

**UNIVERSIDAD PANAMERICANA**  
Facultad de Ciencias de la Educación  
Licenciatura en Pedagogía y Administración Educativa



**Elaboración de un manual de funciones y procedimientos para administradores  
educativos de la supervisión educativa, área rural, sector 19-01-04 del municipio y  
departamento de Zacapa**

(Informe de Práctica Profesional Dirigida)

Ariel Renato Pedroza López

Zacapa, septiembre 2014

**Elaboración de un manual de funciones y procedimientos para administradores  
educativos de la supervisión educativa, área rural, sector 19-01-04 del municipio y  
departamento de Zacapa**

(Informe de Práctica Profesional Dirigida)

Ariel Renato Pedroza López

Licda. Gladys Janette Domínguez Solbrik (**Asesora**)

M.A. Patricia Mazariegos (**Revisora**)

Zacapa, septiembre 2014

## **Autoridades de la Universidad Panamericana**

**M. Th. Mynor Augusto Herrera Lemus**

Rector

**Dra. Alba Aracely Rodríguez de González**

Vicerrectora Académica

**M.A. César Augusto Custodio Cobar**

Vicerrector Administrativo

**Lic. Adolfo Noguera Bosque**

Secretario General

## **Autoridades de la Facultad de Ciencias de la Educación**

**Lic. Dinno Marcelo Zaghi García**

Decano

**M. Sc. Dilia Figueroa de Teos**

Vice Decana

**Lic. Leonel Sandoval**

Coordinador Regional

**Licda. Gladys Córdón**

Coordinadora de sede

**DICTAMEN DE APROBACIÓN  
INFORME DE PRÁCTICA PROFESIONAL DIRIGIDA  
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN  
UNIVERSIDAD PANAMERICANA**

**ASUNTO:** Ariel Renato Pedroza López  
Estudiante de la carrera de Licenciatura en  
Pedagogía y Administración Educativa, de esta  
Facultad, solicita autorización para realizar Informe  
de Práctica Profesional Dirigida para completar  
requisitos de graduación.

Dictamen 02/2014

Después de haber estudiado el anteproyecto presentado a esta Decanatura para cumplir los requisitos para elaborar Informe de Práctica Profesional Dirigida, que es requerido para obtener el título de Licenciatura en Pedagogía y Administración Educativa. Se resuelve:

1. El anteproyecto presentado con el nombre de: **Elaboración de un manual de funciones y procedimientos para administradores educativos de la supervisión educativa, área rural, Sector 19-01-04 del municipio y departamento de Zacapa.** Está enmarcado dentro de los conceptos requeridos para la elaboración del Informe de Práctica Profesional Dirigida.
2. La temática se enfoca en temas sujetos al campo de investigación con el marco científico requerido.
3. Habiendo cumplido con lo descrito en el reglamento de egreso de la Universidad Panamericana en opciones de Egreso, artículo No. 5 del inciso a) al g).
4. Por lo antes expuesto, el estudiante **Ariel Renato Pedroza López**, recibe la aprobación de realizar Informe de Práctica Profesional Dirigida, solicitado como opción de Egreso con el tema indicado en numeral 1.

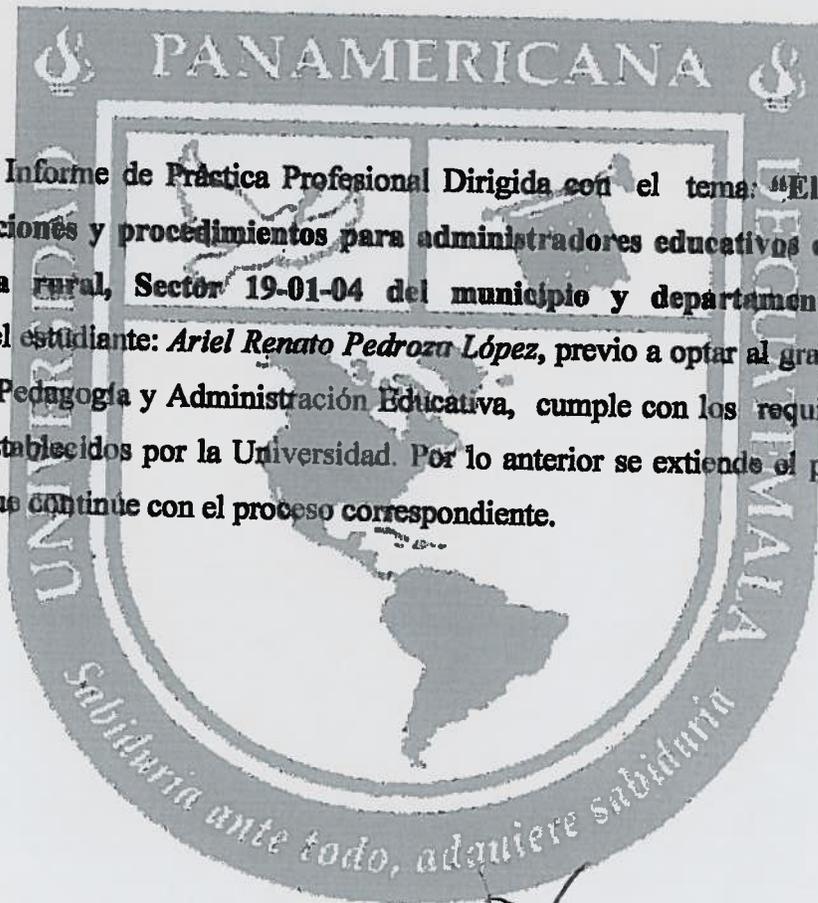
  
**Lic. Dinno Marcelo Zagli**  
Decano

Facultad de Ciencias de la Educación



UNIVERSIDAD PANAMERICANA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN.  
Guatemala treinta y uno de mayo del año dos mil catorce.-----

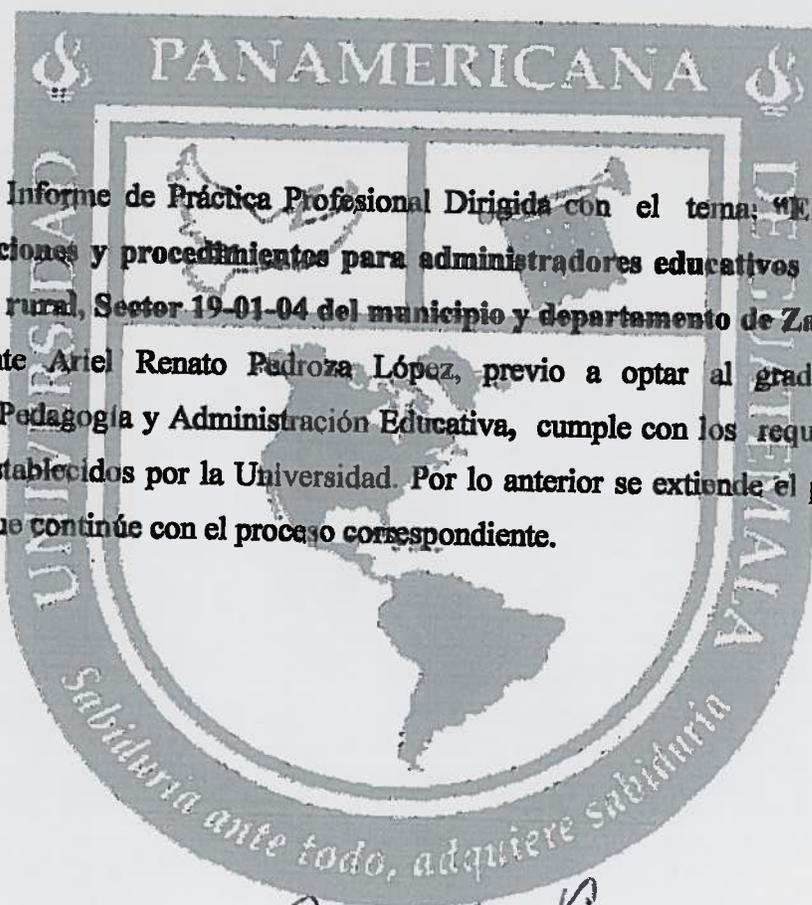
En virtud del Informe de Práctica Profesional Dirigida con el tema: "Elaboración de un manual de funciones y procedimientos para administradores educativos de la supervisión educativa, área rural, Sector 19-01-04 del municipio y departamento de Zacapa". Presentado por el estudiante: *Ariel Renato Pedroza López*, previo a optar al grado Académico de Licenciatura en Pedagogía y Administración Educativa, cumple con los requisitos técnicos y de contenido establecidos por la Universidad. Por lo anterior se extiende el presente dictamen favorable para que continúe con el proceso correspondiente.

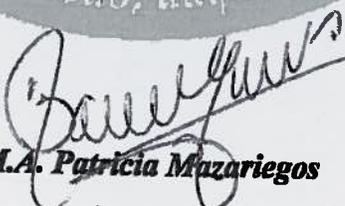


*Gladys Janette Domínguez Solbrik*  
**Licda. Gladys Janette Domínguez Solbrik**  
**Asesora**

**UNIVERSIDAD PANAMERICANA, FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN.**  
Guatemala, treinta y uno de julio del dos mil catorce.-----

En virtud del Informe de Práctica Profesional Dirigida con el tema: "Elaboración de un manual de funciones y procedimientos para administradores educativos de la supervisión educativa, área rural, Sector 19-01-04 del municipio y departamento de Zacapa" Presentado por el estudiante Ariel Renato Pedroza López, previo a optar al grado Académico de Licenciatura en Pedagogía y Administración Educativa, cumple con los requisitos técnicos y de contenido establecidos por la Universidad. Por lo anterior se extiende el presente dictamen favorable para que continúe con el proceso correspondiente.



