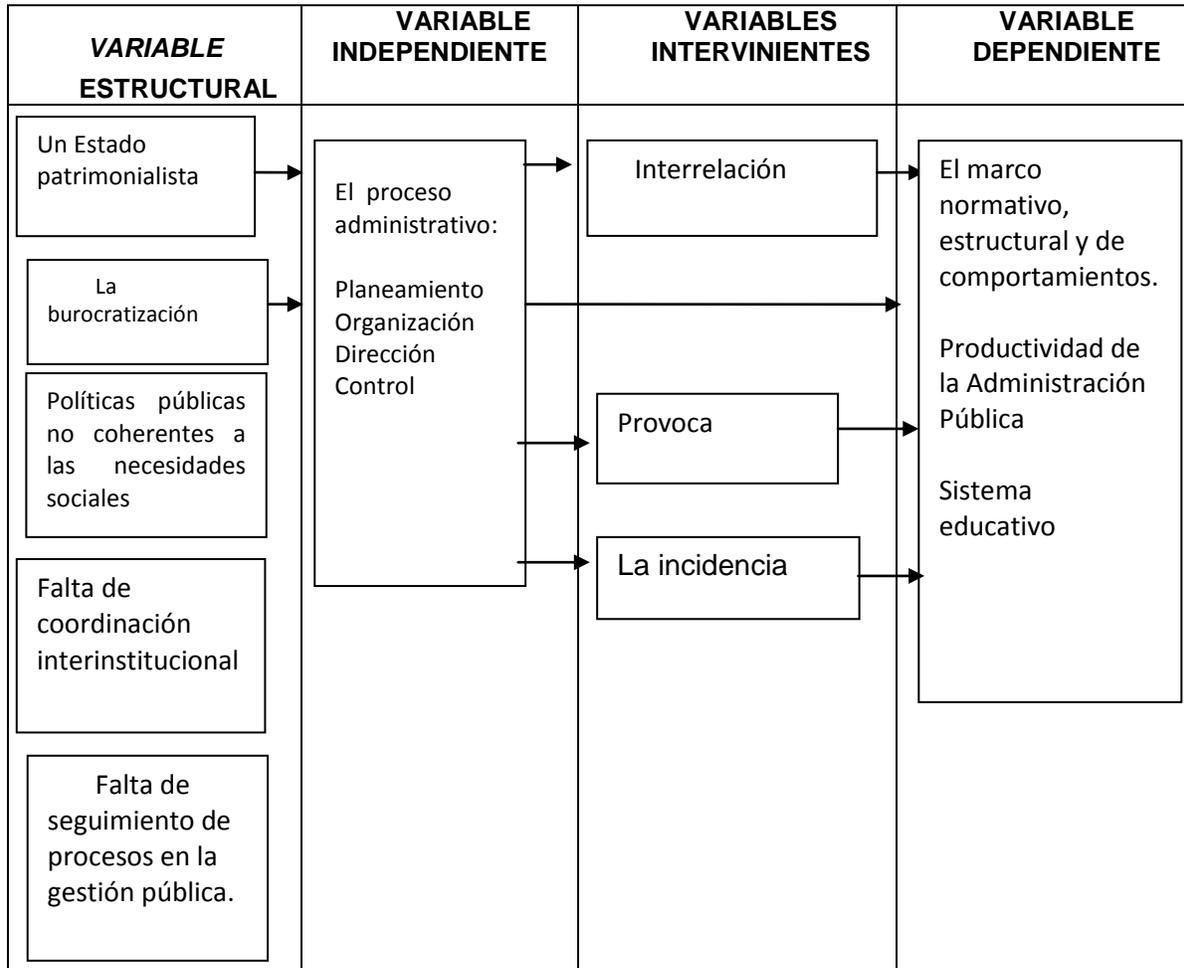
1.2.1 Planteamiento de la hipótesis

Los factores contextuales (estabilidad, complejidad, hostilidad y diversidad) así como la interrelación entre los factores internos de la administración pública (normas, estructura y comportamientos) determinan el grado de racionalidad en la utilización de los recursos y la productividad del aparato administrativo del Estado.

La organización y funcionamiento del proceso administrativo en la DIDEDUC en el departamento de Alta Verapaz es condicionado por tres tipos de causas: causas inmediatas (las variables comportamentales); causas subyacentes (las variables estructurales) y causas de fondo las variables normativas).

La debilidad del desarrollo del proceso administrativo en la gestión pública, año 2009, el caso de la Dirección Departamental de Educación en el departamento de Alta Verapaz, se debe a la poca interrelación del marco normativo, estructural y comportamental en la institución, lo que provoca poca productividad y una débil incidencia en el sistema educativo.

Diagrama de influencia entre variables



Fuente: elaboración propia.

1.3 CONCEPTUALIZACION DE LAS VARIABLES

1.3.1 variables estructurales

Los factores contextuales (estabilidad, complejidad, hostilidad y diversidad) así como la interrelación entre los factores internos de la administración pública (normas, estructura y comportamientos) determinaran el grado de racionalidad en la utilización de los recursos y la productividad del aparato administrativo del Estado.

1.3.1.1 Indicadores de la variable estructural:

- a. Estado patrimonialista
- b. Políticas Públicas
- c. Burocratización
- d. Seguimiento de los procesos
- e. Falta de coordinación interinstitucional

1.3.1.2 Indicadores de la premisa mayor

- a. Estabilidad
- b. Complejidad
- c. Hostilidad
- d. Diversidad
- e. Norma
- f. Estructura
- g. Comportamental

1.3.2 variable independiente

- a. Desarrollo del proceso administrativo:

1.3.2.1 Indicadores

- a. Planeamiento
- b. Organización
- c. Dirección
- d. Control

1.3.3 Variable interviniente

1.3.3.1 Indicadores

- a. Interrelación
- b. Provoca
- c. Incidencia

1.3.4 Variable dependiente

- a. Interrelación del marco normativo, estructural y comportamental
- d. Poca productividad de la administración pública
- e. Débil incidencia en el proceso educativo

1.4 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION

1.4.1 Objetivo General

- a. Evaluar las principales causas y efectos que determinan el desarrollo del proceso administrativo en la gestión pública, año 2009, el caso de la Dirección Departamental de Educación de Alta Verapaz.

1.4.2 Objetivos específicos

- a. Explicar la forma que se desarrolla el proceso administrativo en la Dirección Departamental de Educación de Alta Verapaz.
- b. Evaluar la interrelación del sistema normativo, estructural y comportamental en la Dirección Departamental de Educación.
- c. Determinar la incidencia que tiene la institución en el proceso educativo del departamento de Alta Verapaz, a través de la aplicación del proceso administrativo.

1.5 SUPUESTOS DE LA INVESTIGACIÓN

- a. La causa de la débil aplicación del proceso administrativo en la Dirección Departamental de Educación, se debe a que no se tiene una política de fortalecimiento institucional.
- b. La razón de la disfunción de la institución educativa en el departamento de Alta Verapaz se debe a que no se sustenta la administración a una teoría que permita una correlación de procesos y variables.
- c. Los efectos de la aplicación del proceso administrativo interrelacionado a los sistemas de la administración pública, provoca una mayor incidencia con las políticas públicas.
- d. El marco normativo, estructural y comportamental está interrelacionado al proceso administrativo para lograr los objetivos institucionales de la administración pública.

2. ANTECEDENTES

La Dirección Departamental de Educación es una dependencia del Ministerio de Educación y es el ente rector de la educación del departamento de Alta Verapaz y realiza acciones para crear un sistema de acciones para lograr mejoras en el proceso educativo, la creación de servicios para hacer más productiva la administración pública.

El proceso administrativo incluye la planificación, la organización, la dirección y control que todo gerente debe realizar y estas funciones son elementos fundamentales e imprescindibles para encaminar todas las tareas organizacionales. En las instituciones es necesario que una o varias personas realicen procesos de la administración para que las instituciones logren acciones más significativas con los involucrados.

El desarrollo del proceso administrativo se debe aplicar en tres niveles del sistema educativo del departamento, el personal de planta de la institución que son los del primer círculo que debe recibir los efectos de este proceso y son los que realizan acciones de ejecución de las políticas a nivel medio; en el segundo nivel están los supervisores de educación y son los responsable de mantener una comunicación y recibir información que establece la Dirección Departamental, se puede decir que los supervisores educativos son los enlaces entre la institución educativa del departamento y los centros educativos. En el tercer nivel están las y los directores y docentes de las escuelas, como responsables del desarrollo curricular en los centros educativos y los que ejecutan directamente las políticas educativas que plantean el Ministerio de Educación y la operativización de las mismas.

Las políticas que establece el Ministerio de Educación se ejecuta a través de la Dirección Departamental de Educación y se manifiesta directamente en los centros educativos a través de los docentes de las distintas escuelas. Los lineamientos que establece la DIDEDUC reciben el efecto directamente los niños y niñas, estudiantes de los niveles del sistema educativo.

La DIDEUC es la entidad responsable de promover incidencia en el proceso educativo del departamento, con las políticas, los proyectos o programas y todas las acciones que se realiza el personal directamente involucrado, los supervisores de educación y los directores de todos los centros educativos. En la medida que la institución desarrolle un proceso administrativo con calidad tiene efectos hasta los centros educativos y en lograr la política de calidad en la educación.

Se considera fundamental las acciones que realiza la Dirección Departamental de Educación y es importante desarrollar una evaluación del proceso administrativo para determinar su incidencia en el proceso educativo para su transformación, considerando los indicadores que se tiene en el área, grado de analfabetismo que afecta el departamento se mantendrá y actualmente se tiene un 66% de alfabetismo en el departamento de Alta Verapaz, según el Informe Nacional de Desarrollo Humano (2005). Obviamente se tiene un 44% de analfabetismo y es necesario que el aparato productivo de la administración pública, tener una incidencia formal en los procesos y una sistematización del marco normativo, estructural y comportamental.

El departamento ocupa el último lugar en avance educativo, según el informe de USAID, el departamento de Alta Verapaz se encuentra en una situación crítica. Presenta el menor Índice de Avance Educativo Municipal a nivel nacional y todos sus municipios se encuentran dentro de la categoría de un IAEM bajo y en el ranking nacional todos se ubican por debajo del promedio.

Si la institución educativa del departamento de Alta Verapaz logra un aplicación adecuada del proceso administrativo y una interrelación de las variables y procesos que determinan la productividad de la administración pública se puede lograr el cumplimiento de las políticas educativas, los proyectos que se ejecuta puede tener efectos en la educación de los alumnos y alumnas de todos los niveles del sistema educativo y por consiguiente puede tener un efecto en la comunidad, permitirá lograr un mejor funcionamiento de la institución, se puede

satisfacer las demandas que tienen todos los docentes, supervisores educativos, la cantidad de niños y niñas que asisten a un centro educativo pueden lograr mejores condiciones de aprendizaje y el desarrollo de habilidades.

El desarrollo del proceso administrativo y la interrelación del marco normativo, estructural y comportamental repercute en los supervisores educativos, en los directores, docentes que atienden doscientos setenta y ocho mil alumnos y alumnas que reciben la educación en el departamento, un total de mil ochocientos noventa y cuatro establecimientos del primario, trescientos un centros educativos del párvulos, setecientos setenta y dos centros educativo de preprimaria y cinco establecimientos de primaria de adultos, Mineduc (2009).

El objetivo general de la investigación es evaluar las principales causas y efectos que determinan la aplicación del proceso administrativo en la Dirección Departamental de Educación de Alta Verapaz y la interrelación del sistema normativo, estructural y comportamental en la institución. Esto permite determinar el grado de productividad que tiene la Dirección Departamental de Educación y su incidencia en el sistema educativo del departamento de Alta Verapaz.

El estudio tiene una utilidad teórica porque se demostrará que el desarrollo del proceso administrativo en las instituciones públicas es fundamental y es un proceso que permite su desarrollo en la gerencia para lograr resultados de mayor incidencia. Una sistematización de teorías de la administración pública y la teoría de la organización que plantea Oscar Oszlak y otros autores reconocidos y que han hecho estudios sobre el Estado y la administración pública, su aplicación que puede tener en la Dirección Departamental de Educación, esto permitirá que los que tienen la responsabilidad de dirigir las gerencia pública pueden basarse en las teorías que se utilizará para el efecto.

El estudio puede tener una utilidad práctica en la medida que los conceptos y las variables y procesos que determinan la productividad de la administración pública se operacionalice en la institución que tiene la responsabilidad de dirigir las

políticas educativas en el departamento. La interrelación del marco normativo, estructural y comportamental en la Dirección Departamental de Educación contribuirá a una mayor incidencia en el proceso educativo y lograr mecanismos de planificación, dirección y coordinación en los tres niveles de injerencia que tiene la institución, lo cual se convierte en una herramienta para dirigir la institución, aplicable asimismo, a otras instituciones públicas que han manifestado una baja productividad e incidencia para crear bienes y servicios para el desarrollo de la sociedad. En la medida que se logren los resultados de la aplicación del proceso administrativo, que es dependiente de la interrelación del sistema normativo, estructural comportamental de la administración pública se logrará una mayor incidencia en el sistema educativo.

Se tienen investigaciones sobre la administración pública, de las políticas sociales y sobre los procesos de evaluación que se debe implementar en las organizaciones y este estudio tiene está relacionado a estas áreas del conocimiento. Cruz (2008)² plantea que las políticas sociales que se implementa es necesario considerar mecanismos de evaluación para determinar los procesos y técnicas para desarrollar un proceso de evaluación y es un elemento importante del proceso administrativo para determinar el funcionamiento de los programas, instituciones. Plantea en su tesis que las políticas sociales son un fenómeno social, administrativo y político, resultado de un conjunto de decisiones, acciones u omisiones tomadas por los gobiernos para dar respuesta a los problemas sociales.

En la evaluación de los programas y proyectos es necesario realizar una evaluación de los mismos para determinar el nivel de logro de los objetivos, que los proyectos tienen un objetivo, recursos e involucrados que hace posible que sus actividades y componentes sean integrados en una matriz de indicadores de calidad, eficiencia y eficacia para realizar procesos de evaluación³.

² Cruz, Margarita (2008). Tesis de maestría en FLACSO, México.

³ Tesis: Análisis del marco lógico en la evaluación de los programas sociales. Caso: programa para migrantes. México: Flacso.

En otros estudios se plantean que el papel del Estado está vinculado a las políticas públicas y todas las acciones que realiza responde a este proceso y las instituciones deben ser competitivos, que están relacionados con la evaluación, eficiencia y transparencia para abrir paso a la nueva gestión pública.⁴ Asimismo, indica que la gestión pública debe guiarse por los criterios de eficiencia (costos), eficacia (en las interacciones entre agentes) y legitimidad (satisfacción del cliente). Para ello es necesario realizar un proceso administrativo para lograrlo y es indispensable realizarlo para la ejecución de las políticas y en caso de la DIDEDUC, que es un ente rector de la educación en el departamento y de acuerdo a la demanda debe tener más incidencia en el proceso educativo.

Las reflexiones, investigaciones y análisis que se hace en relación a la gerencia pública contribuyen a obtener nuevas ideas, propuestas y visiones para que las instituciones logren resultados más significativos, mayor productividad, una incidencia en el contexto en que funciona, porque gerenciar es tratar de lograr las metas previstas mediante ese modo de aglutinación de esfuerzos, características de las sociedades humanas, hay demandas en dirección hacia la mejora radical de la calidad de los servicios que se prestan al ciudadano⁵.

El desafío de la integración, complejo y difícil camino, requiere necesariamente de una gerencia pública moderna, renovada, abierta y preocupada profundamente por coadyuvar a la consolidación de regímenes democráticos productivos, activos y equitativos⁶. El planteamiento es consolidar las organizaciones públicas, mantener la credibilidad y una hegemonía en la sociedad y para ello es indispensable realizar procesos que permita lograr resultados que satisfaga la demanda social, porque la gerencia de las organizaciones públicas tienen que forjar un “Estado inteligente” hacer frente a la complejidad y a la incertidumbre, mejorar la calidad de los servicios, procurar el desarrollo humano⁷.

⁴ Ejea Guillermo (2008). Política pública y gestión institucional en la educación superior. México: FLACSO.

⁵ Kliksberg, Bernardo: Una nueva gerencia pública para la modernización del Estado y afrontar los desafíos.

⁶ Idem

⁷ Idem

En cuanto al marco referencial del estudio se plantea que la Dirección Departamental de Educación de Alta Verapaz, es un ente rector de la educación, realiza acciones para operativizar las políticas de educación. Es el órgano encargado de planificar, organizar, dirigir, coordinar y controlar las acciones educativas y fue creada con el Acuerdo Gubernativo No. 165-96, el 21 de mayo de 1996. Actualmente tiene una estructura con tres subdirecciones y se considera como una dirección tipo C, según la reestructuración que realiza el Ministerio de Educación a nivel nacional y los indicadores que se consideró para catalogarlo con este tipo es por el tamaño de la población que atiende (población escolar, docentes). Las subdirecciones son técnico pedagógico, administrativo financiero y la subdirección de los servicios de apoyo.

Las funciones principales de la unidad de análisis de la investigación (DIDEDUC), que se plantea en el Acuerdo Gubernativo 165-96 y evaluar su cumplimiento a través de la ejecución del proceso administrativo. Las funciones que debe realizar son las siguientes:

- a) Coordinar la ejecución de las políticas y estrategias educativas nacionales en el ámbito departamental correspondiente, adaptándolas a las características y necesidades de su jurisdicción;
- b) Planificar las acciones educativas en el ámbito de su jurisdicción, en función de la identificación de necesidades locales;
- c) Programar los recursos financieros, materiales y humanos necesarios para el cumplimiento de los planes y programas educativos departamentales.
- d) Programar la construcción, mantenimiento y reparación de infraestructura física educativa y velar por su adecuada ejecución;
- e) Promover, coordinar y apoyar los diversos programas y modalidades educativas que funcionan en su jurisdicción, buscando la ampliación de la cobertura educativa, el mejoramiento de la calidad de la educación y la eficiencia administrativa.
- f) Ejecutar o coordinar la ejecución de las acciones de adecuación, desarrollo y evaluación curricular de conformidad con las políticas educativas nacionales vigentes y según las características y necesidades locales;

- g) Evaluar la calidad de la educación y rendimiento escolar en el departamento correspondiente y apoyar acciones en esta materia dirigidas por el nivel central del Ministerio;
- h) Programar y ejecutar acciones de capacitación del personal docente y de otro bajo su jurisdicción;
- i) Apoyar el diseño, programación y realización de investigaciones educativas departamentales y apoyar el desarrollo de investigaciones y estudios a nivel regional o nacional;
- j) Efectuar o supervisar la ejecución de acciones de evaluación institucional para fortalecer la gestión técnica y administrativa del sistema educativo en el ámbito departamental;
- k) Ejecutar y evaluar la ejecución de los recursos financieros asignados al Departamento, verificando la correcta utilización de los mismos, de conformidad con la Ley y las políticas, normas lineamientos dictados por el nivel central del Ministerio.
- l) Designar a personal interino, aprobar la concesión de licencias, traslados y permutas, aplicar los procedimientos legales del régimen disciplinario y otras acciones de personal, cuando corresponda de conformidad con la ley, todo al tenor de los lineamientos establecidos por el Ministerio de Educación y lo que establezcan las disposiciones legales;
- m) Ejecutar y verificar el cumplimiento de acciones de administración escolar relacionadas con horarios y calendarios escolares, uso de instalaciones y edificios educativos, cumplimiento de disposiciones disciplinarias, cumplimiento de jornadas de trabajo y todas aquellas funciones que correspondan a la adecuada prestación de los servicios;
- n) Autorizar el funcionamiento de establecimientos educativos privados en su jurisdicción, de conformidad con las disposiciones legales vigentes y supervisar su funcionamiento y calidad de la educación que imparten;
- o) Efectuar las acciones de supervisión educativa de los diversos programas y modalidades en su jurisdicción;

- p) Llevar a cabo el proceso de recolección procesamiento y análisis de información educativa a nivel departamental y generar los indicadores educativos correspondientes para orientar la toma de decisiones;
- q) Coordinar acciones con organizaciones gubernamentales y no gubernamentales para la realización de proyectos y programas educativos en su jurisdicción;
- r) Programar, organizar, ejecutar o coordinar la ejecución y supervisar programas de educación bilingüe intercultural.

Estas funciones determina la incidencia que debe tener en el sistema educativo en el departamento, asimismo, contribuye a evaluar las acciones que se han ejecutado para contribuir a mejorar el proceso educativo. Se desarrolla en tres niveles de la estructura de la Dirección, el primer nivel es a nivel interno de la institución, el segundo nivel se incide con los supervisores educativos, luego con los directores de los centros educativos para lograr una incidencia en los docentes que atienden directamente a los niños y niñas y estudiantes de los niveles del sistema educativo.

A nivel interno de la DIEDUC laboran noventa y ocho profesionales que se considera el primer círculo de aplicación del proceso administrativo y es fundamental realizar el proceso para lograr en los otros niveles de la estructura organizativa funcionen; También laboran treinta supervisores educativos con igual número de distritos y es el segundo círculo para el desarrollo de las acciones administrativas, una cantidad de mil ochocientos noventa y cuatro directores y directoras que son los responsables de la administración de los centros educativos en los diecisiete municipios, como tercer círculo para promover una incidencia en el proceso educativo. Se debe tener una incidencia en los siete mil novecientos docentes que laboran directamente en las aulas. El proceso administrativo debe tener una injerencia en los niveles de influencia que tiene la institución y de forma espiral para lograr resultados directamente en las otras dimensiones.

La estructura de la Dirección Departamental de Educación tiene la responsabilidad de hacer funcionar el sistema educativo, para ello es fundamental el desarrollo del proceso administrativo con el personal de la Dirección Departamental de Educación para que los otros niveles logren ejecutar sus funciones; estos son los actores de la administración y que se debe realizar una serie de acciones para que la estructura de la institución funcione. Además de estos actores principales para realizar el proceso administrativo, los beneficiarios directos de la aplicación del proceso administrativo son los niños y niñas que asistan a los centros educativos, tanto público, como privado y los estudiantes de otros niveles del sistema educativo.

