

UNIVERSIDAD DEL VALLE DE GUATEMALA

Facultad de Educación

PROYECTO DE CREACION DEL CENTRO DE CAPACITACION  
PARA DIRECTORES Y TECNICOS DEL  
MINISTERIO DE EDUCACION DE GUATEMALA

LIC. VICTOR MANUEL HERNANDEZ CASTELLANOS

Guatemala

1986

(f) *Héctor Eliú Cifuentes N.*  
Licenciado Héctor Eliú Cifuentes N.  
Asesor

Tribunal:

(f) *Aída Aldana de Insausti*  
Licenciada Aída Aldana de Insausti

(f) *Josefina Antillón Milla*  
Licenciada Josefina Antillón Milla

(f) *Héctor Eliú Cifuentes N.*  
Licenciado Héctor Eliú Cifuentes N.

Fecha de aprobación: 30 de julio de 1986

PROYECTO DE CREACION DEL CENTRO DE CAPACITACION  
PARA DIRECTORES Y TECNICOS DEL  
MINISTERIO DE EDUCACION DE GUATEMALA

UNIVERSIDAD DEL VALLE DE GUATEMALA

Facultad de Educación

PROYECTO DE CREACION DEL CENTRO DE CAPACITACION  
PARA DIRECTORES Y TECNICOS DEL  
MINISTERIO DE EDUCACION DE GUATEMALA

LIC. VICTOR MANUEL HERNANDEZ CASTELLANOS

Modelo de Trabajo Profesional  
Presentado para optar al grado académico de  
Maestría  
en Administración Educativa

Guatemala

1986

A Dios,  
A María, Reina del Cielo,  
a mis padres  
José Guillermo (e.p.D.d.)  
y María Candelaria,  
a mi esposa  
Ethelvina,  
a mi hijo  
José Manuel,  
a mis hermanos,  
a mis compañeros  
de trabajo.

## CONTENIDO

	Páginas
I. INTRODUCCION.....	1
II. FUNCIONES, ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA DEL MINISTERIO DE EDUCACION DE GUATEMALA Y SU PROBLEMATICA.....	9
III. ANTECEDENTES SOBRE PLANTEAMIENTOS, ENFOQUES Y ESTRATEGIAS PARA SUPERAR LAS DEFICIENCIAS ADMINISTRATIVAS DEL MINISTERIO DE EDUCACION DE GUATEMALA.....	27
IV. NECESIDAD DE ESTABLECER UN PROGRAMA DE CAPACITACION PARA EL PERSONAL QUE DESEMPEÑA FUNCIONES TECNICO-ADMINISTRATIVAS EN EL MINISTERIO DE EDUCACION DE GUATEMALA.....	42
V. PROPUESTA DE ORGANIZACION DE UN CENTRO DE CAPACITACION PERMANENTE PARA EL PERSONAL QUE DESEMPEÑA FUNCIONES TECNICO-ADMINISTRATIVAS EN EL MINISTERIO DE EDUCACION DE GUATEMALA.....	51
BIBLIOGRAFIA.....	77
APENDICES	
"A" Funciones del Ministerio de Educación de Guatemala según Ley del Organismo Ejecutivo, Decreto 93, Capítulo II, Sección V, Artículo 18, de abril de 1945.....	83
"B" Investigación de necesidades de capacitación.....	88
"C" El Concepto de Capacitación.....	121
Resultados de la Investigación de necesidades de capacitación.....	122

TABLA C. II	
Nivel de Educación Secundaria Alcanzado	123
TABLA C. III	
Nivel de Educación Universitaria Alcanzado	124
TABLA C. IV	
Estudios de Postgrado	126
TABLA C. V	
Conformación de la Muestra	127
TABLA C. VI	
Experiencia	135
TABLA C. VII	
Exploración de Intereses	137
"D"	
Requisitos para el área de trabajo técnico o técnico-administrativo	158

## RESUMEN DEL TRABAJO DE GRADUACION

"Proyecto de creación del Centro de Capacitación para Directores y  
Técnicos del Ministerio de Educación de Guatemala".