  
**M.A. Patricia Mazariegos**  
*Revisora*

**UNIVERSIDAD PANAMERICANA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN**  
**Guatemala a los cinco días del mes de agosto del año dos mil Catorce-----**

**En virtud que la Práctica Profesional Dirigida con el tema: “Elaboración de un manual de funciones y procedimientos para Administradores Educativos de la Supervisión Educativa, Área Rural, sector 19-01-04 del Municipio y Departamento de Zacapa”, presentado por Ariel Renato Pedroza López, previo a optar al grado académico de Licenciatura en Pedagogía y Administración Educativa, reúne los requisitos técnicos y de contenido establecidos por la Universidad y con el requisito de Dictamen de Asesor (a)-Tutor (a) y Revisor, se autoriza la impresión de dicho informe.**



**Lic. Dinno Marcelo Zaghi García**  
**Decano**  
**Facultad de Ciencias de la Educación**

## **Dedicatoria**

### **A Dios**

Porque de él proviene todo lo que tengo y lo que soy, y no hubiese culminado este trabajo y mi práctica administrativa si no fuese por la sabiduría y el conocimiento que de Élemana, siempre estará en el primer lugar de mi corazón, porque dice su palabra que primero busquemos el reino de Dios y su justicia y todo lo demás viene por añadidura, confié en esa palabra y Dios estuvo conmigo en todo momento, nunca tendré como pagarle por tanta paciencia y motivación que me regaló.

### **A mi Madre**

Por el apoyo incondicional, por soportar mis momentos de debilidad, por motivar mi corazón, por quererme ver en un futuro prometedor, porque tantas veces me demostró su amor y comprensión, por su apoyo económico que fue esencial para culminar tan importante meta, porque es un ser ejemplar en mi vida, tengo tantas cosas que agradecerle que me ayudó a superar durante todo este proceso que no terminaría de describir el gran ser humano que ella es.

### **A mi Familia**

Porque a pesar de tanta desesperación, enojo y tristeza me entendieron y me apoyaron, exhortándome a continuar y a luchar por mis metas, son parte esencial de mi vida.

Las personas exitosas creen en sí mismos.....

especialmente cuando otros no lo hacen.

# Contenido

Resumen	i
Introducción	ii
Capítulo 1	1
Marco contextual	1
1.1 Descripción del tipo de institución	1
1.2 Reseña histórica de la institución	1
1.3 Visión y misión	1
3.1.1 Visión	1
3.1.2 Misión	2
1.4 Estructura organizativa	2
1.5 Ubicación geográfica	3
Capítulo 2	4
Diagnostico institucional	4
2.1 Descripción de la metodología aplicada	4
2.1.1 Técnicas	4
2.1.2 Instrumentos	4
2.1.3 Informantes	5
2.1.4 Unidad de análisis	5
2.2 Resultados del diagnóstico institucional	5
Capítulo 3	8
Sistematización de la práctica	8
3.1 Desarrollo de la práctica	8
3.1.1 Área trabajada	9
3.1.2 Actividades desarrolladas	9
3.1.3 Lecciones aprendidas	10
3.1.4 Propuesta de mejora (plan, proyecto)	11
3.1.5 Fundamentación teórica de la propuesta	12

Conclusiones	18
Recomendaciones	19
Referencias bibliográficas	20
Apéndice	21
Anexos	46
Anexo 1 Carta de solicitud de práctica	46
Anexo 2 Ficha del estudiante	47
Anexo 3 Constancia de aprobación de 200 horas de práctica	48
Anexo 4 Galeria fotografica	49

## Índice de Tablas

Tabla 1 Observación

6

## **Resumen**

Se realizó la práctica administrativa con el objetivo de en tal lugar a través de la ejecución de la Práctica Profesional dirigida se pudo establecer que como propuesta de solución a la necesidad existente, era elaborar un Manual de Funciones y Procedimientos para Administradores educativos.

Basándose en un buen sistema de control interno depende principalmente de la correcta asignación de funciones y responsabilidades y a la distribución respectiva, que cada trabajador realice las tareas de manera equitativa y acorde a su capacidad y experiencia, con el objetivo de hacer efectiva una cultura de rendición de cuentas en el que hacer educativo de los actores involucrados en el contexto de la Supervisión Educativa y acompañamiento docente del Área Rural del sector 19-01-04 del municipio de Zacapa.

Como resultado de la práctica se propuso la elaboración del manual de funciones ya que con el se pretende obtener resultados por un lado eficiencia y evitar la duplicidad en la ejecución de tareas, ya que los procedimientos administrativos son parte fundamental para la concreción de las Políticas del Ministerio de Educación.

## **Introducción**

En el informe de practica podremos encontrar que está dividida en tres capítulos el primero que es el marco contextual en el podemos encontrar la institución donde elaboramos el manual de funciones y procedimientos, así como su reseña histórica, su misión, visión y la organización de la institución educativa, ya que el contexto siempre es vital para la realización de cualquier trabajo.

En el capítulo dos el diagnostico institucional, donde encontraremos la metodología, los medios e instrumentos necesarios para la recolección de información que es parte fundamental en la realización de esta tesis, teniendo en cuenta su enfoque de investigación-acción.

En el tercer capítulo es donde se sistematiza la práctica y se lleva a cabo todo el desarrollo de la práctica, también se determina el Área trabajada y las diferentes Actividades desarrolladas en ese campo de estudio, se tuvo a bien aprender diferentes lecciones, para así concretizarnos en dejar una propuesta clara y que pudiera llenar la expectativa de los involucrados en ella, dejando como propuesta la elaboración de un manual de funciones y procedimientos para administradores educativos.

# **Capítulo 1**

## **Marco Contextual**

### **1.1 Descripción del tipo de institución**

La supervisión educativa del área rural sector 19-01-04 de Zacapa es una institución de tipo oficial, pertenece al Ministerio de Educación y se encuentra ubicada en la 3ra. Calle entre 14 y 15 Avenida, esquina, Zona 3, Zacapa.

### **1.2 Reseña histórica de la institución**

La Supervisión Educativa del Área Rural 19-01-04 de Zacapa, fue fundada en el año 1983, cuando el Ministerio de Educación desarrolló el proceso de modernización y descentralización en el contexto de la reforma educativa, la ampliación de la cobertura educativa. Una de las actividades que realiza la supervisión es organizar el flujo de información entre las comunidades educativas y la Dirección Departamental de Educación.

Al iniciar dicha coordinación solo contaba con el Supervisor quien era el Licenciado Ramiro Carrera, encargado de controlar la labor docente del área urbana y rural de Zacapa. Por el incremento de la población estudiantil y la apertura de escuelas oficiales, se hizo necesaria la contratación de personal especializado para supervisar la labor en las escuelas, razón por la cual se dividieron y se asignó un supervisor por cada distrito diseñado.

Fue hasta en el año 2005 cuando cambió el nombre de las Coordinaciones Técnicas Administrativas por el de Supervisiones Educativas.

### **1.3 Visión y Misión**

#### **3.1.1 Visión**

Ser una institución que sirva de apoyo, de asesoría y acompañamiento en todos los procesos educativos. A la vez fortalecer el espíritu de liderazgo de los directivos de cada establecimiento educativo, con el fin de crear una cultura solidaria para alcanzar las políticas educativas y que se vean reflejadas en el mejoramiento de los resultados académicos.

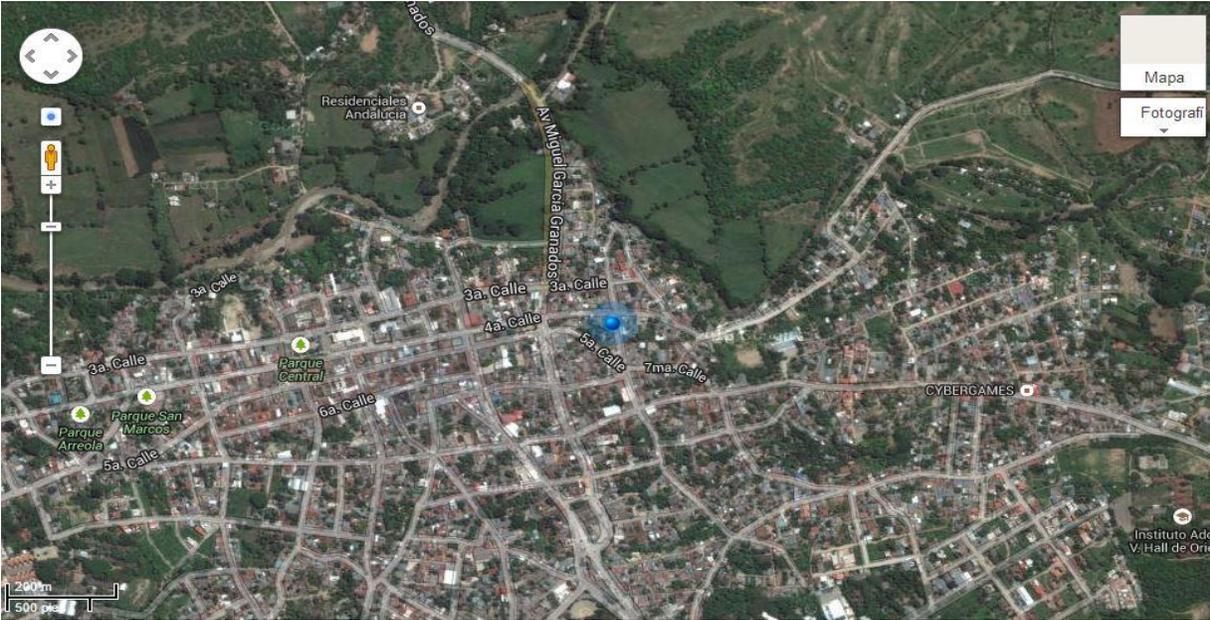
### 3.1.2 Misión

Promover y verificar la prestación de los servicios educativos del nivel Pre-primario, Primario y Media para que estos sean de calidad, por lo que ofrece a los directivos y docentes, apoyo Técnico-Pedagógico, administrativo, organizativo y de vinculación con la comunidad educativa en un marco de igualdad, justicia y respeto.