Se considera que los supervisores educativos, los directores de los centros escolares y los docentes no reciben mucha influencia de la institución, lo que no permite realizar acciones con lineamientos claros y que se obtengan resultados positivos en la educación del departamento. El buen funcionamiento de la Dirección Departamental de Educación tiene un efecto en todos los niños y niñas que reciben educación y los estudiantes de los niveles del sistema educativo. La educación es un pilar para lograr un mayor desarrollo y se debe plantear estrategias para lograr una mejor educación para todos y en todos los niveles del sistema. Las políticas que se implementan en la institución repercuten en las acciones que realizan los docentes en las aulas que tienen un promedio de población escolar de doscientos setenta y ocho mil y la población total en el departamento de Alta Verapaz tiene una población de 776,246 habitantes Censo (2002) y la característica de la población es mayoritariamente indígena Q'eqchi' y Poqomchi', con 720,741.

La educación en el departamento de Alta Verapaz tiene especificidades o problemas que se manifiesta en la deserción escolar, la repitencia, ausentismo de los niños y niñas, el procedimiento metodológico que se desarrolla directamente en las aulas. El efecto de las acciones que realiza la institución en referencia, repercute en los doscientos setenta y ocho mil alumnos y alumnas que tienen relación con el sistema educativo y el grado de avance hacia las políticas educativas.

El proceso administrativo es la variable dependiente, es el sistema normativo, la parte estructural de la institución y el comportamental y de ellas depende la productividad de la institución y la incidencia que puede tener en el sistema educativo en el departamento de Alta Verapaz. Se requiere que la institución promueva una práctica del proceso administrativo y cumplir con las funciones que le compete realizar. Pero es necesario que exista un marco normativo, estructural y comportamental de la administración para lograr orientar el proceso educativo que responda a las políticas educativas, a la demanda de la población y que se logren las competencias que deben tener los niños y niñas y los estudiantes.

Las políticas educativas que se han planteado, la DIEDUC debe realizar acciones que respondan a las políticas de calidad educativa, cobertura, educación bilingüe intercultural, la política de equidad. Todos los esfuerzos deben estar encaminados a la administración de estas políticas para tener una mayor incidencia.

3. MARCO TEORICO

3.1 EL ESTADO

“El Estado surge como un mal necesario a fin de garantizar paz y seguridad, así como para terminar con el estado natural de guerra perpetua entre los hombres”.

TOMAS HOBBS.

¿Cuál es el proceso que permite una mayor productividad en la administración pública? ¿Qué incidencia tienen las instituciones del Estado en la sociedad? ¿Las políticas públicas responden a una demanda social? ¿Qué estructura tiene la administración pública y su relación con las políticas públicas? ¿La administración es realmente una forma de operativizar las políticas públicas? ¿Cómo fortalecer la administración pública para lograr mayor incidencia en el sistema educativo? Estos cuestionamientos que se plantean requieren de respuestas viables para promover el fortalecimiento institucional. El Estado es una organización política, social y jurídica que se convierte en un ente estructural para garantizar el desarrollo social, que tiene implicaciones en la sociedad, una incidencia social. Sin embargo, es necesario realizar procesos de análisis del término para conocer la función que tiene y la finalidad para lograr entender posteriormente, la administración pública y la implementación de las políticas.

Los reconocidos autores que han creado el término Estado plantean un enfoque político, social del término, entre los cuales se menciona a Nicolás Maquiavelo, Thomas Hobbs, para ello se trata de entender que el Estado es la organización política soberana de una sociedad humana establecida en un territorio determinado, bajo un régimen jurídico, con independencia y determinación, con órganos de gobierno y administración que persiguen determinados fines mediante actividades concretas (Acosta, 1986). Se entiende asimismo, como una organización jurídica de una sociedad bajo un poder de dominación que se ejerce en determinado territorio. El Estado actúa como ente orgánico unitario, estructurado jurídicamente bajo la forma de una corporación que detenta el

ejercicio del poder” García (1990). Esta interpretación del Estado plantea elementos que debe tener para su funcionamiento, la estructura jurídica es uno de los elementos principales que tiene para ejercer poder en una sociedad, un gobierno para realizar directrices de las acciones y con estructura organizacional para la administración y aplicación de las políticas públicas que permita generar el bien común y un bienestar social.

Existen distintos enfoques de la interpretación del Estado, un enfoque puede ser el conjunto de instituciones que ejecutan las políticas públicas, permite la construcción de las relaciones sociales, un ente regulador de estas relaciones, es por ello que “ El Estado basa su pretensión de ser aceptado como un sistema de dominación y de coordinación social, es decir, basa su legitimidad en convencer, habitual y generalizadamente, que sus acciones se orientan al logro del bien común de la población que alberga en su territorio. Esos sistemas de poder que llamamos Estados contemporáneos circunscribieron un territorio y una población y lo llamaron su nación o su pueblo, implantaron un sistema legal, y ayudaron a escribir y a recordar continuamente su propia historia” (O’Donnell, 2001). Entonces surge como una necesidad o como producto de la organización social que existe en el ser humano, que categoriza a través del poder, la delimitación de las acciones tanto geográfica, como jurídica que están enmarcadas por esta.

El Estado es una estructura administrativa que a través de la historia ha logrado superar o entender la finalidad, se ha logrado de forma paulatina, perfeccionar sus acciones, aunque en algunos casos no ha logrado operativizar su sistema o las políticas que se construye en la sociedad y con la sociedad.

Para Guatemala tiene elementos, finalidad y objetivos del Estado que está establecido en la Constitución Política de la República de Guatemala, Artículo 1, que establece que el Estado se organiza para proteger a la persona y a la familia, su fin supremo es la realización del bien común. También indica que es el ente encargado de garantizar a los habitantes de la república la vida, la libertad, la justicia, la seguridad, la paz y el desarrollo integral de la persona (CPRG, 1985). Con esta premisa se reconoce la finalidad del Estado y que permita que la

sociedad logre un mejor desarrollo y lograr resultados más significativos para la misma persona. No puede haber otra instancia que permita generar estas finalidades, es una instancia macro estructural para beneficio de la misma sociedad, que garantiza las relaciones sociales entre sus habitantes, entre las distintas clases sociales y crear condiciones adecuadas para su funcionamiento y el logro de la finalidad de la misma.

O'Donnell plantea tres dimensiones de la concepción del Estado y que se debe plantear en este trabajo para lograr una mayor comprensión, "el estado como un conjunto de burocracias. Estas burocracias, generalmente organizaciones complejas, tienen legalmente asignadas responsabilidades apuntadas a lograr o proteger algún aspecto del bien, o interés público, general. El Estado es también un sistema legal, un entramado de reglas legalmente sancionadas que penetran y co-determinan numerosas relaciones sociales". La burocracia y el sistema legal generan bienes y servicios que beneficia a la población y una tercera dimensión un foco de identidad colectiva, en los trabajadores porque se cree que es el que genera los servicios para la comunidad. Bajo esta dinámica se considera importante establecer que el Estado tiene una representación, a través de las instituciones, la aplicación de una norma que regula las relaciones sociales y se tiene una identidad hacia la burocracia, lo cual es aplicable para la Dirección Departamental de Educación, que tiene un sistema burocrático, un sistema legal para plantear su funcionamiento y una identidad que genera el bien común.

El Ministerio de Educación es una manifestación del Estado, porque tiene una estructura burocrática, un sistema legal que le permite realizar las acciones que corresponda y una forma de identificación de los trabajadores. Es decir, cumple con las funciones que corresponde para generar mejores condiciones de vida a la sociedad, es un instrumento o medio que tiene la sociedad para garantizar beneficios que contribuya a la resolución de la demanda social. Este fenómeno es operativizar a través de la administración pública que se genera en las instituciones y está vinculado con la estructura burocrática que se menciona, a través de las políticas públicas que se diseñan en la sociedad o con la sociedad.

El Estado, la administración pública y las políticas públicas deben ser lo suficientemente fortalecidos e interrelacionados que permite que todos generen bienes para la misma sociedad, para el efecto, es fundamental que se desarrollen procesos dentro de la administración pública para generar una mayor productividad de esta. Un planteamiento que establece Oscar Oszlak⁸, sobre el Estado y cuando se reconoce como tal, plantea tres ideas y sobre ella podemos encontrar puntos divergentes para su análisis, primero cuando goza del reconocimiento externo de su soberanía política; segundo, cuando monopoliza el uso legítimo de la violencia física dentro de su espacio territorial; tercero, cuando consigue descentralizar su control social a través de un aparato institucional competente y profesionalizado, que asegura el ejercicio de la potestad impositiva y la aplicación de las políticas públicas. Son elementos que permite plantear que la Administración Pública que se desarrolla a través de las instituciones debe manifestar una capacidad de ejecución de las políticas que se diseñan.

Se entiende que en Guatemala es necesario al menos tener institución competente y profesionalizada y es lo que se espera de la Dirección Departamental de Educación y del Ministerio de Educación. La comunidad educativa espera un servicio de calidad, una alta incidencia en el proceso educativo para lograr respaldar las instituciones del Estado. ¿Cómo se debe incidir en el proceso educativo? ¿a través de qué procesos es recomendable garantizar que las instituciones que representan el Estado sean eficientes y brinden servicios de calidad? ¿Qué insumos se necesita para una calidad educativa en el departamento? Es importante realizar la investigación para entender la realidad y obtener claridad en las ideas que se plantean y fortalecer las funciones que realizan las instituciones sociales, específicamente una institución que tenga una mayor incidencia en el proceso educativo, realizar acciones que permita generar beneficios a los niños y niñas que asisten en un centro educativo.

⁸ Oszlak, Oscar (2006). LA REFORMA DEL ESTADO: LA ETAPA INSTRUMENTAL, Ponencia dictada, Argentina.

Se debe determinar cómo incide la Dirección Departamental de Educación en el proceso educativo y si no incide qué factores incide o quienes tienen incidencia en el proceso educativo. Se debe considerar que la educación es un proceso y el Ministerio de Educación establece los lineamientos, procesos, proyectos que se debe realizar con los docentes para que ellos cumplan con estos lineamientos. Sin embargo, es necesario establecer de qué forma las instituciones públicas realizan las acciones para lograr operativizar las políticas públicas y crear bienes y servicios que el Estado debe generar a la sociedad.

Es fundamental el papel del Estado en la sociedad como ente que promueve condiciones para lograr un mejor desarrollo para sus habitantes y que cumpla con su finalidad de esta para lograrlo. Para el efecto, la educación es un proceso elemental para lograr el desarrollo, pero para lograrlo es necesario que las instituciones obtengan una mayor productividad e incidencia en los procesos que se realiza, en las políticas públicas. El Ministerio de Educación debe tener incidencia a través del desarrollo de un proceso administrativo que organice el equipo humano y se aprovechen todos los recursos que se tienen para lograrlo. La incidencia que tiene que realizar las instituciones del Estado es lograr crear las condiciones adecuadas a través de las políticas públicas coherentes al desarrollo que se desea, realizar un proceso administrativo pertinente para lograr resultados positivos en el desarrollo de las actividades.

El papel de las instituciones es realizar acciones que responda a las políticas y un directivo que tenga la misión de desarrollar el proceso administrativo en todos los niveles que se desarrolla la educación. El Ministerio de Educación es el ente rector de la educación y tiene la obligación que sus habitantes no solo tengan acceso a la educación sino se garantice la calidad educativa.

Estos dos resultados en la educación: la cobertura y la calidad requiere de procesos en la administración para las personas involucradas, tanto los docentes, personal administrativo y los supervisores de educación realicen las acciones pertinentes para lograrlo.

3.2 ESTADO Y SOCIEDAD

El Estado existe porque hay una sociedad que necesita de un ente regulador, promotor de los servicios públicos para garantizar un desarrollo humano y por ende un desarrollo social. El Estado es una instancia imparcial y que solamente debe responder a la demanda social, garantizar los derechos de sus habitantes, promover la justicia social, el bien común y promotor de un desarrollo integral de la persona. El bien común implica generar servicio que vaya en beneficio de la misma sociedad, que se generen las condiciones para lograrlo, las herramientas y mecanismo para lograr que las personas tengan los servicios adecuados, para ello la educación es un derecho que tienen las personas que habitan este país. Para lograrlo se necesita de un Estado fuerte, con mucha incidencia a través de las políticas que se formulan, con los proyectos que se ejecutan, para ello es necesario que las instituciones tengan la incidencia para que lograr resultados positivos y que se debe organizar el recurso humano para ello.

Las instituciones públicas están al servicio de la sociedad y actúa en representación del Estado, para efectos de este estudio, el desarrollo del proceso administrativo en la administración pública, a través de sus instituciones se trata de evaluar las acciones que se realizar para lograr una incidencia en el proceso educativo, que se determinará a través de tres círculos: la Dirección Departamental de Educación, la administración del recurso humano que realiza con los supervisores educativos y los docentes que laboran en los centros educativos. Para que las instituciones funcionen requieren de recursos, herramientas, procesos y variables que permitan un mejor funcionamiento y mayor productividad de la administración pública. Es necesario considerar la teoría de la organización, la administración y de la gerencia para entender la función que tienen las instituciones del Estado en la sociedad. El deber de Estado es lograr un mejor desarrollo humano, a través de distintos medios e instancias en que se manifiesta el Estado.

Se mantiene una correlación entre Estado y sociedad, las acciones que realiza la primera repercute en la sociedad. Para el estudio se identifica que la administración pública es el instrumento en que se manifiesta el Estado y la administración pública es el medio para operativizar las políticas públicas. Este sistema de estructura que se tiene: Estado, administración pública, políticas públicas tienen una correlación entre estas que permite generar un desarrollo social.

En este sentido se debe conocer la función del Estado, sobre su estructura, características, la parte histórica del Estado y las políticas que se ejecuta. Es necesario plantear consideraciones sobre la administración pública, sus procesos, elementos y recursos que tiene para lograr objetivos de la administración y los efectos que tiene en la sociedad. Según Oscar Oszlak (1972) plantea que el Estado produce bienes materiales, otras prestan servicios, en otros casos, cumple una función meramente reguladora de la actividad privada y del propio aparato estatal. Se tienen entidades públicas que cumplen funciones puramente administrativas y otras que realizan funciones claramente políticas. La dependencia que se toma para este análisis realiza una función de servicio a través de la ejecución de las políticas públicas que se diseñan previamente.

El Estado es un ente jurídico-político que se representa a través de un conjunto de instituciones y se utiliza mecanismos coercitivos, ya que es el monopolio del uso de la fuerza física (Weber) para lograr su función de regulador de las acciones. Primero es necesario indicar que el Estado tiene un sistema de instituciones que utilizan la administración para operativizar las políticas públicas. Los recursos del Estado son las instituciones, las finanzas o los impuestos que adquiere de la sociedad, las leyes que permiten su funcionamiento y el recurso humano como motor de funcionamiento de las instituciones.

3.3 POLÍTICAS PÚBLICAS Y SOCIEDAD

Las políticas son los mecanismos que tienen los gobiernos o las personas que tienen el poder para desarrollar acciones en la sociedad, son las acciones que hacen o que dejan de hacer las personas que dirigen las instituciones del Estado y éste, como instrumento para promover el bien común. Es un instrumento de poder que tienen las personas que están en la administración pública, es decir, el gobierno trabaja y operativiza sus acciones a través de las políticas públicas, Aunque Eugenio Lahera (2004), de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe, CEPAL, plantea que “los gobiernos son instrumentos para la realización de políticas públicas, más que mirar al ordenamiento de las actividades del sector público, como dado por su organización, conviene mirarlo como un instrumento para la realización de las políticas públicas. Así como el logro principal de una empresa privada no es su organigrama, sino sus utilidades, lo importante en el gobierno son sus resultados, más que su estructura”. Lo más relevante del Estado son las políticas públicas que se formulan para lograr resultados en beneficio de la sociedad. Un gobierno sin políticas puede resultar que no tiene las orientaciones para promover el desarrollo⁹.

Las políticas públicas deben surgir de las necesidades que plantea la sociedad, deben ser formuladas de forma democrática, con la participación de los distintos sectores para que la administración pública pueda realizar acciones de acuerdo a la demanda social. Las políticas deben ser una respuesta a las necesidades, intereses de la comunidad, a través del consenso y los acuerdos se diseñan, para lograr una mayor incidencia, un instrumento para hacer política, para lograr un desarrollo social. Lahera E. (2004), plantea que las políticas públicas son cursos de acción y flujos de información relacionados con un objetivo público definido en forma democrática, los que son desarrollados por el sector público y, frecuentemente, con la participación de la comunidad y el sector privado. Esta interpretación de las políticas públicas promueve la participación social y los

⁹ Lahera, P. E. (2004). Políticas y Políticas públicas. Chile: Comisión Económica para América Latina y el Caribe, CEPAL.

responsables de su ejecución, que es el gobierno y que requiere de recursos para implementarlo, humanos y financieros. Con este planteamiento con relación a la política y a las políticas públicas estos son los instrumentos que se tiene para lograr las metas que debe tener la administración pública, es una visión social que tienen los actores políticos y sobre todo, las políticas públicas debe ser una construcción social y democrática.

Cuando se habla de políticas públicas se incluyen las políticas de Estado, las políticas de gobierno o las políticas sectoriales, como lo plantea Lahera (2004), deben responder y atender a la demanda social, pero es importante resaltar que las políticas públicas son instrumentos para el desarrollo de la gestión pública. En este sentido, el diseño y la gestión de las políticas públicas, requiere de mecanismos, procesos y proyectos para su ejecución; las instituciones públicas son las instancias que se tiene para su ejecución y para el efecto, el Ministerio de Educación es la instancia y rector de la educación en el país y tiene establecido las políticas educativas, como directrices para el desarrollo de las actividades y proyectos educativos y la dependencia que se encarga de operativizar las políticas educativas en el departamento de Alta Verapaz es la Dirección Departamental de Educación y que debe plantear un proceso para lograrlo, establecer los lineamientos y mecanismos para que estas políticas puedan ser implementadas en el proceso educativo y una respuesta social positiva.

Las políticas educativas que se implementa en el contexto social guatemalteco responde a una necesidad de resolver los problemas educativos, pero sobre todo deben ser políticas consensuadas para que responda a las necesidades y resuelva los problemas educativos que se tiene en la realidad. Las políticas educativas que se implementan actualmente se plantean ocho políticas, cinco generales y tres transversales. Es necesario considerar las políticas para determinar las funciones y las acciones que deben realizar las instituciones vinculadas a la educación. Las políticas educativas son lineamientos que responden a una demanda educativa para incidir en el proceso y todas las decisiones deben responder a las políticas. Las cinco políticas educativas

principales o generales, responden a una realidad: la política de calidad, la política de cobertura, la política de equidad, de la educación Bilingüe, política de modelo de gestión. También se han establecido tres políticas transversales, la política de inversión, la descentralización educativa y la política de fortalecimiento institucional. Cada una de estas políticas tiene un fundamento y objetivos que se puede lograr, sin embargo, se debe considerar que las políticas deben tener un proceso de operativización a través de una serie de estrategias y proyectos y sobre todo, el desarrollo del proceso administrativo, a través de una estructura funcional y que aplique mecanismos de planificación, dirección, organización y control de todo el proceso que se realiza, para lograr resultados de mayor incidencia en la administración pública.

Las políticas educativas establecidas para resolver los problemas en materia de educación, son los más elementales y se puede lograr resultados con mayor relevancia en la sociedad. Lo importante es que la administración pública tenga recursos para alcanzarlos, tanto humanos como financieros, que permita resolver los problemas educativos que tiene el país. La estructura institucional que tiene la responsabilidad de ejecutar estas políticas en el departamento, es la Dirección Departamental de Educación y debe tener una serie de estrategias para lograrlo y debe tener un plan de acción para lograr una mayor incidencia.

Sí es necesario lograr una calidad educativa para desarrollar habilidades en los estudiantes, la planificación y acompañamiento que deben tener los docentes para generar la aplicación de los lineamientos establecidos por el Ministerio de Educación, en esta caso, el Curriculum Nacional Base en la que se establecen lineamientos generales que deben desarrollarse en los centros educativos y otros lineamientos generales que se debe implementar en los centros educativos. Sin embargo, para ello es necesario que la institución encargada en el departamento desarrolle el proceso administrativo para lograr los objetivos de la educación.

¿Qué se pretende lograr con cada una de las políticas educativas? Es necesario indicar que el Estado opera a través de una serie de acciones, decisiones,

lineamientos, que son llamados en las ciencias, políticas públicas. Para el efecto de este estudio, se habla de políticas educativas, estas a su vez, requieren de una serie de condiciones y procesos para lograrlo; el recurso más valioso que se debe considerar en la administración pública es el recurso humano, que son los que mueven todo el proceso y operan las políticas para lograr resultados beneficiosos para la comunidad o para toda la población. El recurso humano debe ser dirigido por procesos para generar una mayor productividad en la gerencia pública y para el efecto se plantea que el motor que genera la productividad en la administración pública es el proceso administrativo. Para entender mejor las políticas educativas se plantean algunas ideas que se tiene al respecto de cada una de estas y las implicaciones que tiene y esto permite evaluar qué resultados se espera y lo que se puede lograr y qué se puede hacer para lograrlo; es decir, lo que debe lograr la Dirección Departamental de Educación si este aplica estrategias administrativas.

Las políticas educativas 2008-2011 establece estrategias para lograr que el proceso educativo genere resultados para beneficio de la población; “la política de calidad plantea que la población tenga derecho no solo tener educación sino que sea una educación pertinente y relevante con capacidades para ejercer su ciudadanía en el siglo veintiuno y desempeñarse competentemente en el mundo globalizado, tomando como punto de partida la convivencia solidaria en una sociedad de una profunda y diversa riqueza cultural”. También tiene objetivos estratégicos de calidad y es interesante hacer el planteamiento en esta tesis para evaluar las acciones que deben realizar el Ministerio de Educación y la Dirección Departamental de Educación del departamento de Alta Verapaz, porque las políticas son los instrumentos que tiene la administración pública para hacer acciones pertinentes y coherentes a las necesidades de la comunidad.

Los objetivos estratégicos que tiene esta política están el Currículo que tiene una descripción de aplicación de herramientas, documentos e instrumentos curriculares que respondan a las características, necesidades y aspiraciones de cada uno de los pueblos. Los docentes y establece que se debe fortalecer la profesionalización y desarrollo social y cultural del docente; la evaluación y plantea

que se debe fortalecer los procesos que aseguren que los servicios de los niveles del sistema educativos responden a criterios de calidad”; otro objetivo es la tecnología, modalidades contextualizadas.