Por: Víctor Manuel Hernández Castellanos

Maestría en Administración Educativa

Universidad del Valle de Guatemala

1986

Asesor: Héctor Eliú Cifuentes Navarro

El "Proyecto de creación del Centro de Capacitación para Directores y Técnicos del Ministerio de Educación de Guatemala" es una propuesta para superar los problemas de ineficacia e ineficiencia de la administración del Sector Educación mediante una acción permanente de capacitación del personal directivo y de los técnicos encargados de la acción educativa. Pero antes de tratar esta parte medular, en el trabajo se procede a señalar, en primer lugar, las funciones y la estructura administrativa del Ministerio y los choques que se producen entre estos dos elementos, es decir, la problemática entre una estructura teórica y la realidad imperante, pero, particularmente la deficiencia profesional para el desempeño de funciones directivas y técnicas.

En el trabajo se mencionan algunos antecedentes sobre estrategias, proyectos o estudios que tratan sobre el tema. Todos los planteamientos concuerdan en que debe realizarse una investigación que detecte

la capacidad real de los técnicos que dirigen y planifican la educación y que, posteriormente, debe adiestrarseles con base en las necesidades detectadas. Esta capacitación, concuerdan, debe institucionalizarse.

Posteriormente se determina, con base en un cuestionario que estudia el grado de conocimientos básicos que tienen los funcionarios, que debe considerarse, urgentemente, una actividad permanente de capacitación. Se argumenta acerca de la naturaleza de la capacitación, las necesidades a que obedece y los fines que debe perseguir.

Finalmente se presenta la propuesta de creación de un centro de capacitación permanente para el personal técnico-administrativo de primera línea. Se describen las características fundamentales de dicho centro, se le ubica en un lugar determinado de la estructura del Ministerio de Educación, se indican sus propósitos, sus funciones, la estructura que debe tener, las atribuciones del personal, las acciones de coordinación de los funcionarios enlace, las áreas de capacitación y las modalidades de la misma. Se presentan también las metas para su instalación y las de su funcionamiento.

## I. INTRODUCCION

La acción humana, dentro de la concepción del rol que se desempeña en la vida social, adquiere un carácter analítico relevante para la Sociología, porque el sistema social se presenta como actividad de roles. De esta manera nos encontramos con la primera categoría importante y específica de análisis del sistema social; y por lo tanto, con el punto de partida del análisis estructural-funcionalista en Sociología.

El actor o los actores no participan como un todo en la vida social, sino que lo hacen a través de un sector de su personalidad. Este sector, desde un punto de vista analítico, presenta dos aspectos fundamentales del sistema social: por un lado el sistema de "posición", es decir, el lugar que ocupa el actor con relación a los otros actores dentro del sistema; y por el otro, el aspecto de "proceso", de "actividad", es decir, lo que el actor concretamente hace en sus relaciones con los otros actores y por consiguiente, lo que ellos esperan de él en su comportamiento. En consecuencia, dentro de un sistema social nos encontramos con actores que "ocupan" un status y que "desempeñan" un rol /1/.

---

/1/ Rol (Role) de conducta estructurada alrededor de derechos y deberes específicos y asociada con una posición de status particular dentro de un grupo o situación social. El rol de una persona se define, en cualquier situación, por medio de un conjunto de expectativas para su conducta, sostenida por otros y por la persona misma. Ralph Linton se refirió al rol como al aspecto dinámico del status; un rol es la totalidad de las pautas culturales asociadas con un status particular. (R. Linton: *The Study of Man* Nueva York, Appleton-Century-Crofts, 1936). G.A. Theodorson. *Diccionario de Sociología*. p. 249.

(2)

La determinación del status y del rol del actor en cuestión, implican que ambas categorías tienen relevancia para el sistema social, ya que es lógico suponer que todo actor puede ocupar muchas posiciones y desempeñar múltiples actividades. Lo anterior no significa sino que debe verse a los actores, como ocupando status y desempeñando roles, en el contexto de su importancia funcional para el sistema social de que se trata. En consecuencia, tanto el rol como el status están "en función" del sistema social.

Según sea el rol del actor, será la expectativa de los otros miembros de la sociedad respecto de este comportamiento. La diferencia entre los distintos status y roles encuentra su fundamento en la división del trabajo social.