## 1.4 Estructura Organizativa



# 1.5 Ubicación Geográfica



## **Capítulo 2**

### **Diagnostico Institucional**

#### **2.1 Descripción de la metodología aplicada**

Los procedimientos relevantes en la administración educativa y la función que cada administrador debe tener en cuenta para alcanzar la eficiencia y eficacia en la labor educativa, porque los involucrados participan directamente en el proceso para lograr los objetivos planteados, permitiendo la adaptación de los docentes y directores a cualquier requerimiento administrativo que le plantee una supervisión educativa.

Así mismo, su enfoque es Investigación-Acción, porque su campo de estudio son los diferentes centros educativos que tiene a su cargo la Supervisión Educativa del Área Rural 19-01-04, y al final como propuesta de solución se elaboró un Manual de Funciones y Procedimientos para administradores educativos.

Se procedió a realizar una entrevista a la supervisora educativa jurisdiccional y aplicar una encuesta a los diferentes directores de los establecimientos educativos. A través de una guía de entrevista dirigida a la supervisora, se establecieron los requerimientos más comunes para el buen desempeño de los diferentes administradores de los centros educativos. Los cuestionarios estructurados con cinco preguntas con respuestas cerradas permitieron establecer las deficiencias con que cuentan y las necesidades correspondientes, en relación a los procedimientos y funciones administrativas del sector.

##### **2.1.1 Técnicas**

La técnica de la entrevista fue utilizada para recabar información preliminar y en forma directa mediante el diálogo mantenido en un encuentro formal y planeado, en el que se transforma y sistematiza la información obtenida.

##### **2.1.2 Instrumentos**

La encuesta funciona como una investigación realizada sobre una muestra de sujetos representativa de un colectivo más amplio, utilizando procedimientos estandarizados de interrogación con el fin de obtener mediciones cuantitativas de una gran variedad de

características objetivas y subjetivas de la población. Se encuestó a 48 directores y a las dos personas encargadas de la administración de la Supervisión, la secretaria y la supervisora educativa.

Mediante la encuesta se obtienen datos de interés sociológico interrogando a los miembros de un colectivo o de una población. No obstante, en el mundo de la educación, y dada la relación que existe entre los sistemas abiertos, no es posible evitar su utilización ligada a la evaluación del diagnóstico, al análisis de necesidades y a la búsqueda y almacenamiento de información, utilizando para el trabajo de campo cuestionarios dirigidos al personal docente que ejerce funciones de director.

### 2.1.3 Informantes

La población objeto de estudio son los 48 directores, la Supervisora Educativa y la secretaria de la supervisión educativa correspondiente a un total de 50 personas involucradas en la administración educativa en tres diferentes niveles de educación (Pre-primaria, Primaria, y Básico).

### 2.1.4 Unidad de análisis

Entre las unidades de análisis consultadas están los manuales utilizados en otras instituciones como, el manual de funciones y procedimientos de la asociación de psicología de Estados Unidos, el manual de marketing de la editorial Cep y teniendo así mismo en cuenta que según los especialistas de la empresa C.I CoffeeInn la realización de los manuales de Procesos, Procedimientos y Funciones ayudan a preparar en una empresa o institución las responsabilidades y las funciones de los empleados.

## **2.2 Resultados del diagnóstico institucional**

Tomando en cuenta la calidad educativa en nuestro país, en el desempeño de servicios de calidad es necesario que exista un Manual de Funciones para la optimización de recursos y la organización de tareas para brindar un servicio con calidad y de manera eficiente.

Tabla 1 Observación

No.	Aspecto observado	Respuestas	Observaciones y/o comentarios
1	Dimensiones promedio de la oficina	4 x 4 mts. cuadrados	Muy pequeña
2	Ubicación	Muy buena <b>Buena x</b> Regular Mala	Se encuentra en un lugar con buen acceso
3	Ventilación :	Suficiente Aceptable <b>No aceptable x</b>	Necesita aire acondicionado
4	Iluminación	Suficiente <b>Aceptable x</b> No aceptable	Siempre se usan las lámparas de energía eléctrica
5	Sala de estar	Si <b>No x</b>	No cuenta con ninguna
6	Cuenta con servicio de internet	<b>Si x</b> No	Por parte del Mineduc
7	Cuenta con servicios de ayudas audiovisuales	Si <b>No x</b> Estado	Son necesarias para las reuniones
8	El edificio es	<b>Oficial x</b> Privado	Necesita remodelaciones y ampliaciones
9	Otros aspectos que no se consideraron en esta guía observación.		El área no posee parqueo para la seguridad de los empleados

Fuente: Elaboración propia 2014

A través del diagnóstico practicado con la Matriz FODA las fortalezas que se pudieron encontrar en la Supervisión Educativa del sector 19-01-04, la institución está bien equipada, existen varios archivadores donde se puede guardar todo tipo de documentos que se utilizan y son necesarios.

Entre las debilidades se detectó que no existe un manual de funciones y de procedimientos para instruirse y capacitar a directores que necesitan orientación administrativa para que los procedimientos requeridos se realicen con el éxito deseado.

## **Capítulo 3**

### **Sistematización de la práctica**

#### **3.1 Desarrollo de la práctica**

La práctica profesional administrativa, fue realizada paralelo a una investigación de campo que dio como resultado la elaboración de un Manual de Funciones y Procedimientos para Administradores Educativos de la Supervisión Educativa, Área Rural, Sector 19-01-04 del municipio y departamento de Zacapa. Ya que en dicha Institución es urgente para que existan mejoras en el desempeño de las tareas docentes y administrativas.

Durante la práctica se llevó a cabo un diagnóstico que nos dio como prioridad la elaboración de la propuesta realizada, ya que se priorizaron los problemas teniendo mayor significado la elaboración del mismo. Partiendo de ahí se pudo planificar toda la etapa de ejecución de la práctica organizando el tiempo y las actividades que se llevaron a cabo, ya en la etapa de ejecución se realizaron trabajos de campo estando a disposición y al servicio de la Supervisora encargada, realizando diferentes actividades de oficina y administrativo.

Llegando al punto de aprender y conocer que para la realización de un trabajo eficaz y eficiente se debe trabajar en conjunto con todos los involucrados en el proceso, poniendo en práctica el ejercicio profesional como futuros administradores educativos, aportando ideas y quedando satisfechos con el trabajo realizado.

#### **Objetivo general**

Elaborar un manual de funciones y procedimientos para que los procesos administrativos se realicen correctamente y se alcance la calidad deseada.

#### **Objetivos específicos**

- Socializar con personal administrativo de la supervisión educativa y directores del sector 19-01-04 sobre la importancia en la efectividad administrativa que genera el contar con un manual de funciones y procedimientos al alcance de todos.

- Promover la efectividad, y eficiencia en las operaciones, aplicando herramientas que permitan establecer la importancia del uso entre jefes y empleados, ya que todos forman parte esencial en la administración de las instituciones educativas y por lo tanto en el éxito de nuestra sociedad.
- Orientar al personal administrativo de la supervisión educativa y directores en relación al funcionamiento del manual de funciones y procedimientos, como herramienta vital en los procesos administrativos.

### 3.1.1 Área trabajada

Durante la ejecución de la práctica administrativa se llevó a cabo un estudio de campo para establecer las necesidades institucionales y a través de las técnicas e instrumentos de investigación se pudo establecer la necesidad prioritaria del sector.

La carencia de un Manual de Funciones y Procedimientos provoca que los requerimientos de parte de la Supervisión Educativa del sector 19-01-04 no se realicen en el lapso de tiempo determinado, por lo que se trabajó en el área técnica de los supervisores educativos ya que no cuentan con una guía para dar instrucciones claras y precisas de los procesos que se llevan a cabo en los establecimientos educativos, por lo tanto este manual será de utilidad en la práctica administrativa, de la supervisión, y de las diferentes direcciones de los centros educativos que necesiten consultar o verificar instrucciones que se deben girar.

El Manual de Funciones y Procedimientos para Administradores Educativos tiene la finalidad de preparar, clasificar y distribuir de manera equitativa las tareas del personal, determinando la responsabilidad de cada puesto y su relación con los demás dentro de la organización.

### 3.1.2 Actividades desarrolladas

En el desarrollo de la práctica administrativa en la Supervisión Educativa del Área Rural del sector 19-01-04 del municipio de Zacapa se tuvo a bien, se desarrollaron diferentes actividades

según un plan de ejecución. La etapa de observación es conocer la forma de trabajar en dicha institución.

Durante la etapa de ejecución se realizaron tareas desde la primera semana donde pude acoplarme al trabajo que se realiza en la institución y se tuvo a bien revisar papelería de programas de apoyo como fondo rotativo y gratuidad ya que era mucha la acumulación de trabajo para dos personas a cargo de que esa papelería fuese entregada completa.

- La segunda semana y tercera semana se realizaron actividades como redacción de oficios dirigidos a docentes y otros enviados a la Dirección Departamental de Educación de este municipio, Suscripción de actas de reuniones y otras de suspensiones a docentes, conocimientos entre otros documentos.
- La tercera semana se adquirió un aprendizaje significativo por medio de las tareas de redactar oficios para planificar actividades a desarrollar con docentes, como también recibir capacitaciones de procesos importantes como estadística inicial, y programas como gratuidad para después capacitar a los directores que tiene a su cargo la Supervisión Educativa del sector 19-01-04.
- La última semana de ejecución de la práctica se visitaron diferentes comunidades del área rural junto a la supervisora encargada, para solucionar problemas administrativos en donde se deben poner en práctica los fundamentos administrativos para una solución correcta y justa. El trabajo administrativo consiste en archivar papelería, foliar libros en la oficina de la Supervisión Educativa, y quedar encargado de la oficina de la institución educativa en ocasiones diversas.

### 3.1.3 Lecciones aprendidas

Trabajar con honestidad, entrega y perseverancia, guiados por un espíritu de servicio, ha permitido que el camino recorrido durante el desarrollo de la práctica administrativa desde sus inicios hasta hoy sea un constante aprendizaje marcado por grandes lecciones.