Otra política es la cobertura y que el Estado debe promover la obligatoriedad de esta educación hasta el nivel medio y tiene objetivos que permita el logro de esta política: Incrementar la cobertura educativa en todos los niveles del sistema con equidad, pertinencia cultural y lingüística y ampliar la cobertura de la educación no formal por medio del fortalecimiento de la educación para el trabajo.

La otra política es la de equidad, se entiende que es una posibilidad que todos los niños y niñas tengan las experiencias que demanda el mundo actual para el desarrollo pleno de sus capacidades en el siglo XXI. También implica que todas las mujeres tengan la oportunidad de asistir al proceso educativo, a la población rural, especialmente a la población indígena que no ha tenido la posibilidad al acceso a la educación y una educación pertinente a las culturas.

La política de fortalecimiento de la educación bilingüe intercultural, a través del incremento de su presupuesto y la discusión de un modelo de educación bilingüe, que implica el respeto de la cosmovisión de los que reciben la educación, la contratación de docentes bilingües, es necesario realizar procesos que permita lograr una ciudadanía multicultural. La quinta política educativa que se establece es la implementación de un modelo de gestión transparente que responda a las necesidades de la comunidad educativa, con esta idea se pretende fortalecer sistemáticamente mecanismos de eficiencia, transparencia, se promueve la participación, descentralización y pertinencia. Estas políticas plantean las acciones que deben ejecutarse para promover una educación de calidad y que permita generar mejores condiciones de aprendizaje y desarrollo de competencias en los estudiantes de todos los niveles del sistema educativo.

Los proyectos, programas que tienen las direcciones de la planta central del Ministerio de Educación deben responder a las políticas educativas, pero además de estas acciones, es necesario elaborar planes de ejecución de los proyectos, asimismo establecer mecanismos para las acciones que se puede implementar a nivel departamental y todas las decisiones deben estar basados en las políticas que tiene el Ministerio de Educación para lograr una mayor incidencia de la dependencia del Estado.

Las políticas educativas más pertinentes que deben implementarse según el contexto son: la calidad, la cobertura y la educación bilingüe, son políticas educativas indispensables para promover una educación de calidad y que permite generar un proceso educativo más coherente a la realidad social. En conclusión se plantea que las políticas públicas son elementos que permite establecer la ruta de las acciones y de las decisiones que debe realizar para lograr resultados positivos en el proceso educativo y que se materializa en los proyectos que se pueden implementar en coherencia del tipo de sociedad que se requiere en la actualidad.

3.4 LA ADMINISTRACION PÚBLICA

La administración es un proceso que se desarrolla en las instituciones o empresas con el fin de lograr resultados de las acciones que se realiza a través del equipo humano y materiales que posee. La administración desde el punto de vista empresarial “consiste en coordinar las actividades de trabajo de modo que se realicen de manera eficiente y eficaz con otras personas y a través de ellas” (Robbins, S; 2005). También se entiende la administración pública como el conjunto de organismos o instituciones que tienen por misión la producción de bienes, regulaciones y servicios, manteniendo algún grado de subordinación jerárquica, funcional o presupuestaria respecto al poder central del Estado (Oszlak, 1972).

La administración de los recursos, sean humanos o materiales se ha considerado como un proceso que puede facilitar el desarrollo de las acciones y el logro de la

metas que se establecen. Es decir que una persona realiza una parte estratégica, que da las directrices de las acciones que se debe realizar en una institución, fijan metas, las pautas para la obtención de resultados. La administración se puede realizar en los distintos niveles de la estructura organizacional de las instituciones, en el caso de la administración pública se tiene una estructura en la que hay personas que deben realizar acciones estratégicas de la organización.

Se tienen dos propósitos el desarrollo del proceso administrativo en las organizaciones: la eficiencia y la eficacia que son universales, sean públicas o privadas, con un afán de lucro o de servicio social es imprescindible que se logren estos propósitos. En las organizaciones sociales siempre el recurso es escaso, de personas, dinero y equipo, se requiere lograr los mayores resultados con la mínima inversión, es decir la eficiencia; la administración se interesa también por lograr la eficacia, que tiene implicaciones de realizar las cosas correctas, para lograr los objetivos institucionales, esto es aplicable para la administración pública. Los dos propósitos que se debe promover en la administración pública son la eficiencia y la eficacia, para lograr una mayor incidencia de la Dirección Departamental de Educación y como consecuencia, mejores procesos en el sistema educativo.

La administración es un proceso que permite lograr resultados estructurales y una palabra mágica que se aplica para que las organizaciones funcionen, sin administración no caminan las instituciones, no hay avance ni resultados, porque las personas que laboran en una institución no se mueven sin las directrices pertinentes. Tal como lo establece Chiavenato, (2001), que la tarea de la administración consiste en interpretar los objetivos de la empresa y transformarlos en acción, mediante planeación, organización, dirección y control de las actividades realizadas en las diversas áreas y niveles de la empresa para conseguir los objetivos. Esto es exactamente lo que debe realizar las instituciones públicas que es fundamental operativizar a través de un gerente, director, jefe de un departamento, coordinador o cualquier otra figura que le faculte realizar acciones de administración.

La administración ha tenido sus transformaciones a través del tiempo y actualmente se tiene una nueva visión de esta ciencia, que inicialmente se considera la administración científica, con enfoque industrial para optimizar el rendimiento del recurso humano de las fábricas, sin embargo, hay nuevos elementos, con un enfoque más sobre los resultados y de productos que debe generar las empresas y que estos elementos son aplicables a la administración pública, porque al final lo que se pretende es crear bienes y servicios para beneficio social. La administración científica plantea que el proceso administrativo tienen funciones que son indispensables en su desarrollo y para lograr resultados positivos: planear, organizar, dirigir y controlar.

Chiavenato (2001), establece que los enfoques relacionados con la estructura organizacional son tres: la teoría clásica de Fayol, teoría de la Burocracia de Weber y teoría estructuralista. Para el efecto se analizará las tres teorías para conocer cuál es la más aplicada según el enfoque o la visión que se tiene para la empresa. Para la teoría clásica establece los elementos de la administración: prever, organizar, mandar, coordinar, controlar y que constituye el proceso administrativo, en cualquier nivel jerárquico o cualquier área de la empresa. Esta ciencia, bajo esta teoría tiene principios que se desarrolla y que puede aplicar a las organizaciones sociales: la división del trabajo, autoridad y responsabilidad, unidad de mando, cadena jerárquica, departamentalización y el principio de coordinación.

La teoría de la burocracia que surgió con Max Weber, que identifica las características de la organización formal que se orienta hacia la racionalidad y la eficiencia y presenta siete dimensiones principales (Chiavenato, 2001): la formalización, división de trabajo, principio de jerarquía, impersonalidad, competencia técnica, separación entre propiedad y administración y profesionalización del empleado. Estas son las características que tienen las instituciones públicas que realizan acciones para beneficio social o los bienes que contribuye a mejorar las condiciones de vida de la población del país.

Los dos enfoques de la administración, burocrática o científica pueden aplicarse a la administración pública, con tal de lograr la eficiencia y eficacia en la creación de bienes y servicios, sobre todo en el sistema educativo que ha requerido y se ha notado los factores que no permite obtener un mejor proceso educativo. Por ello es fundamental el desarrollo del proceso administrativo en la gestión pública en todos los niveles y áreas que implique la obtención de resultados más positivos.

En la dependencia que se analiza en este caso, es necesario desarrollar el proceso administrativo para lograr la eficiencia y eficacia y que se obtenga mayor incidencia en el proceso educativo y como consecuencia lograr el desarrollo de las políticas educativas y alcanzar las metas educativas. La gestión pública requiere de desarrollo de procesos técnicos que permita generar resultados más significativos, especialmente en educación que se necesita una educación más vinculante con la realidad y una educación por competencias.

Hay que reconocer que la administración está vinculada con la política, que es la que orienta las acciones de la administración, la implementación de políticas públicas ha sido tradicionalmente considerada como la esfera propia de actividad de la administración pública o, más precisamente, del Poder Ejecutivo (Oszlak, 1977).

3.5 EL PROCESO ADMINISTRATIVO

El proceso administrativo son las funciones o elementos que se debe desarrollar en la gerencia pública y por medio de este proceso se desarrollan las actividades que permite generar resultados en el sistema educativo, para el efecto, es necesario que las instituciones del Estado realicen estos procesos para obtener resultados importantes y que permita generar bienes y servicios en la educación, a través de un proceso integral de los elementos: la planeación, la organización, la dirección, el monitoreo y la evaluación. Sin embargo, es necesario considerar dentro del marco teórico los enfoques de la administración para determinar la aplicación en la administración pública y lo que se busca es que las dependencias

del Estado puedan realizar las acciones y que se logren dos propósitos principales: la eficiencia y la eficacia.

Se presentan las algunas perspectivas sobre la administración, según Robbins, S; 2005: la administración científica, las teorías generales, el comportamiento organizacional y el enfoque sistémico; La administración científica: es la aplicación del método científico para determinar la mejor manera de hacer un trabajo. La aplicación de la administración científica es necesario realizar ciertas acciones para lograrlo, entre ellas están, hacer estudios de tiempos y movimientos para eliminar movimientos inútiles, contratan a los trabajadores más calificados para un puesto y diseñan un sistema de incentivos basados en la producción.

Las teorías generales de la administración: investigadores que desarrollaron teorías generales de lo que hacen los gerentes y lo que constituye la buena práctica administrativa. Las ideas que plantearon los investigadores (Fayol y Max Weber), que la administración es una actividad común de todo emprendimiento humano, en las empresas, los gobiernos y aun en los hogares y de acuerdo a esta idea plantea que se tienen catorce principios de la administración. Max Weber, citado por Robbins, describió un tipo de organización ideal que llamó burocracia, una forma de organización caracterizada por la división del trabajo, una jerarquía bien definida, reglas y normas detalladas y relaciones impersonales.

La aplicación de este enfoque en la administración se desarrolla a través de los catorce principios de la administración de Fayol y la burocracia se desarrolla más en las administración pública, que tienen las siguientes características: los puestos son divididos en tareas simples, rutinarias y bien definidas, una línea de mando clara, sistema de reglas escritas y procedimientos establecidos de operación.

El otro enfoque que se quiere resaltar en este estudio es la comprensión del comportamiento organizacional, es el campo de estudio que se ocupa de las acciones de las personas en el trabajo. El estudio del comportamiento organizacional implica realizar procesos de motivación, liderazgo, confianza,

trabajo en equipo y manejo de conflictos. Estos elementos son necesarios para que la administración pública pueda generar el desarrollo de bienes y servicios, especialmente en el proceso educativo.

También es importante realizar un análisis sobre el método sistémico: un sistema es un conjunto de partes relacionadas e interdependientes dispuestas de tal manera que producen un todo unificado. En el libro Administración, un empresario competitivo, plantea elementos del enfoque sistémico en la administración: Insumos, transformación, resultados. El enfoque sistémico es uno de los enfoques que permite realizar en forma cíclica los procesos, que todo tiene un interconexión con los elementos y los procesos, tanto el que diseña el plan, como el que ejecuta y evalúa para lograr resultados con mayor satisfacción en los clientes o los usuarios, en el caso de la administración pública. En el caso de la Dirección Departamental de Educación, es necesario que todos los departamentos y secciones que tiene la estructura administrativa realicen las acciones pertinentes para que existan resultados significativos, especialmente para que la institución tenga mayor incidencia en el proceso educativo y se debe considerar que la administración es un proceso integral, que están interconectados, no solo entre los departamentos de la institución, sino con la coordinación que se realiza con los supervisores educativos y los directores de las escuelas.

En la Dirección Departamental de Educación del departamento de Alta Verapaz es necesario que el gerente de la dependencia desarrolle estos procesos administrativos: la administración científica, la burocracia o el enfoque sistémico, puede hacerse una combinación de estos enfoques para que se tenga una mayor incidencia en el contexto educativo y para la ejecución de los proyectos que beneficia la educación, asimismo, se logran resultados satisfactorios con relación a las políticas educativas.

La administración tiene ciertas características que permite generar resultados de eficiencia y eficacia, que son los propósitos principales de las instituciones del Estado, sin embargo, se debe considerar que la administración debe realizar

procesos de planificación, organización, dirección y control, que son los elementos generales y aplicables en la gerencia pública. Sin embargo, es necesario considerar la percepción y enfoque de Oscar Oszlak, Henry Mintzberg que plantean dos fases del proceso técnico de la administración: la división del trabajo y coordinar el trabajo, aplicados a la gestión pública y lograr resultados más relevantes en el proceso. Hay que considerar que la dependencia que se analiza en este estudio es la evaluación del proceso administrativo, en tres niveles de la institución; A nivel interno de la Dirección Departamental de Educación, que son los involucrados directos para la ejecución de los proyectos que implementa el Ministerio de Educación, con los supervisores educativos que son los enlaces entre la dependencia y las escuelas que funcionan en el departamento de Alta Verapaz y que deben tener lineamientos claros de trabajo hacia los docentes que laboran en las escuelas y sobre todo deben realizar acciones administrativas y técnicas con los docentes; el tercer nivel de evaluación y de desarrollo del proceso administrativo es en las escuelas y que tienen una relación directa con directores y docentes que laboran en los centros educativos. La dependencia del Estado debe tener incidencia en los tres niveles para garantizar que la educación que se desarrolla pueda satisfacer la demanda educativa en el departamento.

Es imprescindible considerar la posición de los expertos en administración pública para lograr hacer una comparación de las corrientes administrativo-organizacionales, para el efecto, se cita a (Oszlak, 2001) en la que plantea ideas fundamentales sobre la administración y la burocracia; Plantea que la gestión pública es ejecución, pero es también es planificación y control, para una ejecución de las políticas estatales. En otras palabras, el estado nacional debe ahora articular los tres tiempos de la política: el futuro (orientar, planificar, conducir hacia una visión de país deseable); el presente (producir a diario los bienes y servicios que demanda la ciudadanía); y el pasado (juzgar la ejecución de los planes y la producción de los resultados propios de la gestión, sancionando su incumplimiento). En la gestión pública se requiere realizar un proceso administrativo para generar una productividad en la administración pública.

El Estado tienen componentes que permite el desarrollo de bienes y servicios, que parte de las políticas públicas que se diseñan, “formular e implementar políticas es la esencia de la actividad del Estado” (Oszlak, 1977). Para la ejecución de las políticas se tiene establecido la gestión pública que a la vez, tiene un proceso que debe desarrollarse para lograr resultados para beneficio de la sociedad, en el caso del estudio, para que el proceso educativo funcione en beneficio de los educandos y educadores, que es la misión de la Dirección Departamental de Educación de Alta Verapaz y como han incidido para la ejecución de las políticas educativas y la efectividad de los procesos que se desarrolla a nivel institucional.

En el caso de este estudio, se pretende analizar que el desarrollo del proceso administrativo genera una productividad de las instituciones y la productividad se entiende como la capacidad de responder a las demandas que definen sus cometidos, optimizando a tal efecto el uso de los recursos. Con ello se plantean dos variables, en primer lugar la capacidad de respuesta a las demandas o sea al logro de los fines que justifican la existencia de los organismos burocráticos; ante esta posición se interpreta la efectividad y eficacia de la administración pública. La segunda variable de la definición de la productividad se relaciona con el empleo óptimo de los recursos a disposición de la burocracia (Oszlak, 1972). Con el desarrollo del proceso administrativo puede responder a las dos variables, a la eficiencia y eficacia.

Este proceso implica realizar al menos cuatro acciones que permita lograr mayor productividad en la administración pública, es necesario establecer que es necesario una administración por resultados o por objetivos que implica un control de los resultados y que todo el personal de la dependencia en análisis, debe trabajar en exclusiva para lograr resultados en beneficio de la educación que se desarrolla en las aulas, asimismo, se debe implementar en todos los niveles del sistema educativo, una educación por competencias, para obtener un nuevo perfil de los ciudadanos del país. Se puede implementar este tipo de educación en el departamento de Alta Verapaz, si la dependencia realiza su trabajo en materia administrativa, si tiene incidencia en la realidad y si las acciones que realiza

responden a las políticas educativas y sobre todo si formula un plan de desarrollo educativo y si existe coordinación, dirección y evaluación de los procesos. Se analizarán los procesos estructurales que deben realizar el personal de la dependencia para lograr resultados más significativos en la educación:

3.5.1 La planeación

Proceso integral por medio del cual se establecen las metas y objetivos de la organización, establecer una estrategia general para alcanzarlas y trazar planes exhaustivos para integrar y coordinar el trabajo de la organización. La planeación se ocupa tanto de los fines (que hay que hacer), como de los medios (cómo hay que hacerlo) (Robbins/Couster, 2005). Toda organización debe tener claro los objetivos que se debe alcanzar y en caso de la gestión pública debe realizar procesos que permita lograr una mayor incidencia en la educación. La definición de estrategias, permite la identificación de los recursos (humanos, financieros y materiales), para la efectiva ejecución del mismo.

La planeación institucional es un proceso sistemático de toma de decisiones para la resolución de problemas a través de programas, proyectos y acciones concretas. Según Robbins (2005) para lograr establecer las metas en la planeación es necesario que participen los integrantes de la organización, también hay programas concretos para lograr las metas, es decir, que los directores definen la ruta que quieren que siga la organización y los resultados que se espera. Los objetivos de la planeación es que marca una dirección, reduce la incertidumbre, reduce los desechos y las redundancias y establece los criterios para controlar. La planeación institucional presenta dos niveles o dimensiones para la intervención de la realidad: La planeación estratégica y la planeación operativa, que permite identificar los resultados que se espera de la institución y todos los empleados tienen conocimiento de la ruta que se debe tomar en cuenta para lograr la incidencia en el proceso educativo. Es un proceso indispensable para trazar la ruta que se desea recorrer, todos saben hacia donde desean llegar, pueden aportar para alcanzar las metas, pueden coordinar las actividades, cooperar para hacer lo necesario, con tal de lograr las metas. También Robbins (2005) plantea que la planeación establece las metas o los criterios de control, ya

que mediante el control, comparamos el desempeño con las metas, se identifican las desviaciones importantes y se plantean las correcciones adecuadas¹⁰.

Los tipos de planes que se debe diseñar en la gerencia pública y en cualquier institución que realice un trabajo ordenado y que tenga claridad en las metas son dos: planes estratégicos y planes operativos. Es necesario invertir en el proceso de planificación para obtener resultados estructurales; el plazo de la planificación puede ser a corto y largo plazo; en materia de especificidad, son direccionales o concretos. En las instituciones un punto de partida para desarrollar un proceso administrativo eficiente y eficaz es diseñar un plan estratégico, para fijar las metas generales y tratar de posicionarla en su contexto (a largo plazo) y lo que especifica cómo deben lograrse las metas es a través de los planes operativos (a corto plazo).

3.5.2 La Organización

Es un proceso que consiste en crear la estructura de una organización (Robbins 2005), este proceso tiene relación con la especialización del trabajo que se debe realizar en una institución, eso implica realizar una parte de una actividad más que toda la actividad, según la teoría de la administración, genera una mayor productividad en la institución y es un mecanismo de organización importante, pero tienen efectos que los empleados deben especializarse para el desarrollo de una determinada actividad, que se conoce como la división del trabajo. Este punto de la administración aplica para el proceso administrativo que se desarrolla en las Direcciones Departamentales de Educación y es un factor para promover la productividad que se espera de la gerencia pública.

La organización es determinar qué hay que hacer, cómo se va a hacer y quién lo hará estos elementos de la coordinación, permite determinar las funciones de los trabajadores de una empresa para lograr resultados estructurales en la institución y el diseño organizacional se basa en seis elementos claves: especialización del

¹⁰ ADMINISTRACION, un empresario competitivo (2005). 8ª. edición.

trabajo, departamentalización, cadena de mando, amplitud de control, centralización y descentralización y formalización. Para efectos de la organización es importante establecer la estructura o el diseño organizacional, sin embargo, lo que persigue la organización es lograr la eficiencia y eficacia, en el caso particular, la Dirección Departamental de Educación del departamento de Alta Verapaz, debe definir la estructura organizacional que permite la distribución de los empleados dentro de una organización.

En otras palabras, la organización es un proceso que permite la distribución de las funciones del personal, las responsabilidades, establecer líneas formales de autoridad y distribución de los recursos organizacionales. Este es una tarea importante de los gerentes de las instituciones públicas para lograr resultados de mayor trascendencia. En las instituciones públicas no se desarrolla con mayor frecuencia la organización porque no se tienen las líneas claras para lograr la comunicación y la asignación de las tareas que deben desarrollar el personal.

Para la implementación de estrategias, las empresas precisan planear sus actividades y operaciones antes de ejecutarlas. Para llevarlas a cabo, las empresas requieren agrupar, estructurar, organizar y sincronizar todos sus recursos y habilidades para realizar una operación global: es lo que se denomina organización de la acción empresarial (Chiavenato, 2001). Las acciones de la gerencia pública deben estar bien organizadas para el desarrollo estructurado el proceso que le compete realizar, específicamente para la institución educativa como rectora de la educación en el departamento, es necesario establecer una buena organización y una coherencia del proceso que se desarrolla.

Chiavenato (2001) plantea cuatro requisitos para el diseño organizacional: como estructura básica, como mecanismo de operación, como mecanismo de decisión y como mecanismo de coordinación entre las partes. Elementos importantes que se puede aplicar en la gerencia pública para generar los bienes y servicios que demanda la población y con un enfoque diferente el funcionamiento del sistema educativo.

3.5.3 Dirección

La dirección consiste en estimular al humano para el efectivo desempeño de sus funciones. Se trata de dirigir y motivar a los funcionarios y empleados de la institución y de establecer un proceso de comunicación vertical y horizontal con ellos, de forma individual ó en grupo. La dirección implica el ejercicio de liderazgo institucional y el contacto cotidiano a través de acciones de coordinación y supervisión, en el proceso de ejecución de los programas y proyectos que se traducen a la producción de bienes y servicios, como productos intermedios o finales que constituyen la misión y responsabilidad institucional.