Las actividades realizadas a través de la práctica profesional administrativa en la Supervisión Educativa del sector 19-01-04 del Área Rural de Zacapa, desarrolló capacidades para el buen desempeño en el ámbito administrativo. Sin una agenda diaria y bien organizada, no puede existir una buena administración ya que se retrasarían los procesos y habría confusiones en los trabajos de oficina que se realizan en la Supervisión Educativa.

La experiencia obtenida durante la fase de ejecución del proceso fue valiosa para poder poner en práctica en el ámbito laboral, la innovación de las tareas administrativas, formulando técnicas que puedan incorporar a la comunidad educativa, ya que forman parte del proceso educativo.

En el área administrativa se aprenden nuevos conocimientos, como elaborar base de datos para llevar un registro de todo el personal de una institución, y una agenda telefónica de cada escuela y nivel, para tener una ubicación más fácil y precisa de los docentes y directores. Lo esencial fue poder elaborar un manual de funciones y procedimientos, herramienta vital para que exista un mejor proceso administrativo en la oficina de la Supervisión Educativa donde se realizó la práctica ya que muchos directores no conocen las funciones inherentes al cargo, siendo un instructivo que indique los pasos a realizar, para el buen desempeño del puesto asignado.

### 3.1.4 Propuesta de mejora (plan, proyecto)

Derivado de la experiencia y ante la carencia de un manual que oriente a los administradores de la Supervisión Educativa del sector 19-01-04, así como a la falta de capacitación a los directores de los centros educativos, la propuesta de solución es la elaboración de un Manual de Funciones y Procedimientos para Administradores Educativos de la Supervisión Educativa, Área Rural, Sector 19-01-04 del municipio y departamento de Zacapa.

El propósito del manual es contribuir al correcto desempeño de las obligaciones laborales y el objetivo primordial es describir con claridad todas las actividades de la institución para la distribución de responsabilidades en cada uno de los cargos de la organización.

La estructura del manual consiste en determinar la responsabilidad de cada puesto y su relación con los demás de la organización, la descripción de tareas, ubicación, requerimientos y a los puestos responsables de su ejecución.

### 3.1.5 Fundamentación teórica de la propuesta

Durante la Segunda Guerra Mundial a los soldados se les tenía que adiestrar sobre las tácticas militares para que supieran las acciones, maniobras u operaciones que tenían que llevar a cabo en el frente de batalla. Surgieron a mediados del siglo XIX. DuhaltKrauss, Miguel (1977, p. 21) y Rodríguez Valencia, Joaquín (2002, p. 54) afirman que “los manuales como instrumento administrativo datan de la Segunda Guerra Mundial, en la cual sirvieron para capacitar al personal cuando estaba al frente de batalla”.

Los manuales administrativos son documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación que permiten registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática la información de una organización.

Un folleto, libro, carpeta, etc., en los que de una manera fácil de manejar (manuable) se concentran en forma sistemática, una serie de elementos administrativos para un fin concreto: orientar y uniformar la conducta que se presenta entre cada grupo humano en la empresa. A. Reyes Ponce.

El manual presenta sistemas y técnicas específicas. Señala el procedimiento a seguir para lograr el trabajo de todo el personal de oficina o de cualquier otro grupo de trabajo que desempeña responsabilidades específicas. Un procedimiento por escrito significa establecer debidamente un método estándar para ejecutar algún trabajo. Graham Kellog.

Es un registro escrito de información e instrucciones que conciernen al empleado y pueden ser utilizados para orientar los esfuerzos de un empleado en una empresa. Terry G. R.

Una expresión formal de todas las informaciones e instrucciones necesarias para operar en un determinado sector; es una guía que permite encaminar en la dirección adecuada los esfuerzos del personal operativo. Continolo G.

### El manual como medio de comunicación

La tarea de elaborar manuales administrativos se considera como una función de mantener informado al personal clave de los deseos y cambios en las actitudes de la dirección superior, al delinear la estructura organizacional y poner las políticas y procedimientos en forma escrita y permanente. Un manual correctamente redactado puede ser un valioso instrumento administrativo.

En esencia, los manuales administrativos representan un medio de comunicación de las decisiones administrativas, y por ello, que tiene como propósito señalar en forma sistemática la información administrativa.

### Objetivos de los manuales

De acuerdo con la clasificación y grado de detalle, los manuales administrativos permiten cumplir con los siguientes objetivos:

- a) Instruir al personal, acerca de aspectos tales como: objetivos, funciones, relaciones, políticas, procedimientos, normas, etc.
- b) Precisar las funciones y relaciones de cada unidad administrativa para deslindar responsabilidades, evitar duplicidad y detectar omisiones.
- c) Coadyuvar a la ejecución correcta de las labores asignadas al personal, y propiciar la uniformidad en el trabajo.

- d) Servir como medio de integración y orientación al personal de nuevo ingreso, facilitando su incorporación a las distintas funciones operacionales.
  
- e) Proporcionar información básica para la planeación e implementación de reformas administrativas.
  
- f) Permite conocer el funcionamiento interno por lo que respecta a descripción de tareas, ubicación, requerimientos y a los puestos responsables de su ejecución.
  
- g) Auxilian en la inducción del puesto y al adiestramiento y capacitación del personal ya que describen en forma detallada las actividades de cada puesto.
  
- h) Sirve para el análisis o revisión de los procedimientos de un sistema.
  
- i) Interviene en la consulta de todo el personal.
  
- j) Que se desee emprender tareas de simplificación de trabajo como análisis de tiempos, delegación de autoridad, etc.
  
- k) Para establecer un sistema de información o bien modificar el ya existente.
  
- l) Para uniformar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evitar su alteración arbitraria.
  
- ll) Determina en forma más sencilla las responsabilidades por fallas o errores.
  
- m) Facilita las labores de auditoría, evaluación del control interno y su evaluación.

n) Aumenta la eficiencia de los empleados, indicándoles lo que deben hacer y cómo deben hacerlo.

o) Ayuda a la coordinación de actividades y evitar duplicidades.

p) Construye una base para el análisis posterior del trabajo y el mejoramiento de los sistemas, procedimientos y métodos.

### Ventajas y Desventajas de los manuales administrativos

Los manuales administrativos ofrecen una serie de posibilidades que nos reflejan la importancia de estos. Sin embargo, tienen ciertas limitaciones, lo cual de ninguna manera le restan importancia.

### Ventajas

Un manual tiene, entre otras, las siguientes ventajas:

1. Logra y mantiene un sólido plan de organización.
2. Asegura que todos los interesados tengan una adecuada comprensión del plan general y de sus propios papeles y relaciones pertinentes.
3. Facilita el estudio de los problemas de organización.
4. Sistematiza la iniciación, aprobación y publicación de las modificaciones necesarias en la organización.
5. Sirve como una guía eficaz para la preparación, clasificación y compensación del personal clave.

6. Determina la responsabilidad de cada puesto y su relación con los demás de la organización.
7. Evita conflictos jurisdiccionales y la yuxtaposición de funciones.
8. Pone en claro las fuentes de aprobación y el grado de autoridad de los diversos niveles.
9. La información sobre funciones y puestos suele servir como base para la evaluación de puestos y como medio de comprobación del progreso de cada quien.
10. Conserva un rico fondo de experiencia administrativa de los funcionarios más antiguos.
11. Sirve como una guía en el adiestramiento de novatos.
12. Es una fuente permanente de información sobre el trabajo a ejecutar.
13. Ayudan a institucionalizar y hacer efectivo los objetivos, las políticas, los procedimientos, las funciones, las normas, etc.
14. Evitan discusiones y mal entendidos, de las operaciones.
15. Aseguran continuidad y coherencia en los procedimientos y normas a través del tiempo.
16. Son instrumentos útiles en la capacitación del personal.
17. Incrementan la coordinación en la realización del trabajo.
18. Posibilitan una delegación efectiva, ya que al existir instrucciones escritas, el seguimiento del supervisor se puede circunscribir al control por excepción.

## Desventajas

Entre los inconvenientes que presentar los manuales se encuentran los siguientes:

1. Muchas compañías consideran que son demasiado pequeñas para necesitar un manual que describa asuntos que son conocidos por todos sus integrantes.
2. Algunas consideran que es demasiado caro, limitativo y laborioso preparar un manual y conservarlo al día.
3. Existe el temor de que pueda conducir a una estricta reglamentación y rigidez.
4. Su deficiente elaboración provoca serios inconvenientes en el desarrollo de las operaciones.
5. El costo de producción y actualización puede ser alto.
6. Si no se actualiza periódicamente, pierde efectividad.
7. Incluye solo aspectos formales de la organización, dejando de lado los informales, cuya vigencia e importancia es notorio para la misma.
8. Muy sintética carece de utilidad: muy detallada los convierte en complicados.

## **Conclusiones**

- El manual de funciones y procedimientos es una herramienta técnica que ayuda a lograr una adecuada sistematización de los procedimientos administrativos de la empresa e indican las actividades a ser cumplidas por los miembros de la empresa y la forma en cómo deben ser realizadas, en conjunto o en forma separada.
- Los manuales administrativos son documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación que permiten registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática, información de una organización. Así como las instrucciones y lineamientos que se consideren necesarios para el mejor desempeño de sus tareas.
- El administrador educativo es responsable de la calidad del servicio brindado por la institución y debe ser capaz de llevar a cabo todos los procesos gerenciales para poder tener éxito en su gestión.

## **Recomendaciones**

- El uso de los Manuales Administrativos, estandarizan las actividades de dicho departamento y los trabajadores pueden orientarse y llevar a cabo en una forma segura y sencilla dichos procedimientos.
- Se debe desarrollar una serie de prácticas de difusión y de instrucción sobre el uso del manual, al personal encargado de realizar las funciones, actividades u operaciones que se describen en el mismo.
- Un Manual permite establecer las tareas a realizar por el personal, en especial para los empleados de recién ingreso. Para el efecto, se deberá actualizar periódicamente con el objeto de hacer los ajustes correspondientes para su mejor aplicación.