Robbins (2005), plantea que la dirección consisten en motivar a los subordinados, influir en los individuos y los equipos mientras hacen su trabajo, elegir el mejor canal de comunicación y ocuparse de cualquiera otra manera del comportamiento de los empleados. En todas las organizaciones hay personas y el gerente debe trabajar con ellas y a través de ellas para alcanzar las metas de la institución. La gerencia pública puede ejercer la implementación de la dirección para lograr que las personas que laboran en ella tengan la motivación que permita una mayor productividad y establecer mecanismos para generar los servicios adecuados para ello.

Para logra una buena dirección en el proceso administrativo es necesario realizar análisis del comportamiento de los trabajadores y el comportamiento organizacional para realizar un análisis de actores, conocer el comportamiento que tienen las personas para determinar el tipo de resultados que se puede obtener y trabajar para que las personas trabajen para la organización. Los asuntos ligados a la dirección son la comunicación, los estilos de liderazgos y los métodos de motivación para dirigir el personal. En otras palabras es necesario indicar que el que dirige debe comunicar, liderar y motivar (Chiavenato, 2001).

3.5.4 Evaluación y control

Consiste en vigilar el desempeño, compararlo con una norma y emprender las acciones que hace falta para lograr los resultados establecidos en la planificación; es una fase importante para evaluar el avance que se tiene sobre las políticas educativas, los planes que se diseñan a nivel institucional para determinar los resultados y plantear acciones para obtener una mayor productividad de la administración pública.

La importancia de esta fase del proceso administrativo, es que la institución debe evaluar o supervisar las acciones que se realizan porque aunque se cuente con magníficos planes, una estructura organizacional adecuada y una dirección eficiente, el GERENTE no podrá verificar cuál es la situación real de la organización si no existe un mecanismo que se cerciore e informe si los hechos van de acuerdo con los objetivos. Se trata también de evaluar si los resultados que se obtienen son los planteados en la planificación y se trata de evaluar los resultados. En el caso de la Dirección Departamental de Educación es necesario considerar en qué medida se ejecutan los planes, los programas o proyectos y los resultados que se obtienen, también es importante evaluar si las acciones responden a las políticas educativas que se han diseñado en el contexto social.

Según Robbins (2005), define el control como el proceso que consiste en supervisar las actividades para garantizar que se realicen según lo planeado y corregir cualquier desviación significativa. Es un proceso que se debe realizar en todos los niveles de la gestión pública, especialmente en la administración de recursos humanos, las finanzas, los proyectos que se ejecutan y la planificación que se diseña. Se han identificado dos enfoques diferentes para diseñar los sistemas de control: burocrático y clan. El control burocrático destaca la autoridad organizacional y se basa en normas administrativas, reglamentaciones, procedimientos y políticas. El control de clan, son los valores compartidos, las normas, las tradiciones, los rituales, las creencias y otros aspectos de la cultura organizacional que regulan el comportamiento de los empleados. Lo más

relevante en el proceso de control es que se logre la eficiencia y eficacia en la gestión pública y es una forma de medir los resultados y la consecución de objetivos institucionales.

El control tiene una función importante en el proceso administrativo y en la gerencia pública es necesario planificar el control para lograr el desarrollo de una gestión pública con mayor incidencia en el proceso educativo: Crear mejor calidad en los productos y servicios, enfrentar el cambio, agregar valor a la organización, facilitar la delegación y el trabajo en equipo.

El proceso administrativo es un sistema abierto y cíclico de planeación, organización, dirección y control. Todas estas funciones administrativas están íntimamente ligadas entre sí, son interdependientes e interactivas y el control está vinculado con las otras fases del proceso administrativo. El control presupone la existencia de planes y de objetivos, ya que no puede controlar sin que haya planes que definan lo que debe hacerse (Chiavenato, 2001). En la gerencia pública es necesario realizar todo el proceso administrativo para garantizar una mayor productividad de la administración y este proceso debe tener una vinculación entre sí con todos los elementos.

La educación requiere el desarrollo del proceso administrativo para lograr resultados más significativos, una transformación curricular, y obtener una mejor formación escolar y un nuevo perfil del ciudadano. Es un proceso que se debe aplicar en la Dirección Departamental de Educación, en las Coordinaciones Técnicas Administrativas y en los centros educativos, porque es un proceso que permite diseñar una planificación, establecer los mecanismos de organización, realizar la dirección con el personal y el control para evaluar los resultados que se desea esperar de acuerdo a lo planeado o las expectativas de la sociedad.

3.6 EL MARCO NORMATIVO, ESTRUCTURAL Y COMPORAMENTAL

En el planteamiento de Oscar Oszlak (1972), en el diagnóstico de la administración pública del excesivo costo de la burocracia y la deficiente prestación de los servicios públicos se sintetiza en la idea de la productividad de la burocracia. La productividad de la administración pública está relacionado con tres categorías analíticas: el normativo, el estructural y comportamental o conductual y sobre todo se trata de identificar las causas de los factores que determinan esa productividad, vale decir, que el desarrollo del proceso administrativo es un factor determinante, sin embargo, hay otros factores que pueden generar una mayor eficiencia en la Dirección Departamental de Educación, en las otras instancias inferiores hasta llegar a los centros educativos que es la última instancia que debe promover el desarrollo del proceso administrativo.

Por productividad de la administración pública se entiende que es la capacidad demostrada por el aparato administrativo del Estado para responder a las demandas que definen sus cometidos, optimizando a tal efecto el uso de recursos. Se identifican dos elementos: la efectividad o eficacia de la administración (Oszlak, 1972). El planteamiento es cómo lograr una mayor productividad en educación y qué implicaciones tiene este enfoque para el proceso educativo. Bajo este enfoque es necesario tener una productividad directamente en la Dirección Departamental de Educación para que las políticas educativas respondan a las expectativas de la sociedad y el personal pueda realizar las acciones pertinentes para la implementación de las políticas. La otra instancia o nivel que se debe promover la productividad es en las Coordinaciones Técnicas Administrativas para que exista un enlace entre la escuela y la dependencia y sobre todos es necesario lograr resultados en respuesta a las políticas públicas. La escuela debe lograr que exista una mayor productividad a través de los docentes porque es importante realizar acciones para promover un proceso de enseñanza-aprendizaje de calidad y la eficiencia y la eficacia en el aula.

La productividad del sector público involucra Dirección Departamental de Educación, las coordinaciones técnicas administrativas y los centros educativos y

estos tres niveles están vinculados para promover la ejecución de las políticas educativas diseñadas para lograr una formación integral en los ciudadanos. Esta productividad de la administración será la resultante de un complejo de variables que actúan sobre los recursos y se clasifican en los tres niveles o categorías analíticas: El normativo, el estructural y comportamental (Oszlak, 1972). En la medida en que estos factores se desarrollen y se fortalezca en las instituciones públicas facilita el desarrollo del proceso administrativo y se puede obtener una mayor incidencia y una alta productividad. Los factores y variables que plantea Oszlak tienen una interdependencia entre sí o una interrelación que debe existir en estos elementos estructurales. La coordinación que se debe desarrollar está condicionada por la eficiencia en la estructura de la autoridad que regula el ejercicio legítimo del poder dentro de la organización.

El marco normativo fija los criterios de acción y provee los instrumentos legítimos para asegurar que el conjunto de actividades responde a dichos criterios y se tienen mecanismos para determinar la productividad de la administración pública es que los servicios que se crean deben responder a las demandas del contexto, la planificación y las políticas de la administración son instrumentos para la eficiencia y eficacia. En esta variable se desarrolla las funciones y sanciones que debe desarrollarse en una organización, la relación que guardan entre sí y la coherencia del conjunto, ejercerán una indudable influencia sobre el modo en que se articulen las estructuras administrativas y sobre las manifestaciones de comportamiento de sus integrantes (Oszlak). La estructura, los comportamientos y la norma son procesos que permite la productividad de la administración pública.

Las políticas de personal, de incorporación, selección, promoción, remuneración son criterios normativos, pero tiene incidencia en la estructura y comportamiento de sus integrantes. Las variables se encuentran interrelacionadas entre sí, la ausencia de una, afecta los resultados de la administración, tiene que establecerse las líneas de comunicación, realizar mecanismos de evaluación y control para evitar pérdidas de esfuerzos o recursos. La parte normativa incluye los objetivos, las políticas, programas, procedimientos y sanciones que tiene que

establecer para el ejercicio de una organización. En la estructuras se refiere a la interdependencia, autoridad, coordinación, información y comunicación, evaluación y control. Mientras que en lo comportamental es la identificación, motivación, orientación hacia la acción, liderazgo, moralidad y conflicto¹¹.

En toda institución se desarrollan estos sistemas que determinan la productividad de la administración y las personas que hacen gerencia son los responsables de mantener estos sistemas, para responder a la demanda educativa. En el caso de la dependencia del Ministerio de Educación en estudio, estos sistemas si no se tiene elementos claros para lograr desarrollarlo no pueden tener mayor incidencia en la educación, hasta el nivel de las escuelas. Estos sistemas tienen una interrelación, siempre que se plantee los elementos para cada uno, las reglas determinan la relación con la estructura para su funcionamiento y estos tienen efectos sobre el comportamiento del personal.

3.7 EL SISTEMA EDUCATIVO Y EL PROCESO ADMINISTRATIVO

La educación que se desarrolla en el contexto debe responder a la demanda y a la transformación que se espera y se logra si hay instancias y personas que puedan promover acciones para lograr resultados positivos y hacer que las personas que están involucradas en el proceso educativo generen los servicios que espera la comunidad, debe responder a la formación integral, a un nuevo perfil del ciudadano. En este sentido se trata de promover una educación por competencias, que permita el desarrollo de las habilidades y capacidades de los estudiantes en todos los niveles del sistema educativo. Este tipo de formación que se plantea en el Curriculum Nacional Base depende de los factores que se relacionan con el proceso, pero sobre todo, es necesario que las instituciones estatales generen lineamientos para que los docentes puedan realizar acciones en respuesta a las políticas educativas.

¹¹ Oszlak, O. (1972). Diagnóstico de la administración uruguaya.

La ejecución de las políticas educativas tiene relación con el proceso administrativo que pueda realizar la Dirección Departamental de Educación y las otras instancias, porque el docente operativiza las políticas directamente en las aulas, sin embargo, las acciones que realizan el personal que labora en el centro educativo, está vinculado con las acciones que realiza las dependencias y del sistema normativo, estructural y comportamental que se realice en la institución.

Lo que busca el sistema educativo es promover el desarrollo del Curriculum Nacional Base que está vinculado con un proceso para la operativización: las competencias, la planificación, el proceso metodológico, la evaluación y luego los resultados. Este proceso funciona siempre que existan mecanismos que plantee la Dirección Departamental de Educación. En otras palabras, las acciones de la Dirección tienen incidencia en el proceso educativo porque al aplicar el proceso administrativo tiene una mayor incidencia en la educación, según los tres niveles que se plantea en el estudio: DIDEDUC, Coordinación Técnica Administrativa y la escuela.

La productividad de la administración pública llega hasta las escuelas, son los que presentan los productos o servicios que presta a la sociedad y debe responder a las demandas y exigencias educativas. El proceso administrativo aplica para los centros educativos porque el director y el docente deben responder a los lineamientos que plantea el Ministerio de Educación y para ello, las instancias respectivas deben proporcionar los lineamientos y los proyectos que se debe ejecutar en los centros educativos y la forma de accionar de cada uno de los docentes, que forman parte del recurso humano que debe dirigir la dependencia del MINEDUC en el departamento de Alta Verapaz. Las decisiones que se tome en esta instancia tiene incidencia en el proceso educativo, las políticas educativas deben tener sus efectos en los centros educativos, por tanto, se debe realizar un proceso administrativo, que permita lograr la eficiencia y la eficacia en la educación.

El sistema educativo es complejo, dinámico, tiene una serie de factores que no ha permitido lograr una verdadera reforma educativa, una transformación curricular, una adecuada administración del recurso humano, para que la educación tenga un impacto en el contexto y se desarrolle la educación por competencia. Si la dependencia de la educación en el departamento no desarrolla el proceso administrativo, no se puede garantizar la implementación de las políticas educativas y no se ejecutan los proyectos de forma adecuada; La Dirección Departamental de Educación es la instancia responsable de realizar un proceso de gerencia pública para tener una mayor incidencia en la educación y responder a las demandas educativas. El sistema educativo tiene varios desafíos que atender, deben existir las instancias respectivas para promover la resolución de estos y las escuelas deben elaborar planes que permita visualizar el tipo de educación que se debe desarrollar y el enfoque pedagógico a implementar. Es por eso que es tan importante que la Dirección Departamental de Educación, como dependencia del Ministerio de Educación debe desarrollar un proceso administrativo y la atención a los sistemas normativo, estructural y comportamental para que se tenga una mayor incidencia en el sistema educativo. La educación que se desarrolla en las escuelas tiene que ver la capacidad que tiene la dependencia educativa, tiene el reto de promover una educación de calidad, administrar el recurso que se tiene en todos los niveles del sistema para garantizar que las políticas educativas se manifiesten en los estudiantes que egresan del sistema escolar.

El desarrollo del proceso administrativo es necesario para la ejecución de las políticas educativas, fortalecer la relación entre el Estado y la sociedad; estos elementos generan una productividad de la administración y obtener servicios según la demanda que tiene la sociedad para la formación de un nuevo ciudadano. Lo fundamental que se debe desarrollar en las escuelas es la promoción de la reforma educativa, pero para ello es necesario realizar un proceso administrativo desde la Dirección Departamental de Educación y las otras instancias que tienen incidencia sobre las escuelas y es la unidad donde se puede evaluar la aplicación de una transformación curricular, Con la aplicación de la reforma educativa se pretende “lograr una sociedad pluralista, incluyente,

solidaria, justa, participativa, intercultural, multicultural, multiétnica y multilingüe, en la que todas las personas participen consciente y activamente en la construcción del bien común y en el mejoramiento de la calidad de vida individual y la de los Pueblos”(MINEDUC, 2005). El desarrollo de la reforma educativa es un desafío que tiene el Estado, para ello debe preparar los insumos, procesos y estrategias para lograrlo, tener instituciones fortalecidas para orientar el recurso humano para este fin.

¿Por qué un currículo organizado por competencias? Las características que debe tener la educación que se debe desarrollar en las escuelas es una educación por competencias: Se da un tratamiento del aprendizaje en forma integrada, haciendo énfasis en las destrezas, actitudes, valores y conocimientos que las y los estudiantes deben desarrollar en un periodo de formación. Se retoma en la metodología, el principio psicopedagógico de que el aprendizaje se da en una relación cultural y social del estudiante; esto es lo que permite el desarrollo de capacidades. El manejo del conocimiento es con compromiso y posesionamiento lo que hace que el aprendizaje sea significativo (MINEDUC, 2005). ¿Cómo se puede lograr este enfoque curricular en las escuelas? es responsabilidad directa del Estado, a través de sus instituciones.

Para lograr los planteamientos que hacer la teoría es necesario que la institución responsable de promover este enfoque curricular realice un proceso administrativo y se genere una mayor productividad que beneficie las escuelas, tener una mayor incidencia en el proceso educativo, plantear estrategias que permita una mejor orientación a los docentes para promover el Curriculum Nacional Base y que es una demanda social actual.

4. METODOS Y TECNICAS

4.1 Método

Para el desarrollo de la investigación se ha establecido que tiene el propósito de una investigación evaluativa que permite considerar el proceso administrativo que se desarrolla en la Dirección Departamental de Educación de Alta Verapaz e identificar la incidencia que tiene en el sistema educativo. Evaluar la aplicación de las funciones administrativas que tiene elementos condicionantes del marco normativo, estructural y comportamental para lograr una mayor productividad en la administración pública. El método que se utilizará es el de casos, el análisis de la DDEDUC con el proceso administrativo.

Se aplicó el método científico, específicamente para el análisis descriptivo y con enfoque explicativo porque se refiere a conocer cómo se desarrolla el proceso administrativo, las causas que no permiten una mejor aplicación del proceso y los efectos que tiene. Se trata de aclarar las causas de la aplicación o no aplicación del proceso administrativo y los efectos que tiene para la institución y para el sistema educativo en la implementación de las políticas educativas. El resultado del estudio se plantea con datos cualitativos.

La unidad de análisis para este estudio es la Administración Pública a través de la Dirección Departamental de Educación del departamento de Alta Verapaz y se aplicó un instrumento (cuestionario) que permitió recopilar la información de las variables e indicadores de la investigación y la aplicación de un FODA para realizar la evaluación del proceso administrativo en la institución y así determinar la incidencia que tiene en el proceso educativo. Para el análisis de la información recopilada y la hipótesis junto con las variables y los indicadores, se utilizó un diseño de la estadística de tipo descriptivo. La forma de presentación de los resultados, es de tipo cualitativo y es para analizar el desarrollo del proceso administrativo en la Dirección Departamental de Educación del departamento de Alta Verapaz.

4.2. Técnicas

Se aplicaron técnicas de investigación bibliográfica y documental. También se aplicó la técnica del FODA para analizar los factores que no permite una mayor productividad de la administración pública, análisis de cada uno de las variables del proceso administrativo: planeación, organización, dirección y control. La aplicación del FODA con un grupo de profesionales, en forma participativa y la aplicación de un cuestionario para contrastar la percepción que tiene el personal sobre el desarrollo del proceso administrativo. Para la recolección de la información se reunió al personal de la DIEDUC, como grupo estratificado, inicialmente se aplicó el instrumento, con el mismo equipo de profesionales que participó en la técnica del FODA.

Se elaboró un instrumento para recopilar la información que permitió reconocer la aplicación de los cuatro elementos del proceso administrativo. El total de los trabajadores de la institución es de noventa y ocho profesionales y se considera una muestra de veinticinco personas, de acuerdo a los criterios siguientes: al director y subdirectores de la dependencia, coordinadores de los departamentos en que se organiza la dependencia y trabajadores que tengan personal a su cargo y al personal que hacen trabajo técnico-pedagógico, que posea un título universitario a nivel de licenciatura, los criterios aplica para de ambos sexos.

4.3 Instrumentos

Se presentan los instrumentos que se utilizó para la recolección de la información, para luego realizar la interpretación, el análisis y el planteamiento de las causas y efectos del desarrollo del proceso administrativo en la Dirección Departamental de Educación de Alta Verapaz.

Instrumento No. 1. Instrumento que se utilizó para la recopilación de la información de campo.

4.3.1 Instrumento para la evaluación del proceso administrativo: Análisis Situacional.

Marque una X sobre los números según la escala que se plantea para evaluar la organización donde labora. Escala: 1= en total desacuerdo 2= en desacuerdo 3= de acuerdo 4= totalmente de acuerdo

1	Los Valores en esta organización están explicados en documentos y son conocidos por todos en la organización.	1	2	3	4
2	Cooperación, colaboración y tolerancia son, entre otros, los valores de nuestra cultura.	1	2	3	4
3	Las normas en esta organización son conocidas por todos los empleados en todos los niveles.	1	2	3	4
4	Se puede ver el impacto de las decisiones tomadas por los que conducen.	1	2	3	4
5	Las metas de nuestro departamento son conocidas por todos los empleados.	1	2	3	4
6	Me siento realizado como persona y como trabajador en esta organización. (en mi departamento o sección)	1	2	3	4
7	No hay confusión entre mi departamento y los otros departamentos cuando se intercambia información.	1	2	3	4
8	Hay muy buena comunicación en mi departamento.	1	2	3	4
9	Todos en esta organización se enfocan en el logro de sus objetivos.	1	2	3	4
10	Aquí, no tenemos que ir a otros niveles administrativos para lograr resultados y tomar decisiones.	1	2	3	4
11	Todos conocemos la forma de planificar en la organización.	1	2	3	4
12	Aquí, la aplicación de normas es igual para todos. No hay excepciones.	1	2	3	4
13	La misión de la organización (mi departamento) es clara para todos los empleados.	1	2	3	4
14	Producimos información que ayuda a otros departamentos.	1	2	3	4
15	La Evaluación del desempeño contiene una escala de evaluación apropiada, con conceptos objetivos.	1	2	3	4
16	El impacto de nuestro trabajo se puede ver.	1	2	3	4
17	Generalmente, aquí la Autoridad se usa para identificar soluciones apropiadas y mejoras en nuestro trabajo.	1	2	3	4
18	Si deseamos hacer sugerencias, solamente necesitamos tocar la puerta del jefe.	1	2	3	4
19	Nuestras metas son claras y alcanzables.	1	2	3	4
20	Es fácil coordinar esfuerzos con otros departamentos.	1	2	3	4
21	La evaluación del desempeño aquí se usa para corregir errores y aprender.	1	2	3	4

22	Es muy agradable trabajar en equipo con otras secciones en esta organización.	1	2	3	4
23	Los recursos en esta oficina son fáciles de conseguir, lo cual ayuda mucho para hacer nuestro trabajo.	1	2	3	4
24	Cada departamento tiene su propia carga de trabajo.	1	2	3	4
25	La filosofía en esta organización (departamento) es promover el desarrollo de la gente y darle oportunidades de crecimiento.	1	2	3	4
26	La organización hace esfuerzos en dar soluciones para tener un ambiente de trabajo confortable.	1	2	3	4
27	La mayor parte del tiempo, cuando surgen conflictos, llegamos fácilmente a acuerdos.	1	2	3	4
28	Nuestra misión es clara para todos los empleados y los usuarios.	1	2	3	4
29	No se percibe a un funcionario que sea más que otros en esta organización.	1	2	3	4
30	Las políticas organizacionales son claras y son revisadas periódicamente con los empleados.	1	2	3	4
31	La carga de trabajo es equánimemente distribuida en todo el departamento.	1	2	3	4
32	Los productos y servicios de cada departamento son muy buenos.	1	2	3	4
33	Aquí, grupos de trabajo pueden ser formados entre los diferentes departamentos de esta organización.	1	2	3	4
34	En esta organización (o en mi departamento), nadie se siente como que está perdido.	1	2	3	4
35	Los procedimientos están bien establecidos.	1	2	3	4
36	Sabemos como evitar el estrés y tener un ambiente de trabajo saludable.	1	2	3	4
37	En general, a todos nos importa mucho obtener resultados.	1	2	3	4
38	Usamos buenos materiales en nuestras actividades cotidianas.	1	2	3	4
39	En general, contamos con recursos logísticos apropiados.	1	2	3	4
40	Opino que el propósito general de la organización influencia positivamente nuestra forma de trabajar.	1	2	3	4
41	Las decisiones siempre son hechas de acuerdo a los procedimientos institucionales.	1	2	3	4
42	Producimos cosas valiosas en este departamento.	1	2	3	4
43	Las actividades tienen seguimiento y se verifica su aplicación	1	2	3	4
44	No es difícil completar el trabajo necesario en respuesta a las demandas de los usuarios.	1	2	3	4
45	No nos toma mucho tiempo responder a los requerimientos que hacen otros departamentos.	1	2	3	4
46	Los procedimientos de trabajo son flexibles.	1	2	3	4
47	Puedo decir que nuestro departamento produce acciones que impactan en otras áreas de la organización.	1	2	3	4
48	Nuestros usuarios creen que nuestra organización produce buenos servicios.	1	2	3	4
49	Los procedimientos son claros y la gente trabaja muy bien con éstos.	1	2	3	4

Instrumento No. 2: Aplicación del FODA para la evaluación del desarrollo del proceso administrativo en la institución, el instrumento basado a los cuatro elementos del proceso administrativo: Planificación, organización, dirección y control, utilizando el mismo formato para cada variable.

	PROGRAMA DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA	
	ANÁLISIS SITUACIONAL	
	FECHA	VARIABLE A EVALUAR: CONTROL Y MONITOREO
	DEPARTAMENTO DE LA DIEDUC:	
FACTORES INTERNOS	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	F1	D1
	F2	D2
	F3	D3
	F4	D4
	F5	D5
FACTORES EXTERNOS	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	O1	A1
	O2	A2
	O3	A3
	O4	A4
	O5	A5

5. RESULTADOS

A continuación se presentan los resultados del estudio, la evaluación del desarrollo del proceso administrativo en la gestión pública, año 2009: el caso de la Dirección Departamental de Educación de Alta Verapaz, se realizó en dos procesos que permitió obtener un panorama de la forma en que se desarrolla el proceso administrativo. Se aplicó un instrumento para recopilar la información y conocer la postura que tienen los profesionales sobre el desarrollo del proceso administrativo. Con este instrumento se recopiló la información de acuerdo al tema de investigación y se evalúan las variables ya determinadas y luego, se plantea una escala de calificación, se agruparon los indicadores para cada factor de evaluación, luego se categorizó en tres niveles: bajo, medio y alto. La escala de calificación que estableció en el instrumento son:

- 1: En total desacuerdo.
- 2: En desacuerdo.
- 3: De acuerdo.
- 4: Totalmente de acuerdo.

El otro proceso de recopilación de información consistió en diseñar una matriz en el que se establecieron los elementos del FODA, ubicándolo con factores internos y factores externos para realizar un análisis del funcionamiento de la institución, específicamente sobre el proceso administrativo. Esta segunda fase de recolección de información se desarrolló a través de un foro-debate en que los participantes externaron las fortalezas, las debilidades, las oportunidades y amenazas que tiene la Dirección Departamental de Educación de Alta Verapaz. Las ideas que fueron surgiendo durante el desarrollo del análisis situacional de la institución se sistematizaron todos los aportes, las propuestas que surgieron, para luego, ubicarlo en la matriz de acuerdo al sentido que tiene cada planteamiento. En dicha matriz está diseñado por cada proceso administrativo: planificación, organización, dirección y control.

Con el desarrollo de los dos instrumentos o técnicas para recopilar la información permitió cierto grado de confiabilidad porque se toma en cuenta los dos instrumentos para realizar el análisis situacional de la institución. El otro aspecto que se debe considerar previo a realizar el análisis es que los participantes todos tiene un grado académico de licenciatura y que han laborado un promedio de ocho años en la institución, lo que faculta hablar con cierta solvencia y capacidad de identificar los factores internos y externos que tiene la Dirección Departamental de Educación de Alta Verapaz.

Las funciones de la administración que se evaluó son cuatro elementos que permitirá visualizar la situación real que tiene la institución y algunas ideas fundamentales que se puede realizar para lograr una mayor productividad en la administración pública:

Planeación	Organización	Dirección	Control
Fijar metas y objetivos, y se definen estrategias para alcanzarlos.	Determinar qué hay que hacer, cómo se va a hacer y quién lo hará.	Dirigir a los colaboradores para que alcancen los objetivos de la empresa.	Seguimiento de las actividades para asegurarse que se realizan de acuerdo a lo planeado.

FUENTE: Robbins, Coulter, 2005.

Se presenta un análisis situacional del proceso administrativo de la Dirección Departamental de Educación de Alta Verapaz, como motor de funcionamiento de la gerencia pública y verificar el logro de la productividad¹² de la administración pública que está relacionado con tres categorías analíticas: el normativo, el estructural y comportamental o conductual y sobre todo se trata de identificar las causas de los factores que determinan esa productividad.

¹² Oszlak, Oscar (1972).

La hipótesis de trabajo que se ha planteado es la siguiente: Las principales causas y efectos que determinan el desarrollo del proceso administrativo en la gestión pública, año 2009, el caso de la Dirección Departamental de Educación en el departamento de Alta Verapaz, es por la poca interrelación del marco normativo, estructural y comportamental en la institución, lo que provoca poca productividad y una débil incidencia en el sistema educativo.

El objetivo del estudio es evaluar las principales causas y efectos que determinan el desarrollo del proceso administrativo en la gestión pública, año 2009, en la Dirección Departamental de Educación, departamento de Alta Verapaz, con ello se pretende dar respuesta a estos planteamientos con los resultados del estudio.

CUADRO No. 1 PLANIFICACION

No.	FACTORES DE EVALUACION	1	2	3	4	INDICADOR	PROCESO	CATEGORÍA
1	Las metas de nuestro departamento son conocidas por todos los empleados.	3	12	4	1	Metas	Planificación	Nivel Bajo
2	Todos en esta organización se enfocan en el logro de sus objetivos.	0	8	6	6	Objetivos	Planificación	Nivel Bajo
3	Todos conocemos la forma de planificar en la organización.	0	10	4	6	Planificación	Planificación	Nivel Bajo
4	La misión de la organización (mi departamento) es clara para todos los empleados.	0	5	15	0	Misión	Planificación	Nivel Medio
5	Nuestras metas son claras y alcanzables.	0	5	10	5	Metas	Planificación	Nivel Medio
6	Nuestra misión es clara para todos los empleados y los usuarios.	0	9	9	2	Misión	Planificación	Nivel Medio
7	En esta organización (o en mi departamento), nadie se siente como que está perdido.	3	7	10	0	Funciones y Metas	Planificación	Nivel Medio
8	En general, a todos nos importa mucho obtener resultados.	0	7	11	2	Resultados	Planificación	Nivel Bajo
9	Producimos cosas valiosas en este departamento.	0	0	15	5	Resultados	Planificación	Nivel Medio
10	No nos toma mucho tiempo responder a los requerimientos que hacen otros departamentos.	0	9	9	2	Resultados	Planificación	Nivel Medio
11	Nuestros usuarios creen que nuestra organización produce buenos servicios.	0	7	9	4	Resultados	Planificación	Nivel Medio

Fuente: Instrumento aplicado para la recolección de la información, agrupado de acuerdo a cada proceso administrativo, los indicadores y categoría.

INTERPRETACIÓN: En el primer proceso administrativo que se presenta está orientado a la planificación, como elemento fundamental para desarrollar las acciones institucionales, que permite establecer los objetivos, las metas, los bienes y servicios que debe generar la administración pública. En el cuadro se visualiza que el personal de la Dirección Departamental de Educación, la mayoría no conoce las metas que tiene la institución y que no se enfocan a logro de los objetivos y no permite realizar una administración por objetivos. Tampoco se conoce la forma que se realiza la planificación en la institución porque solamente se elabora el Plan Operativo Anual, sin la participación de los actores de la Dirección Departamental de Educación, a pesar de ello el personal tiene claro la visión y misión de la institución educativa.

En la recopilación de la información se plantea que el personal trata de ubicarse sobre las metas que tiene la institución a pesar que no están bien establecidas en una planificación estratégica y que están comprometidos para obtener resultados y sobre todo que se valora que la institución produce servicios valiosos para la comunidad educativa. Si el personal no conoce y no participa en la elaboración de un plan, implica que la institución no ha promovido su diseño y no ha sido una prioridad elaborarlo como instrumento para realizar la gerencia pública. Se plantea que la planificación es un punto de partida para lograr resultados estructurados y sistemáticos en la administración, específicamente, en la administración pública que no ha logrado atender la demanda que tiene la sociedad, de generar una mayor productividad, para cumplir con la responsabilidad social que tienen las instituciones públicas.

CUADRO No. 2 DIRECCION

No.	FACTORES DE EVALUACION	1	2	3	4	INDICADOR	PROCESO	CATEGORÍA
1	Los Valores en esta organización están explicados en documentos y son conocidos por todos en la organización.	9	11	0	0	Cultura organizacional	Dirección	Nivel Bajo
2	Cooperación, colaboración y tolerancia son, entre otros, los valores de nuestra cultura.	3	3	12	2	Cultura organizacional	Dirección	Nivel Medio
3	Se puede ver el impacto de las decisiones tomadas por los que conducen.	1	4	15	0	Decisiones	Dirección	Nivel Medio
4	Me siento realizado como persona y como trabajador en esta organización. (en mi departamento o sección)	1	5	10	4	Desarrollo profesional	Dirección	Nivel Medio
5	Hay muy buena comunicación en mi departamento.	1	4	12	3	Comunicación	Dirección	Nivel Medio
6	Producimos información que ayuda a otros departamentos.	0	3	11	6	Cooperación	Dirección	Nivel Medio
7	Generalmente, aquí la Autoridad se usa para identificar soluciones apropiadas y mejoras en nuestro trabajo.	0	7	13	0	Autoridad	Dirección	Nivel Medio
8	Es fácil coordinar esfuerzos con otros departamentos.	0	9	11	0	Coordinación	Dirección	Nivel Medio
9	Es muy agradable trabajar en equipo con otras secciones en esta organización.	3	9	6	2	Clima organizacional	Dirección	Nivel Bajo
10	La filosofía en esta organización (departamento) es promover el desarrollo de la gente y darle oportunidades de crecimiento.	4	6	6	4	Desarrollo profesional	Dirección	Nivel Medio
11	La organización hace esfuerzos en dar soluciones para tener un ambiente de trabajo confortable.	0	12	8	0	Clima organizacional	Dirección	Nivel Bajo
12	La mayor parte del tiempo, cuando surgen conflictos, llegamos fácilmente a acuerdos.	0	11	9	0	Resolución de conflictos	Dirección	Nivel Bajo
13	Las políticas organizacionales son claras y son revisadas periódicamente con los empleados.	3	13	2	2	Política organizacional	Dirección	Nivel Bajo
14	Aquí, grupos de trabajo pueden ser formados entre los diferentes departamentos de esta organización.	3	5	10	2	Cooperación	Dirección	Nivel Medio
15	Sabemos como evitar el estrés y tener un ambiente de trabajo saludable.	3	11	6	0	Salud laboral	Dirección	Nivel Bajo
16	Opino que el propósito general de la organización influencia positivamente nuestra forma de trabajar.	0	7	13	0	Cultura organizacional	Dirección	Nivel Medio
17	Los procedimientos de trabajo son flexibles.	0	7	13	0	Procedimientos	Dirección	Nivel Medio

Fuente: Instrumento aplicado para la recolección de la información, agrupado de acuerdo a cada proceso administrativo, los indicadores y categoría.

INTERPRETACION: En la institución no se desarrolla una cultura organizacional que permita generar una identidad organizacional de los trabajadores, como factores que permite un comportamiento de acuerdo a los valores que se puede desarrollar y responder a la demanda educativa con eficiencia y eficacia. Los valores que se identificó en el instrumento los trabajadores están de acuerdo en que se practica la tolerancia, cooperación y colaboración aunque no es un proceso que sea promovido de forma planificada dentro de la institución y que no siempre se manifiesta esta capacidad de mantener una comunicación fluida con los otros departamentos. Las decisiones que se toman en los mandos altos, los trabajadores reconocen que tiene un impacto en las acciones que se ejecuta, sin embargo, es necesario que las decisiones respondan a las políticas institucionales, a la cultura organizacional

que siempre debe ser en función a lograr resultados más significativos y que permita incidir positivamente en el proceso educativo. Sobre todo porque el personal tiene cierto grado de motivación para apoyar y trabajar en la institución que debe ser aprovechado para beneficio de la comunidad educativa.

No se promueven condiciones adecuadas para que el personal trabaje y sea más productivo, las personas encargadas de tomar acciones para dirigir el equipo no han considerado este factor; se desconocen las políticas institucionales por parte del personal, lo que no permite conocer a que responde las acciones y decisiones que se toman. Se reconoce que no se ha promovido el trabajo en equipo dentro de la Dirección Departamental de Educación y la higiene laboral, que consiste que el personal tenga las condiciones adecuadas, para que las políticas institucionales promuevan una mayor productividad.

Es fundamental que el personal tenga mayor acceso a la promoción laboral a nivel interno de la institución, promover y reconocer la capacidad y la formación académica para que se desarrolle la motivación en el personal y proporcionar oportunidades a los trabajadores de ubicarlos en los puestos que genere una mayor productividad y pueda realizar sus tareas con eficiencia y eficacia, para evitar la monotonía y la rutina. Se ha planteado que el ambiente debe ser lo más adecuado posible, para que el trabajador pueda desarrollar sus acciones dentro de la institución y sobre todo establecer mecanismos para la identificación de las necesidades y que se tenga la oportunidad de plantear sugerencias.

La cultura organizacional es muy relevante para cualquier institución, para fomentar los valores, la filosofía, la motivación y la identidad de los trabajadores, esta es la tarea fuerte que tiene un gerente y tener la capacidad de crear estrategias para que la institución logre las metas establecidas en una planificación, la dirección es una estrategia que se debe atender porque se ha visto que es un proceso que no se ha atendido en la administración pública. La motivación, el desarrollo del liderazgo y el procedimiento del desarrollo de las acciones son elementales para dirección. La dirección implica el desarrollo de las

directrices para el logro de los objetivos institucionales, a través de una administración adecuada del recurso humano, que verdaderamente se pueda realizar acciones para beneficio de los trabajadores para que tener una mayor incidencia en el proceso educativo.

CUADRO No. 3 ORGANIZACIÓN Y CONTROL

No.	FACTORES DE EVALUACION	1	2	3	4	INDICADOR	PROCESO	CATEGORÍA
1	Las normas en esta organización son conocidas por todos los empleados en todos los niveles.	0	12	8	0	Normas	Organización y Control	Nivel Bajo
2	No hay confusión entre mi departamento y los otros departamentos cuando se intercambia información.	0	10	6	4	Coordinación	Organización y Control	Nivel Bajo
3	Aquí, no tenemos que ir a otros niveles administrativos para lograr resultados y tomar decisiones.	3	8	6	3	Descentralización	Organización y Control	Nivel Bajo
4	Aquí, la aplicación de normas es igual para todos. No hay excepciones.	5	7	8	0	Equidad en las normas	Organización y Control	Nivel Bajo
5	Si deseamos hacer sugerencias, solamente necesitamos tocar la puerta del jefe.	5	11	4	0	Sugerencias	Organización y Control	Nivel Medio
6	Los recursos en esta oficina son fáciles de conseguir, lo cual ayuda mucho para hacer nuestro trabajo.	6	11	3	0	Gestión de recursos	Organización y Control	Nivel Bajo
7	Cada departamento tiene su propia carga de trabajo.	3	0	14	3	Distribución equitativa del trabajo	Organización y Control	Nivel Medio
8	No se percibe a un funcionario que sea más que otros en esta organización.	5	9	6	0	Equidad laboral	Organización y Control	Nivel Bajo
9	La carga de trabajo es ecuanimemente distribuida en todo el departamento.	0	5	15	0	Equidad laboral	Organización y Control	Nivel Medio
10	Los procedimientos están bien establecidos.	0	11	9	0	Procedimientos	Organización y Control	Nivel Bajo
11	Las decisiones siempre son hechas de acuerdo a los procedimientos institucionales.	0	7	13	0	Estructura organizacional	Organización y Control	Nivel Medio
12	No es difícil completar el trabajo necesario en respuesta a las demandas de los usuarios.	5	5	10	0	Funciones y Metas	Organización y Control	Nivel Medio
13	Puedo decir que nuestro departamento produce acciones que impactan en otras áreas de la organización.	0	0	15	5	Organización	Organización y Control	Nivel Medio
14	Los procedimientos son claros y la gente trabaja muy bien con éstos.	0	5	12	3	Procedimientos	Organización y Control	Nivel Medio

Fuente: Instrumento aplicado para la recolección de la información, agrupado de acuerdo a cada proceso administrativo, los indicadores y categoría.

INTERPRETACION: No se conocen las normas en la institución, porque no se ha construido cuales son estas normas de convivencia, las normas de comportamiento que se debe manifestar en la institución, incluso las normas de los derechos y deberes que deben cumplir las personas. A pesar que las normas legales ya están establecidas, sin embargo, el personal no las conoce y no se puede hacerlas cumplir y el gerente o director de una institución lo debe utilizar como una herramienta de trabajo para que pueda implementar las reglas en que se desenvuelve el personal. Las normas pueden ser internas o externas, las internas son las que se aplica para cumplir con las tareas y funciones que debe

realizar el personal y que permite evaluar el rendimiento y su desempeño, pero además de ello, es necesario utilizarlo como mecanismo de presión o de motivación para exigir resultados dentro de la institución.

En muchos casos, hay duplicidad de funciones, porque no están diseñadas esas funciones que debe realizar cada uno de los trabajadores y no se desaprovecha el potencial humano, para ello es necesario mantener una actualización del manual de funciones de acuerdo a las metas y objetivos que tiene la institución, pero también, de acuerdo a las características sociales donde se realiza la acción. Para lograr resultados es necesario crear mecanismos de comunicación y de un manual de procedimientos para que el personal tenga claridad en las acciones que debe realizar, a quién acudir y quiénes son los responsables de resolver los inconvenientes o conflictos que surgen en los grupos sociales laborales. También está vinculado con la capacidad de tomar decisiones en el momento preciso, en el lugar adecuado y no perjudicar el desarrollo de las acciones que realiza el personal y para obtener resultados para beneficio de la educación en el departamento.

La comunicación entre los empleados y los mandos altos es imprescindible para la resolución y toma de decisiones, sobre todo se debe aprovechar la capacidad que tiene el personal para crear un mecanismo para una comunicación fluida y oportuna y para ello es necesario realizar un flujo gramático para realizar los niveles de comunicación y el procedimiento. También se puede crear comisiones para sistematizar las propuestas que puedan surgir dentro de la institución y que sea de beneficio institucional, lo cual no se ha logrado dentro de la Dirección Departamental de Educación. La productividad de la administración pública depende de otros factores, pero especialmente de los insumos que se debe facilitar para el desarrollo de las funciones y que responda a una mejor incidencia en el proceso educativo, en este sentido la institución no facilita los recursos y el personal manifiesta que no puede realizar las actividades porque no cuenta con los recursos o insumos necesarios para ello.

La organización y control implica no solo tener la estructura organizacional sino tener los elementos condicionantes o complementarios que puede permitir generar resultados para atender la demanda educativa del departamento; los elementos complementarios o condicionantes son los procedimientos, el manual de funciones, las líneas de comunicación, las normas que permita la resolución de los conflictos que surgen dentro de la institución, la dotación de recursos o insumos para el desarrollo de las funciones laborales.

Se reconoce que la institución con sus respectivos departamentos, el personal considera que las acciones que realiza, tiene un impacto en la realidad educativa, que responde a la demanda social que existe, sin embargo, es fundamental establecer los resultados que debe producir la institución, trabajar para la consecución de los objetivos que previamente deben estar diseñados para garantizar que tengan un impacto en el sistema educativo, esto permitirá realizar acciones de monitoreo y evaluación del proceso que se realiza en la gerencia pública. Organizar implica realizar acciones de forma equitativa y que se considere el perfil de los profesionales para ubicar al personal de acuerdo a su capacidad, experiencia y formación académica, son los mecanismos que permitirá una productividad de la administración: qué debe producir, cómo lo debe realizar, para qué lo realiza y con qué lo debe hacer, porque la organización es determinar qué hay que hacer, cómo se va a hacer y quién lo hará, para que las instituciones funcionen es necesario considerar estos elementos que es una tarea de los gerentes¹³, específicamente en la administración pública.

¹³ Robbins, Coulter (2005)

CUADRO No. 4 MONITOREO Y EVALUACION

No.	FACTORES DE EVALUACION	1	2	3	4	INDICADOR	PROCESO	CATEGORÍA
1	La Evaluación del desempeño contiene una escala de evaluación apropiada, con conceptos objetivos.	3	11	4	2	Evaluación de desempeño	Monitoreo y evaluación	Nivel Bajo
2	El impacto de nuestro trabajo se puede ver.	0	1	13	6	Impacto de las acciones	Monitoreo y evaluación	Nivel Medio
3	La evaluación del desempeño aquí se usa para corregir errores y aprender.	3	14	0	3	Evaluación de desempeño	Monitoreo y evaluación	Nivel Bajo
4	Los productos y servicios de cada departamento son muy buenos.	0	5	13	2	Resultados	Monitoreo y evaluación	Nivel Medio
5	Usamos buenos materiales en nuestras actividades cotidianas.	0	11	6	3	Calidad de los recursos	Monitoreo y evaluación	Nivel Bajo
6	En general, contamos con recursos logísticos apropiados.	0	13	7	0	Gestión de recursos	Monitoreo y evaluación	Nivel Bajo
7	Las actividades tienen seguimiento y se verifica su aplicación	3	5	10	2	Seguimiento de las actividades	Monitoreo y evaluación	Nivel Medio

Fuente: Instrumento aplicado para la recolección de la información, agrupado de acuerdo a cada proceso administrativo, los indicadores y categoría.