## Referencias Bibliográficas

### Libros

- DuhaltKrauss, M (1977, p. 21)“*Los manuales como instrumento administrativo*”.  
*Alemania*
- Emprendedores,(2005). *Los manuales administrativos: cómo elaborar el manual de administración*. Pág. 4-7.
- García Martínez, Munch Galindo, (2,004). *Fundamentos de Administración*. México, Quinta Edición.
- Palma, José, (2,006). *Manual de Procedimientos*. México
- Rodríguez Valencia, Joaquín (2002, p. 54)“*Los manuales como instrumento administrativo*”.
- Rusenás, Rubén Oscar, (1,999). *Manual de Control Interno*. Primera Edición Argentina, Editorial Machi.
- Soto Ramírez, L.,(2008). *Una experiencia en el diseño de manuales administrativos*.
- Stoner, J.(1996). *Administración*. La Habana: Editorial MES.
- Robbins.(1996). *Comportamiento Organizacional*. Edición digital. Libros de Dirección.
- Leonard, W. (1990). *Auditoría Administrativa. Evaluación de métodos y Eficiencia administrativa*. México: Editorial Diana.

**Apéndice**

**Propuesta**

**UNIVERSIDAD PANAMERICANA**

Facultad Ciencias de la Educación

Licenciatura en Pedagogía y Administración Educativa



**Manual de Funciones y Procedimientos para Administradores Educativos de  
la Supervisión Educativa, Área Rural, Sector 19-01-04 del municipio y  
departamento de Zacapa**

Ariel Renato Pedroza López

Zacapa, Agosto, 2014

## **Presentación**

La tarea de supervisión constituye un proceso que implica, en principio, un examen, un análisis, una valoración cuidadosa y objetiva de la prestación del servicio para que con base en sus resultados se promuevan las actividades didácticas necesarias para cumplir con éxito la labor educativa.

La supervisión del hecho educativo se realiza como una acción esencialmente orientadora en dos campos que aun estando estrechamente interrelacionados y teniendo un fin común, requieren de la precisión de sus funciones con el propósito fundamental de lograr mayor eficiencia.

Este manual contiene los objetivos, las normas y los procedimientos y las diferentes funciones generales para realizar la supervisión técnico pedagógico con criterios unificados y sistematizados, así como modelos de instrumentos para la obtención de información.

El Manual de funciones y Procedimiento de la Unidad de Supervisión Educativa y Acompañamiento Docente tiene como propósito dar a conocer el funcionamiento interno de la unidad, descripción de las tareas que se realizan, ubicación, requerimiento y puestos de los responsables de la ejecución dentro de su función supervisora servirá como un control, asesoría, y acompañamiento docente entre la mediación y resolución de conflictos en el proceso de la supervisión educativa.

## **Objetivos**

- Transparentar y hacer efectiva una cultura de rendición de cuentas en el que hacer educativo de los actores involucrados en el contexto de la Supervisión Educativa y acompañamiento docente a nivel nacional.

## **Objetivos Específicos**

- Empoderar a los actores educativos del nivel desconcentrado del manual de Procesos y procedimientos de la Supervisión Educativa.
- Simplificar los procesos de supervisión educativa desde la unidad central al nivel desconcentrado.
- Establecer mecanismos de control interno como una normativa para que sean más eficientes los procesos para mejorar acciones en función al Currículo Nacional Base.

## **Misión**

Propiciar el mejoramiento continuo y permanente de la gestión del sistema educativo nacional, mejorar la calidad de los servicios educativos que presta las entidades educativas para fortalecer los vínculos entre escuela y comunidad y auspiciar una mayor cultura de rendición de cuentas educativas antes que de fiscalización.

## **Visión**

Garantizar una educación con calidad humana y competencias culturales y profesionales que permitan al individuo insertarse con éxito a la sociedad.

## **Funciones**

### De la Dirección Departamental de Educación

Actualizar y difundir las normas, procedimientos e instrumentos para la supervisión técnico pedagógica.

Analizar y evaluar el funcionamiento de las escuelas con base en los informes de supervisión y dictar las normas conducentes para mejorarlo.

Elaborar y desarrollar programas de mejoramiento profesional para personal de supervisión técnico pedagógica.

Otorgar las facilidades necesarias para la realización de la labor supervisora.

### De los Servicios Coordinados de Educación Pública

Sujetar la función supervisora a las normas y procedimientos que emita la Dirección Departamental de Educación.

Otorgar las facilidades necesarias para la realización de la labor supervisora.

Reproducir y distribuir los instrumentos requeridos para realizar la supervisión.

Analizar y evaluar los informes de supervisión con objeto de tomar las medidas necesarias para mejorar el funcionamiento de las escuelas, conforme con las normas que dicte la Dirección Departamental de Educación.

#### De los Supervisores Técnico Pedagógicos

En general:

Asesorar a los profesores del área de su competencia y al personal directivo en los aspectos técnico pedagógicos del proceso enseñanza aprendizaje.

Promover el estudio y la investigación en el área de su competencia.

Sugerir actividades que permitan mejorar las relaciones humanas.

#### Descripción del Proceso

Conociendo que la descripción de procesos no es más que un conjunto de acciones o actividades que se realizan y que tienen lugar para un fin.

Para dar respuesta a la primera interrogante ¿Que trabajo se hace? es necesario definir la conceptualización del término supervisión. “La supervisión es una práctica que media el diseño de políticas educativas que tienen carácter normativo y, a la vez, la necesidad de ser implementadas; entre modelos pedagógicos y prácticas educativas; entre la lógica directiva y las necesidades docentes; entre las necesidades de los centros y las demandas de las comunidades; entre las competencias y el desempeño docente, y las estrategias y los estilos de aprendizaje de los alumnos; entre la cultura institucional de los centros y sus demandas de mayor responsabilidad a la comunidad, y entre la lógica social de las comunidades y sus demandas a la escuela por una mejor educación”.

## **Perfil del Supervisor o Supervisora**

- 1.- Formación académica (Licenciado en Administración Educativa, Pedagogo con Orientación en Administración Educativa, Supervisor Escolar (en casos muy calificados profesionalmente, podrán ser de otra área).
- 2.- Calidad humana (Inspira confianza, trato cordial y respetuoso, atender diferencias individuales).
- 3.- Credibilidad personal y profesional (Buena presentación personal, buen manejo en el campo científico, psicológico, filosófico, metodológico y social)
- 4.- Experiencia educativa. (Años trabajados (5 a 10) cargos desempeñados en el área administrativa, con resultados exitosos obtenidos en materia educativa.
- 5.- Responsabilidad (Asistencia y puntualidad al desempeño de su trabajo, presencia de planificación pertinente y oportuna, docente de éxito en el aula, atender con eficacia los problemas, necesidades y expectativas de los alumnos, maestros , padres de familia y otras personas inherentes en el proceso educativo.
- 6.- Capacidad en gestión (administrativa, curricular, financiera, institucional, comunitaria y recursos humanos y materiales).
- 7.- De reconocida integridad moral y ética profesional.
- 8.- Liderazgo (Escolar y comunitario).
- 9.- Habilidad para trabajar en equipo.

10.- Actitud Innovadora, colaboradora y comprometida con los procesos de transformación educativa.

11.- Capacidad para la toma de decisiones congruentes con los criterios legales, humanos y circunstanciales.

12.- Con disposición, comprometido con el trabajo de campo y mentalidad abierta.

13.- Comunicación (Capaz de mantener un diálogo abierto de doble vía)

14.- Cursar el diplomado sobre supervisión y gestión educativa.

Dicho lo anterior, es necesario dejar claro que si bien la supervisión educativa o escolar es impensable e imposible en un sentido vertical y fiscalizador, es inevitable que uno de sus rasgos sea normar y normalizar, puesto que de todos los componentes estructurales del sistema educativo nacional (y de cualquier sistema, ya sea educativo o económico) la supervisión es la que se debe encargarse de velar porque el sistema mismo funcione. En ese sentido, la vocación de la supervisión es sistémica y, a la vez, metasistémica; y es ello precisamente lo que le permite y le exige a la supervisión la tarea y el carácter de normalizadora.

Como trabajo que realiza la supervisión no sólo a reflexionar sobre el sistema y verificar que el sistema funcione y logre sus propósitos, sino que también asegura la mejora del sistema y la mejora de la calidad de los servicios del sistema.

Además podemos afirmar que su campo concreto de trabajo para lo cual nos hacemos la siguiente interrogante ¿para que se hace la supervisión? Por ello, se han visualizado cuatro grandes áreas del campo de la supervisión directamente relacionados con su naturaleza vertebrada entre lo sistémico y lo escolar:

- a. Funcionamiento y mejora del sistema (verificación del logro de sus propósitos y la mejora de la calidad de los servicios educativos que presta)
- b. Vida y mejora escolar.
- c. Desarrollo profesional y el desempeño docente.
- d. Satisfacción de alumnos, padres de familia y comunidad por la calidad de los servicios educativos del sistema.

Lo anterior puede ser, a la vez estructurado en tres grandes componentes que son:

- a. Pedagógico Curricular
- b. Administrativo Financiero
- c. Institucional Comunitario

En este contexto, natural resulta entonces que la finalidad de la supervisión educativa da respuestas a su interrogante anterior se hace con el propósito de generar información pertinente valida y confiable para la toma de decisiones, asesorar y controlar la labor docente y la vida escolar y los centros educativos. Para darle mayor transparencia, mejoramiento de los servicios y mejor calidad de la educación.

La tarea Supervisora ¿quién la hace? La clásica y una de las principales tareas de la función supervisora es el ejercicio del control; ahora bien, el control no debe ser la consecuencia de la cultura fiscal sino una consecuencia de la cultura de la rendición de cuentas. Como sea, ambas prácticas, ya sea la de la lógica que responde al poder (la cultura fiscal), o la de la lógica que responde a las necesidades de participación y democracia (la rendición decuentas). Asesorar

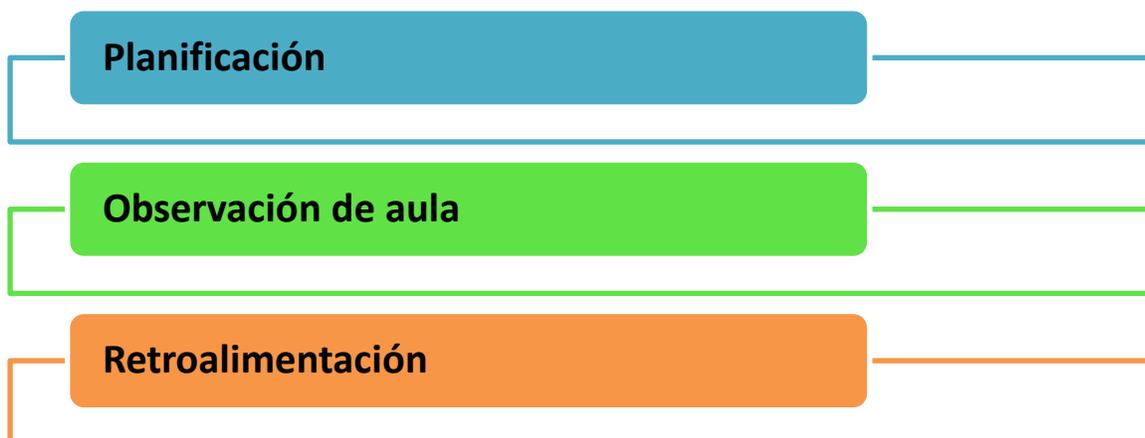
significa ofrecer alternativas de acción a partir de un proceso sistemático de evaluación. De este modo se completa el círculo compuesto por estas tres tareas. Para evaluar es necesario contar con información y el asesoramiento necesita de la evaluación para poder guiar y orientar las acciones.

### Accionar Dentro del Contexto Educativo

¿Cómo se hace? En la actualidad, con la transformación educativa, se generan diversos espacios, estrategias y una reconfiguración de roles que replantean el sentido y naturaleza de la supervisión. De hecho, la supervisión que se propone se enmarca en el nuevo modelo de gestión que incorpora a sus principios la calidad, el aprendizaje como eje articulador, la participación democrática de toda la comunidad educativa, ente otras.

La Supervisión educativa comienza en un proceso de desconcentración con la creación de las direcciones departamentales de educación y, con ello, se configura una supervisión también desconcentrada. Aunque formalmente la figura del supervisor no existe, la función la asumen los(as) directores distritales y municipales como una tarea más que realizan según las demandas del contexto.

En el siguiente esquema se ejemplifica los momentos de la supervisión:



- Lo anterior describe que en el primer momento se establece una planificación que es la acción donde el supervisor prepara la documentación, previo a la llegada al centro educativo aquí se elabora el plan de gira, e identifica los centros educativos que serán visitados, además se prepara el instrumento que será aplicado al momento de la visita. En la planificación se da a conocer los objetivos de la visita.
- En el segundo momento se da la observación de aula aquí el supervisor se ubica en un espacio clave en donde le permite visualizar el desarrollo pedagógico del docente, el acompañante puede movilizarse dentro del aula de clase sin interferir directamente en el proceso, es oportuno que como estrategia de observación podrá verificar en los cuadernos de los alumnos como ejecución de la curricular así como otros elementos didácticos del docente.
- El tercer momento contiene la realimentación que se desarrolla a través del acompañamiento docente siendo este, el apoyo al docente en su labor dentro y fuera del aula, así como potencializar sus habilidades y destrezas aquí se plantea la tarea de estar, observar, describir, socializar y dirigir procesos para el desarrollo de la práctica educativa.

La supervisión educativa ¿con que se hace? con las herramientas son el soporte técnico y ordinario del trabajo de la supervisión y del supervisor; ellas mismas son la gradación más precisa de todas las disciplinas y saberes que concurren al ejercicio y práctica de la supervisión. Sin pretender ser exhaustiva y totalizadora, se presenta a continuación una relación de las principales herramientas que utiliza la supervisión para dar cuenta de la dimensión sistémica del sistema educativo nacional y de lo escolar:

- a. La implementación del PEI (Proyecto Educativo Institucional);
- b. Instrumentos diagnósticos;

c. Visitas de inspección;

e. Técnicas de supervisión como la observación, técnicas de análisis, entrevistas (a directivos, a docentes, a alumnos, a padres de familia y a líderes comunales), el trabajo en grupo y técnicas decimológicas;

f. Instrumentos de recogida de información como pautas de supervisión, escalas de producción, cuestionarios, guiones para entrevistas, guías de observación, listas de cotejo, escalas de calificación, pruebas de rendimiento académico, tests, formularios, fichas, registros, anecdotarios.

g. Instrumentos de tratamiento de la información como hojas de cálculo, bancos de datos, software.

### ¿Cuándo se hace?

El proceso de supervisión requiere de tiempos que se describen en el siguiente diagrama:



TAREA: Las principales tareas de la Función Supervisora Son:



Supervisores en relación con los profesores del área respectiva:

Revisar el plan de trabajo y, cuando proceda, hacer las sugerencias convenientes.

Revisar los horarios de clase y, en su caso, sugerir a los directores las modificaciones correspondientes fundamentadas en disposiciones y razones técnico pedagógicas.

Observar el desarrollo de la clase y, posteriormente, siempre en privado, hacer los comentarios pertinentes para subsanar deficiencias.

Verificar que la labor docente de los maestros se apegue a los programas de estudio.

Orientar acerca de la aplicación correcta de los procedimientos didácticos.

Pugnar porque las tareas escolares que se asignen constituyan un verdadero apoyo al aprendizaje, sean motivo de evaluación y que estén debidamente dosificadas.

Constatar el cumplimiento de las disposiciones vigentes acerca de la evaluación del aprendizaje.

Supervisar, cuando sea necesario, la elaboración y aplicación de las técnicas e instrumentos de evaluación del aprendizaje.

Supervisar los registros de evaluación continua.

Sugerir al personal de su especialidad actividades para mejorar el aprovechamiento escolar.

Fomentar la adquisición y elaboración de apoyos didácticos y promover el empleo adecuado de los mismos.

Constatar que el personal de la especialidad lleva el registro de sus actividades, de conformidad con lo previsto en el plan de trabajo.

Comprobar que las aulas y locales destinados a las actividades y prácticas experimentales reúnan las condiciones técnicas e higiénicas adecuadas.

Informar por escrito a la dirección de la escuela el resultado de la supervisión del trabajo docente de los profesores y hacer las recomendaciones procedentes.

Revisar y emitir opiniones técnicas con respecto a las solicitudes de excursiones, visitas de estudio y otras actividades extra clase que se pretendan efectuar para reforzar o complementar el proceso educativo.

Evaluar el rendimiento, la aptitud y la actitud profesionales, con propósito de estímulo o encauzamiento, basados en las observaciones realizadas.

Revisar los créditos escalafonarios anuales y participar en su calificación.

Proponer estímulos para maestros cuya labor sea sobresaliente.

Organizar reuniones de carácter académico, de acuerdo con las necesidades del servicio y previa autorización de la superioridad.

Participar en la designación del jefe local de su especialidad conforme con las disposiciones vigentes.

Colaborar en la organización y desarrollo de juntas de academia y otras actividades de orden técnico pedagógico, por zona, región o entidad.

Orientar a los profesores de nuevo ingreso, antes de iniciarse en el servicio educativo.

Sugerir materiales y actividades para la actualización profesional del docente.

Elaborar los instrumentos de evaluación y guías de estudio para los exámenes a título de suficiencia.

Verificar que los instrumentos de evaluación, así como las guías de estudio para los exámenes extraordinarios de regularización sean elaborados conforme a los lineamientos pedagógicos establecidos.

Participar en el nombramiento del jurado que intervenga en los exámenes a título de suficiencia.

Participar en la evaluación de la preparación técnico pedagógica y profesional de los aspirantes a la docencia cuando procedan de profesiones sin antecedentes pedagógicos.

Atender la consulta de los maestros y las necesidades del servicio en las oficinas de su adscripción oficial, en los días y horas que para ello se establezcan.

Asistir y participar en las juntas relacionadas con su función.

Participar en la revisión de planes y programas de estudio y proponer las modificaciones correspondientes.

Desempeñar las comisiones y cargos técnico pedagógicos que le sean conferidos.

Realizar las investigaciones técnicas pedagógicas ordenadas por las autoridades educativas y proporcionar el informe correspondiente.

Proporcionar informes relativos a: visitas de supervisión, resultados de las juntas de academia, reuniones técnico pedagógicas, comisiones, labor docente de los maestros de su área de competencia y labores realizadas durante el curso escolar.

Colaborar en la planeación de las actividades de supervisión.

## Función de los Directores de las Escuelas

Facilitar la labor de la supervisión técnico pedagógica.

Permitir el acceso a la documentación e instalaciones escolares correspondientes.

Proporcionar la información acerca de la labor docente del personal y del funcionamiento de la escuela.

Atender las sugerencias técnico pedagógicas para mejorar el proceso enseñanza aprendizaje.

Establecer y mantener la comunicación con los supervisores técnico pedagógicos para unificar criterios en cuanto a interpretación y aplicación de las normas y recomendaciones en el plantel.

Poner a disposición de los supervisores el libro de visitas debidamente autorizado.

Solicitar a los jefes de enseñanza o a los asesores técnico pedagógicos, en su caso, opiniones técnicas referentes al desempeño de las labores de los maestros del área de competencia.

## **Procedimientos**

Elaborar el plan anual de actividades de supervisión de acuerdo con los lineamientos del departamento correspondiente.

Calendarizar las visitas ordinarias a las escuelas de su zona de influencia tomando en consideración los resultados del aprovechamiento escolar, problemas observados, nominación de

jefes locales, reuniones de integración periódica de evaluaciones, academias, verificación de avances programáticos, el empleo de recursos auxiliares adecuados, etc.

Realizar las visitas ordinarias considerando:

Adoptar una actitud de respeto y moderación durante el desarrollo de la visita.

Realizar entrevistas a las autoridades escolares.

Solicitar a la jefatura del departamento correspondiente la documentación oficial necesaria para la supervisión.