INTERPRETACION: El monitoreo y el control son tareas fundamentales en la gerencia pública que permite evaluar constantemente el nivel de logro de los objetivos, de las metas que se tiene, pero para ello, es necesario haber diseñado un plan de trabajo para ser monitoreado. El control¹⁴ es un proceso que consiste en supervisar las actividades para garantizar que se realicen según lo planeado y corregir cualquier desviación que resulte significativa. En la Dirección Departamental de Educación, no se realiza una evaluación de desempeño para considerar el nivel de rendimiento que tiene el personal en la institución, lo cual es una acción indispensable para lograr un mayor esfuerzo de los trabajadores y mantener un rendimiento alto o establecer mecanismos para lograr que se alcance un rendimiento equitativo del personal y garantizar que los profesionales estén trabajando para beneficio de la educación en el departamento.

Aunque una empresa cuente con magníficos planes, una estructura organizacional adecuada y una dirección eficiente, el GERENTE no podrá verificar cuál es la situación real de la organización si no existe un mecanismo que se cerciore e informe si los hechos van de acuerdo con los objetivos¹⁵, esta es la importancia que tiene este proceso administrativo y que debe ser un eje transversal en las actividades que realiza en gerente o un director de una

¹⁴ Robbins, Coulter, (2005)

¹⁵ idem

empresa. Este proceso aplica para las otras funciones de la administración y lo importante es que se verifique las fortalezas y debilidades que se tiene en el proceso de planificación, organización y dirección para garantizar el desarrollo de cada elemento o se puede realizar un proceso de monitoreo sobre el presupuesto, en el área de recursos humanos, la calidad del servicio y de los insumos que se tiene en la dirección.

Aparentemente el impacto del trabajo que realiza la Dirección Departamental de Educación se puede visualizar, pero no se realiza un proceso sistemático para ello y que es una percepción subjetiva que tiene el personal, sin embargo, es necesario realizar de forma planificada la evaluación para plantear inquietudes y estrategias para su mejora. Aunque hay un porcentaje alto que indica que se tiene un seguimiento de las actividades o proyectos que se realiza en la institución, se plantea que no se tiene el seguimiento adecuado según lo que se observa en la matriz que se utilizó para el análisis situacional de la DIEDUC y según los planteamientos del personal en el momento de realizar el FODA, las actividades no tienen seguimiento, no se mide el impacto de los servicios que genera la institución. Si no se analizan los resultados de los servicios que presta la institución no se puede medir la incidencia que puede tener en el proceso educativo.

En el planteamiento que realiza Oszlak¹⁶ en las tres categorías analíticas: lo normativo, lo estructural y comportamental como elementos fundamentales para lograr la productividad de la administración pública, implica que las instituciones del Estado deben responder a estos criterios como mecanismos para mejorar su funcionamiento y hay que hacer un mayor esfuerzo e invertir recursos para que su diseño de estas categorías. En este estudio se expresa que estos procesos están ausentes y es por ello que no permite lograr una mayor productividad de la administración pública.

¹⁶ Oszlak, Oscar, Diagnóstico de la administración pública uruguaya.

Modelo de análisis institucional

CATEGORIA	PROCESOS
NORMATIVO	Objetivos
	Fijar los criterios de acción
	La planificación y las políticas
	Las funciones y sanciones
	Administración de personal
	Procedimientos
	Evaluación y control
ESTRUCTURAL	Interdependencia
	Autoridad y coordinación
	Información y comunicación
	Evaluación y control
COMPORTAMENTAL	Motivación
	Orientación hacia la acción
	Liderazgo, moralidad y conflicto
	Identificación

Fuente: Diagnóstico de la administración Pública uruguaya.

Estas variables que se presentan fue objeto de análisis durante el estudio y se plantea que la institución en estudio no considera estos elementos o si los toma en cuenta no necesariamente lo suficiente para lograr una productividad de la administración pública, de acuerdo a la demanda educativa o para operativizar las políticas educativas diseñadas. También, es importante plantear que existe muy poca interrelación de los elementos de estas categorías o variables en el marco normativo, estructural y comportamental en la institución, lo que provoca poca productividad y tiene muy poca incidencia en el proceso educativo. En los dos procesos que se utilizó para realizar la evaluación del proceso administrativo (instrumento y FODA) y lo que plantea la teoría de la administración pública se identificó cada uno de los subelementos o sub-categorías y se demuestra que existen algunos de los elementos pero es muy débil estos procesos en la Dirección Departamental de Educación.

En el marco normativo, no se fortalece la planificación y las políticas institucionales para lograr un mejor desempeño del personal y sobre todo en donde se establecen los objetivos de la institución, según los aportes de los sujetos que participaron en la recolección de la información, manifestaron que no conocen con claridad dichos objetivos y no participan en el diseño del plan estratégico del ente rector de la educación en el departamento y no existen procedimientos claros y definidos para las actividades que se desarrolla en la institución.

En el marco normativo, no se manifiesta una coordinación entre la estructura de la institución, ni la autoridad que se requiere para dirigir cada una de las unidades, tampoco hay una buena comunicación con todo el personal para conocer las acciones e integrar actividades. En el área comportamental, el personal no tiene mucha motivación para el desarrollo de las actividades y funciones que debe realizar el personal, por tanto, no existe un alto desempeño de cada una de las personas que laboran en la institución y es un factor importante para lograr las metas y el desarrollo de las políticas educativas. En materia de liderazgo, no se manifiesta en la estructura de la Dirección Departamental de Educación, ni de parte de los mandos altos ni del personal que labora en la dependencia, lo que no permite claridad en las directrices y el cumplimiento de las funciones, por tanto, no se fortalece una identidad institucional y la cultura organizacional.

El proceso administrativo es el motor que hace funcionar las empresas o las instituciones o cualquier organización que pretende lograr resultados preestablecidos, productos o servicios de calidad que beneficie a una comunidad o sociedad, para ello es necesario lograr que las instituciones públicas diseñen las variables o categorías que plantea Oszlak (1972), porque en la medida en que se fortalecen estas categorías o variables facilita el desarrollo del proceso administrativo y una mayor productividad. En la variable normativo incluye la planificación en la que se establecen los objetivos institucionales que permitirá un mejor desarrollo de las actividades, incluye las políticas, las funciones, la

administración de personal para lograr una cultura organizacional y desarrollo del personal, se establecen los procedimientos; un elemento fundamental de la variable es la evaluación y control del proceso, que debe ser cíclico en el desarrollo del proceso administrativo.

En la variable estructural es necesario considerar estos elementos para lograr resultados con mayor incidencia en el proceso educativo, dichos elementos son la interdependencia, la autoridad y la coordinación, la información, la comunicación y nuevamente se incluye la evaluación y control en los procesos. La tercera variable es lo comportamental, es decir el comportamiento que debe manifestar el personal en la institución. Deben estar motivados para desarrollar un trabajo con eficiencia y eficacia, la orientación sobre la acción, el liderazgo que debe desarrollar y tener una identidad institucional.

En la Dirección Departamental de Educación de Alta Verapaz no se fortalece el marco normativo, estructural y comportamental, se determinó que es una causa fundamental que provoca poca productividad de la administración pública. No se desarrolla un proceso administrativo para lograr resultados significativos a nivel interno de la institución, por tanto no tiene incidencia en el proceso educativo en el departamento.

5.1 ANALISIS DE LOS RESULTADOS DE LA APLICACIÓN DEL FODA

Para la realización del análisis del desarrollo del proceso administrativo en la Dirección Departamental de Educación de Alta Verapaz, se utilizó otra técnica que permitió hacer un contraste de la percepción que tienen los profesionales del funcionamiento de la institución. Para el efecto, el segundo instrumento que se utilizó fue el FODA y se plantearon las cuatro variables establecidas para el desarrollo del estudio: la planificación, la organización, la dirección y el control. El ejercicio FODA, es con carácter participativo y se utiliza fundamentalmente para percibir las ideas e imágenes que los actores participantes tienen de un

determinado fenómeno¹⁷. Durante el desarrollo de la actividad se realizó de forma participativa y los profesionales plantearon su percepción sobre el funcionamiento de la institución bajo el criterio de las variables.

En el proceso de planificación se elabora un plan operativo anual pero que no participa el personal en su diseño, por tanto no es una planificación de acuerdo a las acciones que realiza la institución y se desconocen los objetivos y las actividades que se plantean en el documento. Sin embargo, el personal de la institución manifiesta voluntad e iniciativa que tiene para participar en el diseño de un plan de acción propio para la institución; pero una debilidad que se tiene con el plan es que no se contempla una evaluación del plan del año anterior para determinar el proceso que se debe mejorar en la institución: lo que se ha logrado y lo que se ha dejado de hacer. La fortaleza más importante en el desarrollo del proceso administrativo es que se cuenta con el recurso humano y lo más relevante es que se puede construir un plan de acuerdo a la demanda educativa del departamento, en consonancia al presupuesto y se puede hacer un diseño de acuerdo a la organización que tiene la institución y se pueden plantear las actividades que tienen una mayor incidencia en el proceso educativo.

En la institución es necesario que todo el personal conozca el presupuesto y planificar de acuerdo a las asignaciones que se tiene, considerando las políticas educativas que tiene el Ministerio de Educación y los proyectos que respondan a estas políticas, asimismo, poder incorporar las actividades que se diseña a nivel central del Ministerio de Educación y que deben ser complementarios a las acciones que realiza la DIDEDUC. Como parte de la planificación es lograr plantear el seguimiento de las actividades y fortalecer una educación de calidad en las escuelas.

En el proceso de organización, se planteó la percepción sobre esta variable y es un elemento que permite determinar qué debe hacer cada uno del personal y el desarrollo de las actividades, para llevarlas a cabo; las empresas requieren

¹⁷ SEGEPLAN (2009). Guía de facilitación Plan de desarrollo departamental y plan de desarrollo municipal.

agrupar, estructurar, organizar y sincronizar todos sus recursos y habilidades para realizar una operación global: es lo que se denomina organización de la acción empresarial¹⁸. Las fortalezas que tiene la institución se determinaron otros factores: el personal tiene un perfil adecuado a las acciones y a los objetivos institucionales, se tiene un organigrama funcional de la institución, tiene diferentes niveles de mando, la DIEDUC tiene una influencia con los supervisores de educación, con los directores y docentes que laboran en las escuelas, hay suficiente personal en la institución que puede realizar acciones de coordinación de los proyectos y las acciones que se realizan en la institución.

Las debilidades que se identificaron en la aplicación del FODA, es que no se ha realizado una evaluación de la reestructuración para determinar los resultados que debe generar la institución y que no permitió la ubicación del personal de acuerdo al perfil, preparación académica y a la experiencia que tiene dentro de la organización. El personal ha dejado de realizar las actividades que le corresponde realizar y que no permite obtener una mayor productividad de la administración pública, la duplicidad de funciones, no se ha realizado una distribución de la tareas y del personal de acuerdo a criterios técnicos; un factor relevante que se plantearon los profesionales es que los altos mandos dentro de la institución, han perdido su autoridad hacia el personal, supervisores y con los docentes en general.

No se ha respetado el orden jerárquico dentro de la dirección y ha faltado coordinación con las otras instituciones; la DIEDUC no tiene presencia en las escuelas para el acompañamiento en el desarrollo del proceso educativo, el personal desconoce las funciones que debe realizar en la institución, no se tiene un manual de procedimientos para el desarrollo de la acciones, tampoco un manual de funciones, que no permite desarrollar actividades pertinentes para lograr una incidencia en el proceso educativo. Estos factores en contra de la institución dificultan el desarrollo de las actividades y que es necesario trabajar

¹⁸ Chiavenato, Idalberto (2001). ADMINISTRACIÓN, PROCESO ADMINISTRATIVO. 3ª. Edición; Colombia: McGrawHill.

para minimizar estos factores, pero es necesario que en la institución haya una mayor coordinación, deben realizar acciones para lograr resolver estos inconvenientes de la Dirección Departamental de Educación.

Las oportunidades que se tiene para lograr una mayor incidencia en el proceso educativo, es minimizar o anular los factores internos que afecta a la institución: el Ministerio de Educación debe realizar una nueva reestructuración para atender la demanda educativa, crear políticas para el desarrollo profesional y una carrera administrativa, la especialización del personal para lograr optimizar los recursos y el beneficio para la educación.

En la tercera variable: la dirección, es un proceso que permite establecer mecanismos para desarrollar la motivación del personal, la orientación que debe recibir, a través del liderazgo que debe manifestar tanto el que dirige como el cuerpo de profesionales para que los resultados de las actividades y de las acciones sean pertinentes a las metas institucionales previamente establecidos y sobre todo, es necesario reconocer el planteamiento de Chiavenato (2001), que la dirección es comunicar, liderar y motivar al personal y en el planteamiento de Oszlak son elementos del marco estructural y comportamental¹⁹, porque es una forma de determinar la dirección del equipo, la estructura que tiene y como resultado de ello se manifiesta a través del comportamiento del recurso humano.

Las fortalezas que tiene la institución en materia de dirección es que se tiene un recurso humano con experiencia en materia educativa y tiene un perfil adecuado para la consecución de los objetivos que tiene la institución y el desarrollo de las políticas educativas. Para la dirección es necesario mantener la comunicación con el personal, apoyar a que se ejecuten las acciones de acuerdo a un plan institucional y se desarrolla un proceso de acompañamiento de los proyectos, sin embargo, un elemento que sobresale como debilidad en la institución es que no se tiene una comunicación oportuna con el personal, las reuniones que se programan no han sido muy productivas para dar lineamientos

¹⁹ Oszlak, Oscar, Diagnóstico de la administración pública uruguaya.

de ejecución de los proyectos, no se tiene claridad en las funciones y por tanto, el personal no realiza las acciones más pertinentes y un liderazgo débil del personal que labora en la Dirección Departamental de Educación de Alta Verapaz. La división laboral del personal en tres grupos, ubicados en distintos edificios, no permite realizar una mejor dirección, para la comunicación y desarrollar el liderazgo y tener una mayor incidencia con el personal y un mejor servicio a la comunidad educativa.

Las amenazas que tiene la DIDEUC es que no hay políticas para el desarrollo profesional, la corrupción no permite ejecutar una mejor dirección para promover una productividad en la institución y la injerencia de personas externas a la institución. Estos factores internos y externos que tiene la institución no favorece el desarrollo de un mejor liderazgo y es fundamental el tratamiento de un acompañamiento pertinente en todas las acciones y proyectos que se ejecutan y promover una mayor eficiencia y eficacia institucional.

En la cuarta variable es el control o evaluación y es un proceso fundamental en el desarrollo del proceso administrativo para promover una mayor productividad en la administración y es necesario considerar la evaluación de los logros, de las fortalezas, las debilidades y es una forma de verificar los objetivos para plantear nuevas estrategias y esta fase es cíclica porque se evalúa el nivel de ejecución de la planificación, la forma de llevar a cabo la organización, las estrategias que se utiliza para la dirección, es un eje transversal en el desarrollo del proceso administrativo. En el planteamiento de Oszlak²⁰, esta función administrativa se desarrolla en el marco normativo y estructural, se debe evaluar los objetivos, la planificación, las políticas, la administración de personal y los procedimientos; en el marco estructural se puede evaluar la forma de ejercer la autoridad, los niveles de comunicación, la organización funcional que tiene la institución.

²⁰ Diagnóstico de la administración pública uruguaya.

Dentro de las fortalezas que se identificó en el FODA en materia de control y evaluación es que se realizan reuniones de trabajo aunque no se desarrolla de forma periódica y esporádicamente se realizan acciones de supervisión en los centros educativos para evaluar la ejecución de los proyectos, aunque estas acciones se realizan de forma no planificada. Los factores internos, que no favorece el desarrollo una mejor incidencia de la institución es que no se diseña un plan pertinente, por tanto se puede desarrollar un control o evaluación de las acciones y procedimientos si no está sistemáticamente diseñados en un plan institucional; no se tienen establecidas las funciones del personal porque es necesario que cada trabajador debe saber qué debe hacer y cómo lo debe realizar, para luego, aplicar la función de evaluación para plantear nuevas estrategias.

En la DIDEUC no se realiza una evaluación constante de los resultados que se debe generar en la institución, para mejorar los procesos con los trabajadores, con los supervisores de educación y de los directores y docentes que laboran en los centros educativos. No se realiza un proceso de control del uso de los recursos para optimizarlos y un mejor aprovechamiento de los mismos; no se cuenta con un flujograma de procedimientos para el desarrollo de las actividades y gestión de los recursos, que no permite realizar la evaluación.

La normativa que existe en el país, es una oportunidad para generar una mayor productividad en la administración pública, es una forma de presionar al personal para que cumpla con sus funciones y exigir mejores resultados; las políticas educativas son mecanismos que se puede utilizar para realizar la evaluación de los resultados de la gerencia pública y su incidencia en el proceso educativo. Las instituciones estatales, como el caso de la Oficina Nacional de Servicio Civil, pueden contribuir a desarrollar una evaluación de desempeño al personal que labora en la DIDEUC y a nivel interno es necesario que se pueda elaborar normas de convivencia y de desempeño, para que pueda funcionar el control en el desarrollo de las acciones de la gestión pública.

Las amenazas identificadas prevalece que no se tienen un proceso de planificación en la institución, por tanto no puede aplicarse totalmente un proceso de control para verificar los resultados que debe generar la institución y estas acciones debilita el liderazgo que debe ejercer la Dirección Departamental de Educación a nivel departamental. Los resultados, el desempeño y los procesos no se aplica la evaluación, para una mayor productividad; por tanto, no tiene un mayor reconocimiento y credibilidad en el gremio magisterial. También el desorden administrativo provoca poca productividad, desprestigio a nivel social y no genera una mayor incidencia, para cumplir con la política de calidad de la educación.

En la gerencia pública, es necesario desarrollar el proceso administrativo de forma integral: la planificación, la organización, la dirección y el control, para lograr una productividad de la administración y sobre todo, debe generar resultados que beneficie el desarrollo del proceso educativo, que es la finalidad de la DIDEUC, como ente rector de la educación. Es importante que se mejoren estos procesos para promover un liderazgo institucional, lograr resultados más significativos y mantener una mejor identidad del personal. Es necesario desarrollar una administración por resultados o por objetivos y todo el personal debe estar comprometido con esta filosofía de la nueva gerencia pública. La institución educativa en estudio, es necesario recuperar su liderazgo, la motivación del personal y realizar una reingeniería para obtener resultados más significativos y tener una mayor incidencia en el contexto.

La finalidad de la institución es lograr incidencia en el proceso educativo y las decisiones y acciones que se realicen deben estar basadas en las políticas educativas, especialmente la política de calidad, cobertura y educación bilingüe. El desarrollo del proceso administrativo en la gerencia pública está vinculado a factores internos y externos de la institución, que sí es posible tener una nueva visión de la administración pública, pero depende directamente de los mandos altos y medios para organizar el equipo y administrar los recursos, para crear los bienes y servicios que requiere la educación en el departamento.

6. PROPUESTA

PROCESOS PARA GENERAR UNA MAYOR PRODUCTIVIDAD EN LA GESTIÓN DE LA DIRECCIÓN DEPARTAMENTAL DE EDUCACIÓN DE ALTA VERAPAZ.

I. ELEMENTO NORMATIVO

1. Formulación de una política de administración y desarrollo del Recurso Humano:

- 1.1 Planteamiento del problema:²¹ Definir los objetivos, diseño innovador de opciones, explicación preliminar y aproximada de conceptos, aspiraciones y posibilidades.
- 1.2 Seleccionar soluciones, establecer objetivos y metas, seleccionar los medios e implementar la política.

La política debe estar basada en las siguientes fases para el desarrollo del capital humano:

Diseño de la política, implementación, evaluación y terminación.

- a) Implementación: Desarrollo de normas y procedimientos, lineamientos de la puesta en práctica de las decisiones, modificación de las decisiones conforme a las restricciones operativas incluyendo incentivos y recursos, traducciones de las decisiones en términos operativos, establecimientos de estándares del programa, incluyendo el programa de operaciones.
- b) Evaluación: Comparación entre los niveles esperados de rendimiento y lo ocurrido, fijación de responsabilidades en las acciones que no se ejecutan.

²¹ Alonso, Caril (SA). Ponencia sobre elaboración de políticas públicas, Universidad Rafael Landívar.

- c) Terminación: determinación de los costos, consecuencias y beneficios de las actividades, mejoramiento de las acciones, especificación de los problemas en ocasión a la terminación.

2. Formulación de un plan estratégico:

- 2.1 Análisis de la Misión y visión, desarrollo de un diagnóstico, interno del contexto (FODA).
- 2.2 Diseño participativo del plan estratégico institucional: definición y priorización de objetivos a largo corto, mediano y largo plazo; definición de estrategias; programas y proyectos, resultados.
- 2.3 Diseño del plan operativo institucional, implementación del plan institucional: divulgación interno y externo.
- 2.4 Implementación del sistema de monitoreo y evaluación.

II. ELEMENTOS ESTRUCTURALES

1. Reorganización de personal:

- 1.1 Establecer el perfil o competencias de las personas que laboran en la institución.
- 1.2 Elaborar un manual de funciones para todo el personal para garantizar el desarrollo de las actividades.
- 1.3 Establecer un flujograma y un manual de procedimientos.
- 1.4 Ubicar al personal de acuerdo a las competencias y a las funciones que debe realizar, a través de una reorganización de acuerdo a las competencias.
- 1.5 Establecer estándares de desempeño y luego la evaluación de desempeño.

2. Sistema de monitoreo y evaluación de programas y proyectos.

- 2.1 Seguimiento, control y evaluación de procesos de formación del recurso humano.
- 2.2 Diseñar instrumentos para verificar el cumplimiento de las acciones, de acuerdo al manual de funciones.

- 2.3 Crear software para el desarrollo del monitoreo y la evaluación de los programas y proyectos.
- 2.4 Evaluar constantemente los resultados de los proyectos a través de la incidencia en el contexto real donde se ejecutan los proyectos.
- 2.5 Crear instrumentos para el monitoreo durante el desarrollo de las actividades y después de su ejecución.
- 2.6 Control y evaluación de la gestión individual y organizacional.

3. Formular un manual de funciones y competencias

- 3.1 Elaboración de un diccionario de competencias del personal.
- 3.2 Manual de descripción de puestos (Título del puesto, organigrama, objetivos y funciones).
- 3.3 Realizar una capacitación del personal sobre las funciones que debe realizar.
- 3.4 Evaluación de desempeño con base al manual de funciones.
- 3.5 Desarrollo del capital humano.
- 3.6 Crear un flujograma de funciones para el personal.

III. FORTALECER LA CAPACIDAD INSTALADA

- 1. Sistema de información
 - 1.1 Establecer un flujograma del proceso de comunicación vertical y horizontal en todos los departamentos de la institución.
 - 1.2 Crear una base de datos de los proyectos y niveles del sistema educativo, como un elemento para la toma de decisiones técnicas, que permita almacenar, procesar, recuperar, comunicar la información.
 - 1.3 Agilizar los procesos que se ejecutan en los sistemas que ya están creados para lograr mejores resultados y beneficiar a los usuarios de los servicios.
 - 1.4 Elaborar un plan de formación al personal del uso de los distintos sistemas para agilizar su funcionamiento y lograr una mayor identidad del personal con la institución.

2. Equipo tecnológico

- 2.1 Realizar una actualización de los sistemas y equipo de cómputo que se utiliza en la institución.
- 2.2 Planificar orientaciones de los sistemas que se utiliza en el Ministerio de Educación.
- 2.3 Aprovechamiento de los insumos para almacenar, procesar, recuperar y comunicar la información.
- 2.4 Utilizar la red para un proceso de comunicación horizontal y vertical, a nivel interno y externo de la institución, como mecanismo legal y formal.

3. Desarrollo del capital humano:

- 3.1 Elaboración de un diagnóstico para la identificación de las fortalezas y debilidades en la ejecución de las funciones.
- 3.2 Elaboración de un plan de formación del capital humano para lograr un desarrollo de competencias.
- 3.3 Diseñar un sistema de evaluación de desempeño para generar una mayor productividad de la administración pública.

IV. DESARROLLO DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

El desarrollo del proceso implica realizar una etapa de planificación, organización, dirección y control para lograr resultados más significativos en la gestión pública.

1. Planeación: es un eje para el desarrollo de la administración pública, en la que consiste en establecer los objetivos que se debe alcanzar o las metas que se desea lograr, definir estrategias para el desarrollo de las acciones, la determinación de los recursos.

La planeación estratégica es un conjunto de procedimientos para la toma de decisiones con respecto a los objetivos, metas y estrategias de la institución. Mientras que la planeación operativa es en la que se identifican los procedimientos que son indispensables en los distintos niveles de operación y ejecución programática de la institución.

2. La organización es la forma de establecer quiénes son los responsables del desarrollo de las acciones y la coordinación de los recursos humanos y financieros para el logro de los objetivos y las metas institucionales. La ubicación y las funciones que debe realizar el personal es un proceso para el desarrollo de la organización.
3. Dirección: Es un proceso que permite estimular al recurso humano para el desempeño de sus funciones y establecer procesos de comunicación vertical y horizontal. Es el ejercicio del liderazgo institucional a través de acciones de coordinación y supervisión en el desarrollo de los programas y proyectos.
4. Monitoreo y evaluación: es la verificación de los resultados, de los objetivos y las metas que se desea lograr y las estrategias que se aplican para ello. La evaluación consiste asimismo, en establecer los parámetros que debe alcanzar los profesionales, a través de la evaluación del desarrollo de las funciones de cada trabajador de la administración pública.

7. CONCLUSIONES

Luego del análisis de los resultados de la evaluación del proceso administrativo en la gestión pública: caso de la Dirección Departamental de Educación de Alta Verapaz, se plantean las siguientes conclusiones:

1. En la Dirección Departamental de Educación no se cuenta con una **PLANIFICACIÓN** estratégica y operativa diseñado por el personal que labora en la institución y no permite implementar una administración con eficiencia y eficacia, porque se desconocen los objetivos, las metas, la visión y la misión de la DIDEDUC. Se debe considerar que la planificación es una de las herramientas de gerencia para promover una mayor productividad de la administración pública, en la que se debe implementar estrategias para lograr la eficiencia y eficacia en la creación de los servicios públicos.
2. En la DIDEDUC, no desarrolla una **ORGANIZACIÓN** adecuada y pertinente para realizar las actividades y procedimientos que le corresponde al personal de la Dirección Departamental de Educación. El desconocimiento de las funciones, cómo realizarlo, no hay coordinación horizontal y vertical en la estructura organizativa, son factores que determina que no se desarrolla una organización adecuada en la institución.
3. La **DIRECCIÓN** como función administrativa, no se desarrolla de forma estructural, ya que el personal desconoce sus funciones y por tanto no se puede orientar, motivar y desarrollar su liderazgo. No se realiza un proceso de acompañamiento en el desarrollo de las actividades y en la ejecución de los proyectos que se implementa en el proceso educativo, sin embargo, el marco normativo, estructural y comportamental deben estar fortalecidos en la administración pública, para lograr resultados con eficiencia y eficacia.

4. No se desarrolla la **EVALUACIÓN Y CONTROL** de forma planificada y sistemática durante el desarrollo de la gerencia pública, lo que no permite establecer nuevas estrategias y medir el grado de incidencia que debe tener la institución en el proceso educativo. La evaluación es una forma de establecer nuevos resultados, siempre que existan las metas y objetivos, la visión y la misión, previamente establecidos. En la dependencia en estudio, no se desarrolla una evaluación de procesos, de resultados y de impacto, lo que no permite establecer una mejora constante en el funcionamiento de la institución.

5. En la DIEDUC, no se desarrolla un proceso administrativo con enfoque sistémico, para obtener resultados interdependientes de los departamentos y todos los niveles de la estructura de la institución y los factores externos, para en el desarrollo de la gerencia pública y generar una mayor productividad. Los factores causales es que no se ha fortalecido el marco normativo, estructural en la dependencia y como efecto de ello, el marco comportamental se manifiesta en el personal en el desarrollo de sus funciones y la identidad que tiene hacia la institución.

6. El proceso administrativo y la interrelación del marco normativo, estructural y comportamental, son dos procesos fundamentales que se debe fortalecer en la gestión pública para lograr una mayor productividad en las instituciones del Estado, en este caso, en la Dirección Departamental de Educación de Alta Verapaz. Sin embargo, son procesos muy débiles dentro de la institución pública en análisis, lo que provoca poca productividad en el desarrollo de las funciones y por consiguiente escasa incidencia en el proceso educativo. Para lograr una mayor incidencia, las instituciones debe estar fortalecidas en estos procesos y contar con un plan estratégico para lograr resultados de beneficio social.

8. RECOMENDACIONES

En el abordaje de la evaluación del desarrollo del proceso administrativo en la gestión pública y a fin de responder a la demanda educativa y generar una mayor productividad de la administración pública para crear los bienes y servicios, se recomienda:

1. La Dirección Departamental de Educación debe diseñar un plan estratégico de forma participativa y colectiva con el personal que labora en la institución, para la sistematización de las acciones que debe realizar para el logro de resultados de mayor impacto en el contexto y tener la capacidad de responder a la demanda educativa del departamento de Alta Verapaz.
2. La Dirección Departamental de Educación debe elaborar un manual de funciones y de procedimientos para potenciar el capital humano y promover la productividad de la administración pública y establecer mecanismos para realizar procesos de evaluación de desempeño.
3. El Ministerio de Educación, debe crear políticas institucionales para promover el desarrollo profesional y la carrera administrativa, como mecanismos de motivación y el fortalecimiento del liderazgo organizacional. Estos factores pueden promover el cumplimiento de las funciones y el desarrollo de un proceso de dirección factible y viable en la administración pública.
4. Realizar una evaluación integral (de procesos, resultados e impacto) de la institución, de una forma permanente y periódica, lo que permitirá crear estrategias de mejora constante en el ejercicio de la gerencia pública y un desarrollo del proceso administrativo con un enfoque sistémico.

5. El Ministerio de Educación, debe establecer un nuevo perfil de las personas que tienen los mandos altos y medios dentro de la Dirección Departamental de Educación, para ser estrategas y así promover el desarrollo del proceso administrativo sistémico y el fortalecimiento del marco normativo y estructural, como factores para una mayor eficiencia y eficacia en la creación de los servicios.

6. La DIDEUC debe diseñar mecanismos y estrategias para fortalecer el desarrollo del proceso administrativo y el marco normativo, estructural en la institución, para obtener una mayor incidencia en el proceso educativo e implementar las políticas educativas y mejorar los indicadores de la educación en el departamento de Alta Verapaz.

9. BIBLIOGRAFIA

1. Acosta Romero, Miguel (1986). **TEORÍA GENERAL DEL DERECHO ADMINISTRATIVO**. Página 40. Editorial Porrúa, México.
2. Acuerdo Gubernativo 165-96 (1996). **CREACIÓN DE LAS DIRECCIONES DEPARTAMENTAL DE EDUCACIÓN**. Guatemala: Tipografía Nacional.
3. Asamblea Nacional Constituyente de Guatemala (1985). **CONSTITUCIÓN POLÍTICA DE LA REPÚBLICA DE GUATEMALA**, Guatemala.
4. Bozeman, Barry (1987). **TODAS LAS ORGANIZACIONES SON PÚBLICAS**. México: Fondo de Cultura Económica.
5. Cardona, Rokaël, et al. (1987). **INVESTIGACION, ASESORIA Y CAPACITACION EN ADMINISTRACION PÚBLICA**. Guatemala: Instituto Nacional de Administración Pública. Serie Administración Pública y sociedad.
6. Chiavenato, Idalberto (2001). **ADMINISTRACIÓN, PROCESO ADMINISTRATIVO**. 3ª. Edición; Colombia: McGrawHill.
7. Cifuentes Medina, Edeliberto (2005). **LA AVENTURA DE INVESTIGAR: EL PLAN Y LA TESIS**. Guatemala: Magna Terra.
8. Cruz Cruz, M. (2008). Tesis: **ANÁLISIS DEL MARCO LÓGICO EN LA EVALUACIÓN DE LOS PROGRAMAS SOCIALES. CASO: PROGRAMA PARA MIGRANTES**. México: Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales.
9. Custodio, Sergio (2003). **INTRODUCCIÓN A LA LÓGICA**. Guatemala: Editorial Oscar de León Palacios.
10. Dessley, Gary (1991). **ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL**, México: Prentice HALL Hispanoamericana.

11. Eco, Umberto (1994). **COMO SE HACE UNA TESIS**, Técnicas de investigación y estudio. Gedisa, España.
12. Ejea Mendoza, G. (2008). Tesis: **POLÍTICA PÚBLICA Y GESTIÓN INSTITUCIONAL EN LA EDUCACIÓN SUPERIOR**: factores organizacionales y cambio en la calidad educativa. México: FLACSO.
13. García Máynez, Eduardo (1990). **INTRODUCCION AL ESTUDIO DEL DERECHO**, Editorial Porrúa, México.
14. Hernández S. Roberto (1999). **METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**. México: Mc Graw Hill.
15. Kliksberg, Bernardo (SA). **UNA NUEVA GERENCIA PÚBLICA PARA LA MODERNIZACIÓN DEL ESTADO Y AFRONTAR LOS DESAFÍOS DE LA INTEGRACIÓN**. CLAD.
16. Koontz, Harold (1991). **ADMINISTRACIÓN**. México: Mc Graw Hill.
17. Lahera P. Eugenio (2004). **POLITICAS Y POLÍTICAS PÚBLICAS**. Chile: Comisión Económica para América Latina y el Caribe, CEPAL.
18. MINEDUC, **“EL NUEVO CURRÍCULUM, SU ORIENTACIÓN Y APLICACIÓN**. Noviembre 2005: Guatemala: DICADE.
19. Morgan Sanabria, Rolando (2008). **PLANEAMIENTO DEL PROCESO DE INVESTIGACION CIENTIFICA PARA ELABORAR TESIS DE GRADO**. 1ª, edición; Guatemala: USAC.
20. O'Donnell, Guillermo. **ACERCA DEL ESTADO EN AMÉRICA LATINA CONTEMPORÁNEA. DIEZ TESIS PARA DISCUSIÓN**. Universidad de Notre Dame.
21. Olñas de Lima, Blanca (2001). **LA NUEVA GESTION PÚBLICA**. México: editorial Pearson Educación.

22. Oszlak, Oscar (1972). **DIAGNÓSTICO DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA URUGUAYA**. Informe técnico del PNUD, Uruguay.
23. Oszlak, Oscar (1976). **POLÍTICAS PÚBLICAS Y REGÍMENES POLÍTICOS: REFLEXIONES A PARTIR DE ALGUNAS EXPERIENCIAS LATINOAMERICANAS** Documento de Estudios CEDES Vol. 3 N° 2, Buenos Aires.
24. Oszlak, Oscar (1977). **NOTAS CRÍTICAS PARA UNA TEORÍA DE LA BUROCRACIA ESTATAL**, Buenos Aires, doc. CEDES/G. E. CLACSO N° 8.
25. Oszlak, Oscar (2001). **EL ESTADO TRANSVERSAL**. Publicado en Encrucijadas (Revista de la Universidad de Buenos Aires), Año uno, No. 6.
26. Oszlak, Oscar (2006). **LA REFORMA DEL ESTADO: LA ETAPA INSTRUMENTAL**, Ponencia dictada, Argentina.
27. Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (2005). **INFORME NACIONAL DE DESARROLLO HUMANO**. Guatemala: PNUD.
28. Secretaría de Planificación y Programación (2009). Guía de facilitación Plan de desarrollo departamental y plan de desarrollo municipal. Guatemala: SEGEPLAN.
29. Sosa Mendoza, Flor de María (1995). **ADMINISTRACIÓN**. Guatemala: Tomo I, Universidad Rafael Landívar.
30. Stephen P. Robbins y Couler Mary (2007). **ADMINISTRACION, un empresario competitivo**. 8ª. edición, México: editorial Pearson Educación.
31. Zuazo, Luis Achaerandio (1998). **INICIACION A LA PRÁCTICA DE LA INVESTIGACIÓN**. 6ª. Edición; Guatemala: Universidad Rafael Landívar.
32. <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/DisenogorganizacionMintzberg.pdf> Diseño de las organizaciones, Henry Mintzberg
33. <http://eps.udg.es/oe/webmarti/AEDEM%20Lerida.pdf>: la gestión de la calidad total y el modelo de Henry Mintzberg....

ANEXO 1: Instrumento para la evaluación del proceso administrativo: Análisis Situacional.

Marque una X sobre los números según la escala que se plantea para evaluar la organización donde labora. Escala: 1= en total desacuerdo 2= en desacuerdo 3= de acuerdo 4= totalmente de acuerdo

1	Los Valores en esta organización están explicados en documentos y son conocidos por todos en la organización.	1	2	3	4
2	Cooperación, colaboración y tolerancia son, entre otros, los valores de nuestra cultura.	1	2	3	4
3	Las normas en esta organización son conocidas por todos los empleados en todos los niveles.	1	2	3	4
4	Se puede ver el impacto de las decisiones tomadas por los que conducen.	1	2	3	4
5	Las metas de nuestro departamento son conocidas por todos los empleados.	1	2	3	4
6	Me siento realizado como persona y como trabajador en esta organización. (en mi departamento o sección)	1	2	3	4
7	No hay confusión entre mi departamento y los otros departamentos cuando se intercambia información.	1	2	3	4
8	Hay muy buena comunicación en mi departamento.	1	2	3	4
9	Todos en esta organización se enfocan en el logro de sus objetivos.	1	2	3	4
10	Aquí, no tenemos que ir a otros niveles administrativos para lograr resultados y tomar decisiones.	1	2	3	4
11	Todos conocemos la forma de planificar en la organización.	1	2	3	4
12	Aquí, la aplicación de normas es igual para todos. No hay excepciones.	1	2	3	4
13	La misión de la organización (mi departamento) es clara para todos los empleados.	1	2	3	4
14	Producimos información que ayuda a otros departamentos.	1	2	3	4
15	La Evaluación del desempeño contiene una escala de evaluación apropiada, con conceptos objetivos.	1	2	3	4
16	El impacto de nuestro trabajo se puede ver.	1	2	3	4
17	Generalmente, aquí la Autoridad se usa para identificar soluciones apropiadas y mejoras en nuestro trabajo.	1	2	3	4

18	Si deseamos hacer sugerencias, solamente necesitamos tocar la puerta del jefe.	1	2	3	4
19	Nuestras metas son claras y alcanzables.	1	2	3	4
20	Es fácil coordinar esfuerzos con otros departamentos.	1	2	3	4
21	La evaluación del desempeño aquí se usa para corregir errores y aprender.	1	2	3	4
22	Es muy agradable trabajar en equipo con otras secciones en esta organización.	1	2	3	4
23	Los recursos en esta oficina son fáciles de conseguir, lo cual ayuda mucho para hacer nuestro trabajo.	1	2	3	4
24	Cada departamento tiene su propia carga de trabajo.	1	2	3	4
25	La filosofía en esta organización (departamento) es promover el desarrollo de la gente y darle oportunidades de crecimiento.	1	2	3	4
26	La organización hace esfuerzos en dar soluciones para tener un ambiente de trabajo confortable.	1	2	3	4
27	La mayor parte del tiempo, cuando surgen conflictos, llegamos fácilmente a acuerdos.	1	2	3	4
28	Nuestra misión es clara para todos los empleados y los usuarios.	1	2	3	4
29	No se percibe a un funcionario que sea más que otros en esta organización.	1	2	3	4
30	Las políticas organizacionales son claras y son revisadas periódicamente con los empleados.	1	2	3	4
31	La carga de trabajo es equánimemente distribuida en todo el departamento.	1	2	3	4
32	Los productos y servicios de cada departamento son muy buenos.	1	2	3	4
33	Aquí, grupos de trabajo pueden ser formados entre los diferentes departamentos de esta organización.	1	2	3	4
34	En esta organización (o en mi departamento), nadie se siente como que está perdido.	1	2	3	4
35	Los procedimientos están bien establecidos.	1	2	3	4
36	Sabemos como evitar el estrés y tener un ambiente de trabajo saludable.	1	2	3	4
37	En general, a todos nos importa mucho obtener resultados.	1	2	3	4
38	Usamos buenos materiales en nuestras actividades cotidianas.	1	2	3	4
39	En general, contamos con recursos logísticos apropiados.	1	2	3	4
40	Opino que el propósito general de la organización influencia positivamente nuestra forma de trabajar.	1	2	3	4
41	Las decisiones siempre son hechas de acuerdo a los procedimientos institucionales.	1	2	3	4
42	Producimos cosas valiosas en este departamento.	1	2	3	4
43	Las actividades tienen seguimiento y se verifica su aplicación	1	2	3	4

44	No es difícil completar el trabajo necesario en respuesta a las demandas de los usuarios.	1	2	3	4
45	No nos toma mucho tiempo responder a los requerimientos que hacen otros departamentos.	1	2	3	4
46	Los procedimientos de trabajo son flexibles.	1	2	3	4
47	Puedo decir que nuestro departamento produce acciones que impactan en otras áreas de la organización.	1	2	3	4
48	Nuestros usuarios creen que nuestra organización produce buenos servicios.	1	2	3	4
49	Los procedimientos son claros y la gente trabaja muy bien con éstos.	1	2	3	4

ANEXO 2: Consolidado de la encuesta

ANÁLISIS SITUACIONAL

Marque una X sobre los números según la escala que se plantea para evaluar la organización donde labora. Escala: 1= en total desacuerdo 2= en desacuerdo 3= de acuerdo 4= totalmente de acuerdo

En total desacuerdo	Nivel Bajo
En Desacuerdo	Nivel Medio
De acuerdo	Nivel Medio
Totalmente de	Nivel Alto