Observar el trabajo del maestro.

Hacer las anotaciones correspondientes en los instrumentos de supervisión.

Realizar entrevistas a los maestros, con fines de estímulo y de orientación pedagógica.

Informar a las autoridades escolares los resultados de la visita.

Registrar las observaciones y recomendaciones en el libro autorizado.

Informar a las autoridades superiores correspondientes.

Realizar las visitas extraordinarias y ajustarlas a los procedimientos previstos para cada caso, según las necesidades del servicio.

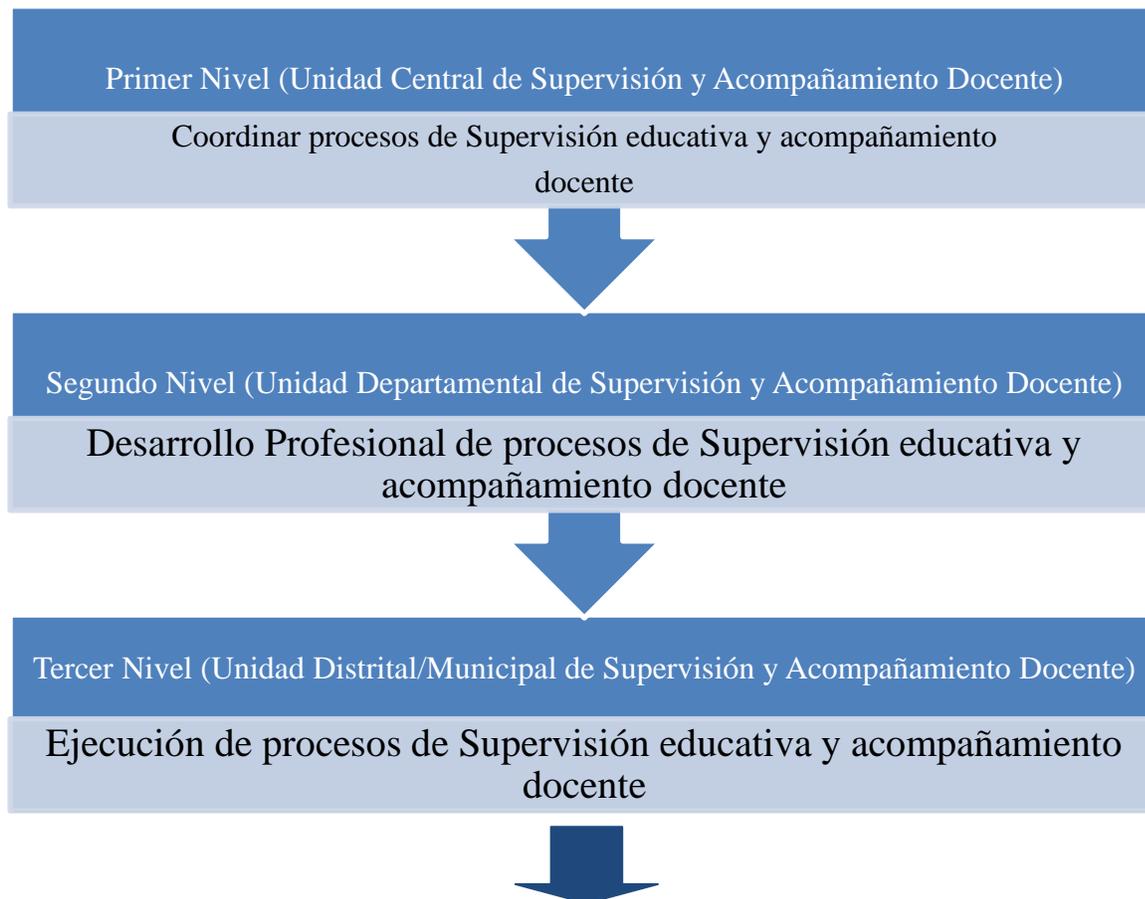
Turnar a las autoridades superiores los problemas técnico pedagógico cuya solución escape a su ámbito de autoridad.

Participar en la organización y realización de los eventos de orientación técnico pedagógica ordenados por las autoridades educativas, asimismo proporcionar la asesoría a los docentes tanto en las escuelas como durante el horario de oficina.

Integrar el expediente profesional de cada maestro de su área.

## Flujogramas

Flujograma de operación del proceso de supervisión desde el nivel central hasta las aulas de clases



Cuarto Nivel (Unidad Institucional de Supervisión y Acompañamiento Docente)

Ejecución de procesos de Supervisión educativa  
y acompañamiento docente en Aula de Clase



FIN

Flujograma de aplicación en la administración

**SUPERVISIÓN  
EDUCATIVA**

- Lógica de la Política
  - Lógica Directa
- Carácter normativo y De las leyes y políticas

**CENTROS  
EDUCATIVOS**

Generación de la información  
Necesidades Educativas de  
Alumnos y Docentes  
Necesidades de los centros y  
las comunidades  
educativas

## **Conclusiones**

- Los procedimientos educativos son parte fundamental para la concreción de las Políticas Educativas, dentro del plan de gobierno de nuestra actualidad.
- Es importante resaltar la importancia del presente Manual de funciones y Procedimientos ya que radica en la posibilidad de transparentar y hacer efectiva una cultura de rendición de cuentas en el quehacer educativo de los actores involucrados.
- El propósito de la supervisión escolar, en palabras de Salcedo (2002) consiste en establecer una unidad de esfuerzos entre las escuelas, a fin de que, en todas ellas, la tarea educativa se desarrolle de la mejor manera posible. La acción supervisora permitirá el cumplimiento de los fines establecidos en la normativa legal vigente del Ministerio de Educación.
- La supervisión docente es un servicio democrático y sugerente de ayuda y asistencia al educador, destinado a lograr el mejoramiento de los resultados del proceso de enseñanza-aprendizaje, que atañe a todas las actividades y a todas las personas que concurren al proceso educativo y que se realiza mediante un trabajo cooperativo.

## **Recomendaciones**

- Una supervisión debe ser creadora, dispuesta a estimular al docente a innovar, creando nuevos métodos, reformulando planes y programas y elaborando nuevos materiales. Para la cual será necesario que el supervisor también tenga una mentalidad creadora, evitando caer en la rutina y en la improvisación.
- Un supervisor en sus funciones debe programar su trabajo estableciendo prioridades, dirigir o delegar funciones procurando estas sean claras específicas y completas, controlar y evaluar constantemente para detectar en qué grado se están obteniendo los objetivos que se han planteado, en tal caso tomar medidas correctivas para que subsanen todos los problemas y desarrollar sus propias aptitudes y habilidades constantemente, así como estimular a los docentes y directivos a desarrollar también dichas destrezas.
- La gestión Administrativa requiere tener conocimientos sobre el manejo de: recursos humanos, financieros y técnicos.

## Referencias Bibliográficas

- DEAN, Joan, (2002). *Supervisión y asesoramiento. Manual para inspectores, asesores y profesorado asesor*, 2ª ed., "Aula Abierta", La Muralla, Madrid, pp. 314 (trad. de ORDUNA COSMEN, Javier, *Inspecting and Advising*, Routledge, Londres, 1992).

## Glosario

**ACTA DE VISITA:** Documento que evidencia la visita de supervisión al centro educativo.

**ASESORAR:** Significa alternativas de acción a partir de un proceso sistemático de evaluación, además se concibe como una práctica formativa que requiere competencias profesionales específicas que apuntan al mejoramiento de las condiciones iniciales de los centros educativos.

**CALIDAD EDUCATIVA:** Es el logro de aprendizajes relevantes y pertinentes en los ámbitos del conocimiento valores prácticas sociales y requerimientos del mundo del trabajo de acuerdo al nivel de desarrollo de los educandos y a los objetivos trazados por el Sistema Educativo Nacional de Educación para adquirir el perfil de ciudadano que necesita el país.

**CONTROL:** Es una tarea de la acción supervisora no como una cultura fiscal sino como una consecuencia de la cultura de rendición de cuentas.

**FISCALIZACIÓN:** Vigilancia y control de los centro educativo y los docentes.

**GESTIÓN:** Es la función que planifica, coordina y controla los flujos de conocimiento que se producen en la empresa en relación con sus actividades y su entorno con el fin de crear unas competencias esenciales (Bueno, 1999).5

**MANUAL:** Es una guía compuesta por conjunto de criterios preceptuado, por normas para el diseño y la redacción de documentos de uso general.

**MODELO:** Un esquema teórico de un sistema o una realidad que se elabora para facilitar su comprensión y estudio.

**NIVEL EDUCATIVO:** Es una estructura organizativa por la cual se fortalece el Sistema Nacional de Supervisión Educativa de Honduras.

**PERFIL:** En este caso se refiere al conjunto de rasgos peculiares que un puesto de trabajo engloba a nivel de educación, nivel de formación, experiencia y habilidades intelectuales y/o físicas, para una persona;

**SUPERVISIÓN EDUCATIVA:** Es un proceso de crecimiento que lleva a productos terminales pretende articular los aspectos micro y macro con una visión dinámica y progresiva de todos los elementos que intervienen en la educación.

**VISITA DE SUPERVISIÓN:** Es la acción sistemática emprendida por los supervisores con el objeto de comprobar el funcionamiento y resultados de los establecimientos de enseñanza e incidir en su mejora. (Soler, Eduardo, 2002)

## Anexos

### Anexo 1 Carta de Solicitud de Práctica

Zacapa, febrero 1 de 2,014

**A: Licenciada Floridalma García Luna de Hichos**  
Supervisora Educativa  
Área Rural Sector 19-01-04  
Zacapa

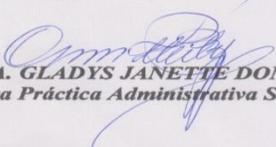
**Respetable Licenciada de Hichos:**

De manera atenta le presentamos un saludo de la FACULTAD DE EDUCACIÓN, UNIVERSIDAD PANAMERICANA Campus Zacapa, deseándole toda clase de éxitos personales y profesionales.