No.	FACTORES DE EVALUACION	ESCALA				INDICADOR	PROCESO	CATEGORÍA
		1	2	3	4			
1	Los Valores en esta organización están explicados en documentos y son conocidos por todos en la organización.	9	11	0	0	Cultura organizacional	Dirección	Nivel Bajo
2	Cooperación, colaboración y tolerancia son, entre otros, los valores de nuestra cultura.	3	3	12	2	Cultura organizacional	Dirección	Nivel Medio
3	Se puede ver el impacto de las decisiones tomadas por los que conducen.	1	4	15	0	Decisiones	Dirección	Nivel Medio
4	Me siento realizado como persona y como trabajador en esta organización. (en mi departamento o sección)	1	5	10	4	Desarrollo profesional	Dirección	Nivel Medio
5	Hay muy buena comunicación en mi departamento.	1	4	12	3	Comunicación	Dirección	Nivel Medio
6	Producimos información que ayuda a otros departamentos.	0	3	11	6	Cooperación	Dirección	Nivel Medio
7	Generalmente, aquí la Autoridad se usa para identificar soluciones apropiadas y mejoras en nuestro trabajo.	0	7	13	0	Autoridad	Dirección	Nivel Medio
8	Es fácil coordinar esfuerzos con otros departamentos.	0	9	11	0	Coordinación	Dirección	Nivel Medio
9	Es muy agradable trabajar en equipo con otras secciones en esta organización.	3	9	6	2	Clima organizacional	Dirección	Nivel Bajo
10	La filosofía en esta organización (departamento) es promover el desarrollo de la gente y darle oportunidades de crecimiento.	4	6	6	4	Desarrollo profesional	Dirección	Nivel Medio
11	La organización hace esfuerzos en dar soluciones para tener un ambiente de trabajo confortable.	0	12	8	0	Clima organizacional	Dirección	Nivel Bajo
12	La mayor parte del tiempo, cuando surgen conflictos, llegamos fácilmente a acuerdos.	0	11	9	0	Resolución de conflictos	Dirección	Nivel Bajo
13	Las políticas organizacionales son claras y son revisadas periódicamente con los empleados.	3	13	2	2	Política organizacional	Dirección	Nivel Bajo
14	Aquí, grupos de trabajo pueden ser formados entre los diferentes departamentos de esta organización.	3	5	10	2	Cooperación	Dirección	Nivel Medio
15	Sabemos como evitar el estrés y tener un ambiente de trabajo saludable.	3	11	6	0	Salud laboral	Dirección	Nivel Bajo
16	Opino que el propósito general de la organización influye positivamente nuestra forma de trabajar.	0	7	13	0	Cultura organizacional	Dirección	Nivel Medio
17	Los procedimientos de trabajo son flexibles.	0	7	13	0	Procedimientos	Dirección	Nivel Medio
No.	FACTORES DE EVALUACION	1	2	3	4	INDICADOR	PROCESO	CATEGORÍA
1	La Evaluación del desempeño contiene una escala de evaluación apropiada, con conceptos objetivos.	3	11	4	2	Evaluación de desempeño	Monitoreo y evaluación	Nivel Bajo
2	El impacto de nuestro trabajo se puede ver.	0	1	13	6	Impacto de las acciones	Monitoreo y evaluación	Nivel Medio
3	La evaluación del desempeño aquí se usa para corregir errores y aprender.	3	14	0	3	Evaluación de desempeño	Monitoreo y evaluación	Nivel Bajo
4	Los productos y servicios de cada departamento son muy buenos.	0	5	13	2	Resultados	Monitoreo y evaluación	Nivel Medio
5	Usamos buenos materiales en nuestras actividades cotidianas.	0	11	6	3	Calidad de los recursos	Monitoreo y evaluación	Nivel Bajo
6	En general, contamos con recursos logísticos apropiados.	0	13	7	0	Gestión de recursos	Monitoreo y evaluación	Nivel Bajo
7	Las actividades tienen seguimiento y se verifica su aplicación	3	5	10	2	Seguimiento de las actividades	Monitoreo y evaluación	Nivel Medio
No.	FACTORES DE EVALUACION	1	2	3	4	INDICADOR	PROCESO	CATEGORÍA
1	Las normas en esta organización son conocidas por todos los empleados en todos los niveles.	0	12	8	0	Normas	Organización y Control	Nivel Bajo
2	No hay confusión entre mi departamento y los otros departamentos cuando se intercambia información.	0	10	6	4	Coordinación	Organización y Control	Nivel Bajo
3	Aquí, no tenemos que ir a otros niveles administrativos para lograr resultados y tomar decisiones.	3	8	6	3	Descentralización	Organización y Control	Nivel Bajo
4	Aquí, la aplicación de normas es igual para todos. No hay excepciones.	5	7	8	0	Equidad en las normas	Organización y Control	Nivel Bajo
5	Si deseamos hacer sugerencias, solamente necesitamos tocar la puerta del jefe.	5	11	4	0	Sugerencias	Organización y Control	Nivel Medio
6	Los recursos en esta oficina son fáciles de conseguir, lo cual ayuda mucho para hacer nuestro trabajo.	6	11	3	0	Gestión de recursos	Organización y Control	Nivel Bajo
7	Cada departamento tiene su propia carga de trabajo.	3	0	14	3	Distribución equitativa del trabajo	Organización y Control	Nivel Medio
8	No se percibe a un funcionario que sea más que otros en esta organización.	5	9	6	0	Equidad laboral	Organización y Control	Nivel Bajo
9	La carga de trabajo es equánimamente distribuida en todo el departamento.	0	5	15	0	Equidad laboral	Organización y Control	Nivel Medio
10	Los procedimientos están bien establecidos.	0	11	9	0	Procedimientos	Organización y Control	Nivel Bajo
11	Las decisiones siempre son hechas de acuerdo a los procedimientos institucionales.	0	7	13	0	Estructura organizacional	Organización y Control	Nivel Medio
12	No es difícil completar el trabajo necesario en respuesta a las demandas de los usuarios.	5	5	10	0	Funciones y Metas	Organización y Control	Nivel Medio
13	Puedo decir que nuestro departamento produce acciones que impactan en otras áreas de la organización.	0	0	15	5	Organización	Organización y Control	Nivel Medio
14	Los procedimientos son claros y la gente trabaja muy bien con éstos.	0	5	12	3	Procedimientos	Organización y Control	Nivel Medio
No.	FACTORES DE EVALUACION	1	2	3	4	INDICADOR	PROCESO	CATEGORÍA
1	Las metas de nuestro departamento son conocidas por todos los empleados.	3	12	4	1	Metas	Planificación	Nivel Bajo
2	Todos en esta organización se enfocan en el logro de sus objetivos.	0	8	6	6	Objetivos	Planificación	Nivel Bajo
3	Todos conocemos la forma de planificar en la organización.	0	10	4	6	Planificación	Planificación	Nivel Bajo
4	La misión de la organización (mi departamento) es clara para todos los empleados.	0	5	15	0	Misión	Planificación	Nivel Medio
5	Nuestras metas son claras y alcanzables.	0	5	10	5	Metas	Planificación	Nivel Medio
6	Nuestra misión es clara para todos los empleados y los usuarios.	0	9	9	2	Misión	Planificación	Nivel Medio
7	En esta organización (o en mi departamento), nadie se siente como que está perdido.	3	7	10	0	Funciones y Metas	Planificación	Nivel Medio
8	En general, a todos nos importa mucho obtener resultados.	0	7	11	2	Resultados	Planificación	Nivel Bajo
9	Producimos cosas valiosas en este departamento.	0	0	15	5	Resultados	Planificación	Nivel Medio
10	No nos toma mucho tiempo responder a los requerimientos que hacen otros departamentos.	0	9	9	2	Resultados	Planificación	Nivel Medio
11	Nuestros usuarios creen que nuestra organización produce buenos servicios.	0	7	9	4	Resultados	Planificación	Nivel Medio

ANEXO 3: Estructura del FODA que se utilizó.

FACTORES INTERNOS	FORTALEZAS	DEBILIDADES
F1		D1
F2		D2
F3		D3
F4		D4
F5		D5
FACTORES EXTERNOS	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
O1		A1
O2		A2
O3		A3
O4		A4
O5		A5

INDICADORES A EVALUAR:

PLANIFICACION: plan operativo, estratégico, plan mensual, plan semanal, cronograma, etc.

PROPUESTA: Acciones o procesos que debería desarrollarse en la institución, con relación a la planificación.

ANEXO 4: Sistematización del FODA: planificación, organización, dirección, control

DEPARTAMENTO DE LA DIEDUC:

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Se elabora un plan operativo anual en la institución	El personal no participa en la elaboración del plan operativo anual y se desconocen los objetivos y las actividades que se desarrolla a nivel departamental.
La iniciativa y capacidad que tiene el personal para participar en la construcción de una planificación participativa	No se evalúa la planificación de los años anteriores para elaborar un plan operativo del año, por tanto no se evalúa los logros.
Se cuenta con los recursos mínimos para el desarrollo de las acciones, por ejemplo, los vehículos, algunos materiales para el desarrollo de estas acciones.	No se cumple con las actividades que se plantea en el POA porque no se asignan los recursos necesarios para ello.
Se tiene el recurso humano para la elaboración de un plan a nivel institucional acorde al presupuesto con que se cuenta.	Elaborar la planificación por departamento de la estructura organizativa y los que elaboran no conocen las actividades que se desarrollan en cada departamento.
La DIEDUC tiene un presupuesto para el desarrollo de las actividades que se pueda planificar	Los recursos que se establecen en el plan no permite su compra por que no es una prioridad para la institución
El personal elabora cronogramas, plan de las actividades específicas que desarrolla.	No se elabora una planificación participativa en la dirección departamental de educación
Hay proyectos que se ejecutan en la dirección departamental de educación y que beneficia a las escuelas directamente	Se desconocen el presupuesto que se tienen en cada departamento
El proceso de formación no tiene un costo para la institución que si permite elaborar un plan para mejorar la incidencia que tiene en el sistema	Las acciones que realiza la dideduc solamente las acciones planificadas por la planta central
Se cuenta con recurso humano que permitirá el desarrollo de las acciones que se pueden establecer el plan institucional	No se tiene una planificación en la formación docente que permita una mayor incidencia en el proceso educativo
Se tiene una estructura administrativa que puede elaborarse planes a nivel de departamentos en que se organiza la institución.	la planificador no tiene reuniones con el personal para conocer la demanda educativa en el departamento
	Se desconocen una estadística real del proceso que se desarrolla que no contribuye a una planificación de las actividades
	Se desconoce el presupuesto que tiene la DIEDUC y no permite elaborar una planificación de las acciones
	No se planificó realizar acciones para fortalecer el desarrollo de una educación bilingüe en el proceso educativo.
	No se planifica el seguimiento de las actividades que se desarrolla en la institución
	No se conocen los objetivos de la subdirección porque no se realiza un proceso de inducción del personal
	La integración de las actividades a través de una planificación
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
El apoyo interinstitucional para la elaboración del plan estratégico de la dideduc.	El cambio de políticas educativas afecta el desarrollo de las acciones
Se puede planificar actividades propias de la DIEDUC y que no tienen un costo muy elevado para la institución, específicamente en la organización de capacitaciones a los docentes	el cambio de gobierno no permite darle seguimiento a los planes de desarrollo educativo
Se tiene el apoyo institucional para el desarrollo de las acciones que pueden estar contemplados en el plan operativo	El presupuesto no responde a la demanda educativa y por tanto la plan operativo institucional no permite lograr las metas
La elaboración del plan estratégico de la DIEDUC las instituciones deben responder a las políticas establecidas para lograr las metas.	Las acciones que realizan otros ministerios e instituciones no responden a las políticas educativas.
Las políticas están diseñadas y se puede elaborar un plan que responda a las políticas educativas	
La reforma educativa está encaminada a desarrollar un proceso educativo de calidad y que se requiere de instituciones más fuertes y con rutas de acción.	

INDICADORES A EVALUAR:

PLANIFICACION: plan operativo, estratégico, plan mensual, plan semanal, cronograma, etc.

PROPUESTA: Acciones o procesos que debería desarrollarse en la institución, con relación a la planificación.

Las escuelas deben elaborar un plan operativo vinculado con las acciones que realiza la DIEDUC para que sea sistemático todo el proceso que se realiza
En el PEI se debe incluir los proyectos de mayor relevancia para que se institucionalice en las escuelas los proyectos que se ejecutan actualmente y que la DIEDUC solamente debe darle acompañamiento
elaborar un plan estratégico a nivel departamental para establecer los objetivos que tiene la educación a nivel institucional y todo el personal debe conocer y participar para su construcción para establecer las metas
Elaborar un plan de trabajo de acuerdo al presupuesto que se administra para que se planifique las acciones que sean ejecutables.
Realizar análisis del presupuesto para lograr resultados mas significativos y realizar una priorización de las actividades que tienen mayor incidencia en el proceso educativo
Establecer alianzas estratégicas interinstitucional para el desarrollo de acciones que tiene más significativos en el proceso
Elaborar un plan estratégico educativo por municipios para lograr las metas concretas en materia educativa y atender la demanda educativa que tienen las comunidades.
Realizar un plan de acompañamiento pedagógico en las aulas para lograr los indicadores de calidad en el proceso educativo.
Elaborar una calendarización mensual de las salidas a los municipios para el aprovechamiento de los recursos de la institución
Planificar una evaluación de los resultados de la institución y por ende el rendimiento del personal para lograr una mayor productividad en la administración pública.
Elaborar un plan operativo de la institución con metas claras y concretas para lograr el desarrollo de acciones en beneficio de la institución y del proceso educativo.
Elaborar un plan estratégico interinstitucional para aprovechar los recursos y tener mayor incidencia en el proceso educativo para que las acciones respondan a la políticas educativas establecidas.

DEPARTAMENTO DE LA DIDEUC:

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Hay personal tiene el perfil adecuado para el desarrollo de las actividades de formación docente	No se ha realizado una evaluación de la reestructuración
Hay un organigrama de la institución ya establecido	La reestructuración no permitió que el personal de la institución se le ubique de acuerdo a la experiencia que han adquirido
Hay diferentes niveles de mando dentro de la institución que pueden organizar el equipo para el desarrollo de las acciones	No ha habido una especialización en los temas de los talleres que se desarrollan a los docentes
La DIDEUC tiene una coordinación con los supervisores de educación, con los directores y docentes que laboran en las escuelas	El personal ha dejado de desarrollar las acciones que le corresponde realizar lo que debilita la institución.
Hay suficiente personal en la DIDEUC que puede realizar acciones de coordinación de los proyectos y las acciones que se realizan en la institución.	En algunos casos, ha habido duplicidad de funciones en la institución por la escasa coordinación que se realiza.
Hay una serie de proyectos ya diseñados para que la institución tenga mayor incidencia en el proceso educativo.	La ubicación de las personas no se realiza de acuerdo a la experiencia, capacidad y formación académica
	Las personas que dirigen la institución han perdido su autoridad hacia el personal y los supervisores y con los docentes en general.
	No se ha respetado el orden jerárquico dentro de la dirección y ha faltado coordinación con las otras instituciones.
	La dirección departamental no tiene presencia en las escuelas para el acompañamiento del proceso educativo.
	El personal desconoce las funciones que debe realizar en la institución
	No se tiene un manual de procedimientos para el desarrollo de las acciones
	No se tiene una apropiación del personal de la meta que tiene la institución para generar resultados más significativos.
	No se tiene un manual de funciones para los supervisores para establecer la coordinación y organización del personal.
	No hay inducción para conocer la visión de la institución, especialmente, los que iniciaron la relación laboral con la institución.
	Recursos humanos no ha capacitado a los supervisores para establecer lineamientos de las acciones que tiene que realizar en las escuelas
	No se conocen los mecanismos de procedimiento y coordinación para el desarrollo de las actividades para optimizar los recursos que se utilizan en el desarrollo de las actividades.
	La división del grupo de trabajadores de la DIDEUC en tres grupos no permite una mejor coordinación y organización de las acciones que debe realizar el personal.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	La reestructuración no permite realizar acciones con mayor coordinación con los otros departamentos de la institución
Las instituciones educativas en el departamento pueden apoyar para el desarrollo de capacitaciones o inducciones para desarrollar la motivación del personal	
El Ministerio de Educación puede realizar una reestructuración ubicando al personal de acuerdo a la experiencia y formación académica.	La ISO deben estar estandarizados de los procesos que se debe realizar en la institución
Realizar un proceso de reestructuración a la franja de supervisión para lograr un mejor proceso de acompañamiento en los centros educativos.	
Crear políticas para el desarrollo profesional de los trabajadores de las dependencias	Valorar la carrera administrativa en las direcciones para el desarrollo de las acciones.
La especialización del personal en el área en que se desenvuelve para una mayor eficiencia en las acciones que se realiza.	

ORGANIZACIÓN: líneas de comunicación, manual de funciones, niveles de coordinación, jerarquía, recursos.

PROPUESTA: Acciones o procesos que debería desarrollarse en la institución, con relación a la variable.

Fortalecer la cultura organizacional para lograr la identidad institucional y mayor eficiencia del personal
Realizar un proceso de formación a las personas que son coordinadores de los departamentos para lograr una mejor organización y coordinación de las acciones.
Planificar actividades que permita fortalecer el intercambio con el personal que labora en la institución
La reorganización del personal para la ubicarlos de acuerdo al perfil, capacidad y formación académica que tienen

DEPARTAMENTO DE LA DIEDUC:

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Se tiene el recurso humano que labora en la institución con un perfil adecuado para el desarrollo de las actividades pertinentes.	La comunicacìon no ha sido oportuna y fluida con el personal para las notificaciones
Hay personas que tiene un liderazgo aceptable dentro de la institución	Las reuniones no ha sido muy productiva entre el personal
El personal tiene experiencia en el campo educativo para el desarrollo de las actividades	las funciones establecidas para el personal no se cumple a cabildad y existe duplicidad de funciones.
Se tiene un manual de funciones que permite evaluar el desempeño de los profesionales que laboran en la Dirección Departamental de Educación.	Nohay direccìon de trabajo, al personal que recién ingresa no tiene clara las funciones y se desconoce el nivel de coordinacìon que deben realizar.
Se tiene un reglamento interno del Ministerio de Educación que aplica para la Dirección Departamental de Educación.	No se tiene una coordinacìon con otras instituciones para lograr lograr que se motive al personal
Se tiene una estructura administrativa que permite una mejor direccìon de los lineamientos que se establecen.	El personal que labora en la DIEDUC no se conocen todos y que no permite una mejor interaccìon para lograr un trabajo en equipo.
El personal permanente (o11) son factores para lograr una inestabilidad laboral.	La seccìon de recursos humanos no desarrolla acciones en funcìon a desarrollar liderazgo, inducciones para que el personal realice sus funciones
	Pérdida de liderazgo de la institución a nivel departamental
	Hace falta mucho liderazgo y conocimiento de los directivos para el orientar al personal en el desarrollo de sus actividades.
F4	No se cuenta con un manual de procedimiento
	La DIEDUC no tiene un reglamento interno que permita lograr una mayor exigencia en el cumplimiento de las funciones.
F5	Las personas que tiene personal a su cargo ha perdido su autoridad y que ha generado incumplimiento de sus funciones.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Aplicacìon de la ley de servicio civil y su reglamento como herramienta de gerencia pública	Las intituciones de apoyo educativo realizan acciones que no tienen una mayor incidencia en el proceso educativo.
El financiamiento del Consejo de Departamental de Desarrollo puede permitir que se concentre el personal en un lugar adecuado para una mejor direccìon.	No se tienen políticas para el desarrollo profesional de los trabajadores
El apoyo institucional para lograr el desarrollo de un plan de motivacìon al personal para lograr un mejor liderazgo y el cumplimiento de las actividades	Las intituciones educativas realizan acciones que no responde a la demanda de las necesidades de los centros educativos.
	La incidencia que tienen otras personas ajenas a la institución provoca una inestabilidad en el personal
	La corrupcìon que se tiene en las instituciones del Estado provoca una influencia para la contratacìon y seleccìon del personal.
	El cambio de Director departamental provoca una inestabilidad en el personal porque no se le da seguimieto a las políticas internas de la institución

DIRECCION: procedimientos, lineamientos, lineas de accìon, estructura, liderazgo, motivacìon, RRHH

PROPUESTA: Acciones o procesos que debería desarrollarse en la institución, con relacìon a la variable.

Elaborar un plan de desarrollo organizacional para promover el liderazgo y la motivacìon del personal
Evaluar constantemente el logro de las metas y objetivos que se establecen en la institución, en los departamentos y otros niveles de incidencia
Planificar la evaluacìon de desempeño a través de los resultados que deben entregar el personal de la institución al término de determinado período.

DEPARTAMENTO DE LA DIEDUC:

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Se realizan reuniones de trabajo en la institución, aunque no de forma periódica.	No se cuenta con una planificación que no permite evaluar los logros que debe generar el personal de la institución
Algunas veces se realizan monitoreos de los proyectos que se ejecutan en los centros educativos.	Cada persona realiza acciones que no responde a los objetivos de la institución
La planificación y los informes que se elaboran son elementos para evaluar las actividades que debe realizar el personal, aunque no se cumple con lo que se planifica.	La burocratización de las acciones para requerir los bienes o servicios no permite el desarrollo de todas las acciones
Se tiene establecido un procedimiento legal y técnico para la contratación de los docentes	La institución no tiene incidencia en la franja de supervisores en las actividades relevantes y que es necesario realizar un proceso de acompañamiento
	El personal que se incorpora a la DIEDUC no tiene claro sobre las funciones que realiza porque desconoce sus funciones principales
	No se tiene un proceso de control sobre el uso de los bienes y servicios que realiza la institución
	La DIEDUC no tiene un control sobre los recursos que administran los supervisores y directores de los centros educativos
	No se tiene un proceso de acompañamiento a los supervisores y que no ha permitido evaluar las acciones y resultados que deben generar dichos trabajadores de la institución educativa.
	Las personas que tiene el mando de los departamento y el director específicamente no se realiza un proceso de acompañamiento para evaluar los resultados que se debe generar en la institución.
	No se realiza un monitoreo en el personal que labora directamente en la institución, con los supervisores y en los centros educativos, lo que hace que no se evalúen los resultados que debe generar la institución.
	No se tiene un manual de funciones y de procedimientos para evaluar los resultados de la administración pública.
F5	No se evalúan los proyectos que tienen mucha relevancia para el proceso educativo.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
La ley de servicio civil puede fortalecer el rendimiento del personal para que se logren resultados más significativos en el desempeño.	La reestructuración no fortaleció la motivación al personal porque no se asignaron los puestos de acuerdo a criterios técnicos.
Los requerimientos que hacen las personas de la planta central del Ministerio de Educación genera una presión a los trabajadores.	No se aplican las normas como mecanismos para exigir un alto desempeño del personal
ONSEC puede realizar una evaluación de desempeño al personal y verificar la entrega laboral que tiene	No se cuenta con control de las de acciones que realizan las instituciones educativas para una mayor coordinación y resultados significativos para la educación.
La aplicación de las normas existentes en materia laboral puede generar un mejor desempeño del personal.	La Oficina Nacional de Servicio Civil no evalúa los criterios técnicos en los profesionales que inician a laborar en la gerencia pública
La elaboración de normas de convivencia y de desempeño puede provocar a que el personal logre resultados más significativos en la institución	Los escasos resultados que genera la institución provoca desconfianza y poca credibilidad en la administración pública.
El nombramiento de personas idóneas en los cargos considerando la capacidad, formación académica y experiencia en las áreas.	Las directrices de coordinación, de ejecución y de evaluación no están establecidas lo que provoca un desorden administrativo en todos los niveles del sistema educativo.
	La falta de lineamientos, monitoreos y evaluación de las acciones que realiza la institución, está generando un desprestigio institucional en los actores del proceso educativo.

CONTROL: monitoreo, evaluación de resultados, verificación de metas, desempeño, supervisión en centros educativos

PROPUESTA: Acciones o procesos que debería desarrollarse en la institución, con relación a la variable.

Realizar una evaluación constante de los procesos y en cada departamento para evaluar los logros de las metas y objetivos de la institución.
Fortalecer la cultura organizacional en la institución para lograr la identidad y un mejor desempeño del personal
Evaluar constantemente los proyectos para medir resultados y los efectos que tiene en el proceso educativo.
Elaborar un manual de funciones y de procedimientos para que el personal logre realizar las acciones pertinentes y generar una mayor productividad de la administración pública.
Diseñar un plan de evaluación constante para ser aplicado a los tres niveles de administración que tiene la dependencia y lograr administrar el recurso humano con que cuenta: la dirección propiamente, los supervisores y los directores y docentes que laboran en el sistema educativo.
Establecer indicadores de desempeño y de resultados institucionales para evaluar los niveles de logro que tiene.

ANEXO 5: Organigrama de la DIEDUC.