El motivo del presente, es para hacer de su conocimiento, que el estudiante Ariel Renato Pedroza López quien se identifica con carné No. 0807948, debe realizar un proceso académico de 200 horas de PRÁCTICA ADMINISTRATIVA SUPERVISADA, como requisito previo a optar el grado académico de Licenciado en Pedagogía y Administración Educativa en este centro de estudios superiores.

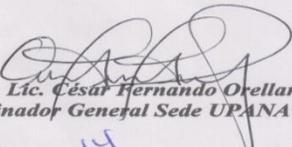
Por tal motivo, solicitamos su autorización a efecto dicho alumno pueda realizar tal proceso en la institución a su digno cargo.

Al agradecerle su valioso apoyo en este proceso, nos suscribimos deferentemente,

  
**LICDA. GLADYS JANETTE DOMINGUEZ SOLBRIK**  
Asesora Práctica Administrativa Supervisada

  
**Vo.Bo. Licda. Gladys Cordón de Galindo**  
Coordinadora Académica Programa Educación



  
**Vo.Bo. Lic. César Fernando Orellana Paiz**  
Coordinador General Sede UPANA Zacapa


## Anexo 2 Ficha del Estudiante



UNIVERSIDAD PANAMERICANA DE GUATEMALA  
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN  
LICENCIATURA EN PEDAGOGÍA Y ADMINISTRACIÓN  
EDUCATIVA

### FICHA INFORMATIVA DEL ESTUDIANTE

#### 1. Datos personales del estudiante

a. Nombre completo del/la estudiante practicante: Ariel Renato Pedroza López

b. Carné: 0807948

c. Fecha de nacimiento: 24 de julio de 1989 Edad 24 años

d. Dirección: 10. Calle Zona 2 Barrio La Reforma Zacapa.

e. Números de teléfonos: \_\_\_\_\_ móvil: 40141635

f. Dirección electrónica: renato2407@hotmail.com

#### 2. Datos de la institución educativa en donde realizó la Práctica Administrativa

g. Nombre de la institución educativa: Supervisión Educativa Área Rural sector 19-01-04

h. Nombre del jefe inmediato: Licda. Floridalma García Luna de Hichos.

i. Dirección: 3ra. Calle entre 14 y 15 Avenida, esquina, Zona 3, Zacapa.

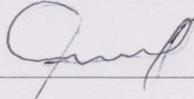
j. Números de teléfonos: 7941-5486

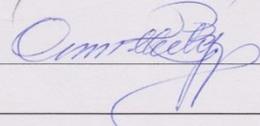
k. Dirección electrónica: \_\_\_\_\_

#### 3. Datos de la práctica

l. Período del: 03 de Febrero de 2.014 al: 11 de Abril de 2.014

#### 4. Nombre del jefe inmediato y/o supervisor

m. Por la institución educativa. Nombre y firma:  
Licda. Floridalma García Luna de Hichos 

n. Por la Universidad Panamericana: Nombre y firma:  
Gladys Janette Domínguez Solbrik 

## Anexo 3 Nota Final



UNIVERSIDAD PANAMERICANA  
Facultad de Ciencias de la Educación  
Licenciatura en Pedagogía y Administración Educativa.

### Resultados finales

Nombre del estudiante/practicante: Ariel Renato Pedroza López

### Resultados finales

No.	Etapa	Punteo
1	Asistencia a clases presenciales	8
2	Actividades (Diagnóstico institucional, asistencia técnica, práctica directa)	10
3	Proyecto o plan de trabajo	27
4	Informe Final	45
	TOTAL	90

Punteo final en letras: NOVENTA PUNTOS

Vo. Bo. Licda. GLADYS JANETTE DOMINGUEZ SOLBRIK  
Asesora

**Anexo 4 Galeria Fotografica**

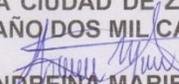


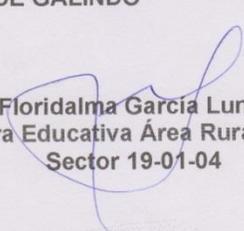
LA INFRASCrita SECRETARIA DE LA SUPERVISION EDUCATIVA DEL AREA RURAL DE ZACAPA CERTIFICA: HABER TENIDO A LA VISTA EL LIBRO DE ACTAS No. 8 AUXILIAR EN EL QUE A FOLIOS Nos. 352, 353 SE ENCUENTRA EL ACTA NO. 11-2,014 LA QUE COPIADA LITERALMENTE SE LEE: -----

**Acta No. 11- 2014**

En la ciudad de Zacapa, cabecera departamental del mismo nombre siendo las ocho horas en punto del día miércoles diecinueve del mes de Febrero del año dos mil catorce, reunidos en el local que ocupa la oficina de la Supervisión Educativa del Área Rural Sector 19-01-04, las siguientes personas: Licda. Floridalma García Luna de Hichos, Supervisora Educativa, Ariel Renato Pedroza López, Lourdes Julissa Salguero Zabaleta, Sandra Lucrecia Aguirre Romeo de Ruiz, alumnos de la Universidad Panamericana Meph. Ana Maritza Salguero de Matta, Secretaria quien suscribe la presente para dejar constancia de lo siguiente: **PRIMERO:** Se tiene a la vista el oficio de fecha primero de febrero de dos mil catorce, enviado de la Universidad Panamericana, Solicitando permiso para que los y las alumnas indicados anteriormente puedan realizar su practica administrativa. **SEGUNDO:** El alumno Ariel Renato Pedroza López, realizara su práctica en jornada matutina, las alumnas Lourdes Julissa Salguero, Sandra Lucrecia Romero de Ruiz realizaran su práctica en la jornada vespertina, durante cuatros horas, desde el tres de febrero hasta el once de abril del año dos mil catorce. **TERCERO:** En base a lo expuesto en primer punto la Licda. Floridalma Garcia Luna de Hichos, da formal posesión a los alumnos(as) Ariel Renato Pedroza López, Lourdes Julissa Salguero Zabaleta, Sandra Lucrecia Aguirre Romero de Ruiz, para que realicen su practica administrativa en esta supervisión, atendiendo los niveles de Pre-primaria, Primaria y Básico. Exhortándoles a cumplir con responsabilidad las tareas asignadas. La presente surge efecto a partir del tres de febrero del año dos mil catorce. No habiendo más que hacer constar se finaliza la presente en el mismo lugar y fecha de su inicio una hora después. Damos Fe.-----

Y PARA REMITIR A DONDE CORRESPONDE EXTIENDO FIRMO Y SELLO LA PRESENTE CERTIFICACIÓN EN UNA HOJA DE PAPEL BOND TAMAÑO CARTA EN LA CIUDAD DE ZACAPA A LOS DIECINUEVE DIAS DEL MES DE FEBRERO DEL AÑO DOS MIL CATORCE.-----

  
PC ANDREINA MARIBEL GARCIA SOSA DE GALINDO  
Secretaria Supervisión Educativa  
Área Rural de Zacapa, Sector 19-01-04

  
Licda. Floridalma Garcia Luna de Hichos  
Supervisora Educativa Área Rural de Zacapa  
Sector 19-01-04



GOBIERNO DE ALVARO COLOM  
GUATEMALA  
MINISTERIO DE EDUCACION

LA INFRASCRITA SECRETARIA DE LA SUPERVISION EDUCATIVA DEL AREA RURAL DE ZACAPA CERTIFICA: HABER TENIDO A LA VISTA EL LIBRO DE ACTAS No. 8 AUXILIAR EN EL QUE A FOLIOS No. 390 SE ENCUENTRA EL ACTA NO. 32-2,014 LA QUE COPIADA LITERALMENTE SE LEE: -----

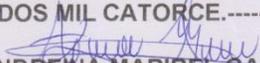
**Acta No. 32- 2014**

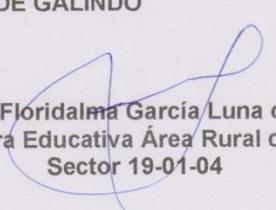
En la ciudad de Zacapa, Cabecera Departamental del mismo nombre siendo las ocho horas en punto del día trece de mayo de dos mil catorce, reunidos en el local que ocupa la Oficina de la Supervisión Educativa Sector 19-01-04 Área Rural Zacapa, las siguientes personas: Licda. Floridalma Garcia Luna Supervisora Educativa, Ariel Renato Pedroza López, Lourdes Julissa Salguero Zabaleta, Sandra Lucrecia Aguirre Romero de Ruiz, alumnos de la Universidad Panamericana, PC Andreina Maribel Garcia Sosa de Galindo secretaria quien suscribe la presente para dejar constancia de lo siguiente.-----

**PRIMERO:** Por este medio se deja constancia que los alumnos indicados anteriormente, estudiantes de la carrera de Licenciatura en Pedagogía y Administración Educativa, realizaron su practica administrativa en un periodo del tres febrero de dos mil catorce al once de abril de dos mil catorce, en la Oficina de esta Supervisión Educativa.-----

**SEGUNDO:** La Licda. Garcia Luna, Agradece a los alumnos practicantes, por el apoyo y la colaboración que brindaron a esta Oficina. No habiendo mas que hacer constar se finaliza la presente media hora después de su inicio en el mismo lugar y fecha, damos fe.-----

Y PARA REMITIR A DONDE CORRESPONDE EXTIENDO FIRMO Y SELLO LA PRESENTE CERTIFICACIÓN EN UNA HOJA DE PAPEL BOND TAMAÑO CARTA EN LA CIUDAD DE ZACAPA A LOS DIECISÉIS DIAS DEL MES DE MAYO DEL AÑO DOS MIL CATORCE.-----

  
PC ANDREINA MARIBEL GARCIA SOSA DE GALINDO  
Secretaria Supervisión Educativa  
Área Rural de Zacapa, Sector 19-01-04

  
Licda. Floridalma Garcia Luna de Hichés  
Supervisora Educativa Área Rural de Zacapa  
Sector 19-01-04



GOBIERNO DE ALVARO COLOM  
GUATEMALA  
MINISTERIO DE EDUCACIÓN