Sin embargo, cuando se asigna a una persona un rol que corresponde a la calificación exigida para un puesto, y ésta carece de dicha calificación, su status se conmociona ante la expectativa de su ineficiencia en el desempeño del trabajo. Lamentablemente el aspecto moral se margina porque, en este caso, importa más el aumento salarial. La persona piensa simplemente en acomodarse y realizar la tarea como mejor pueda. Pero el problema de ineficacia e ineficiencia en un rol asignado no genera únicamente problemas de inadecuación de status, ya que no es sólo el individuo el que sufre el problema, es también y, principalmente, la entidad, la que, al no cumplir eficientemente con los objetivos que se le han asignado, ocasiona resultados negativos en la consecución de metas. Es el sistema el que, en última instancia, y a la par de los usuarios, sufre las consecuencias. Un vehículo con un elemento defectuoso no funciona

normalmente.

En este caso, la responsabilidad de la ineficiencia de los actores es del sistema. Es por ésto que, el Ministerio de Educación, con el apoyo de organismos internacionales, se ha preocupado de la calificación de sus recursos humanos en el ámbito administrativo.

Para mejorar dichos recursos se han realizado varios programas de capacitación. Pero estos programas, aislados en un gran porcentaje de casos, sólo han producido pérdida de tiempo, desaprovechamiento de recursos humanos y financieros /2/, así como duplicidad de esfuerzos, tal lo aseverado en el Proyecto de Creación de la Unidad Coordinadora de Capacitación de Personal, diseñado por la División de Desarrollo Administrativo de USIPE, Ministerio de Educación (s.f.:2-3). Estas duplicaciones resultan antieconómicas en un Ministerio que no cuenta con suficientes recursos.

Según los datos proporcionados por la División de Desarrollo Administrativo, existe un evidente desperdicio de recursos del Ministerio de Educación en lo referente a capacitación de su personal. Por ejemplo, en 1983, siete de sus dependencias efectuaron, en forma unilateral, diez cursos sobre elaboración de materiales didácticos; en el Area de Planificación Curricular cuatro cursos,

---

/2/ El problema de deficiencia de capacitación no es exclusivo del Ministerio de Educación como puede verse en el Trabajo sobre "Evaluación de la efectividad del Programa de Adiestramiento en el Servicio del Instituto Nacional de Administración Pública en el Sector Público de Guatemala" de Domínguez Arévalo, E.G. 1982 Centro de Documentación de INAP. s. d.

( 4 )

en Administración Escolar tres veces; en el Area de Desarrollo Curricular, cinco cursos por parte de cinco entidades diferentes. Los problemas, en este caso, son que las entidades que ofrecen los cursos no se ponen de acuerdo en cuanto al contenido de los mismos y, por lo tanto, cada quien da un enfoque diferente al impartirlos. Los participantes en esos cursos han sido los mismos en repetidas ocasiones, y, lo más serio, es que ninguna de esas entidades realiza una evaluación del rendimiento del técnico después que éste los ha recibido, cursos así diseminados y sin coordinación, como es lógico suponer, ocasionan una fuerte inversión. No se sabe exactamente cuánto dinero está invirtiendo el Ministerio de Educación en capacitación de sus recursos humanos. Sin embargo, con base en un estudio preliminar mencionado en el Proyecto de Creación de la Unidad Coordinadora de Capacitación del Personal ya citado, se puede decir que, aproximadamente, gasta por lo menos Q.1.167,475.0 anualmente sólo en capacitación y esto, suponiendo que cada curso se ofrece sólo una vez al año /3/. Si se toma en cuenta y se calcula que muchos cursos se repiten durante el año, que a veces se pagan viáticos a los participantes y se cubre el transporte de éstos y de los docentes, que muchos de estos cursos requieren la elaboración y reproducción de materiales, la inversión

---

/3/ Cuando una entidad ofrece, por su parte, cursos sobre los mismos contenidos que ofrece otra, se están duplicando esfuerzos y consumo de recursos económicos. Los cursos que aquí se mencionan, además de su índole técnico-administrativa se ofrecen a profesores, directores y supervisores.

mínima que se efectúa, realizando acciones de capacitación (costos directos e indirectos), podría llegar a Q.1.800,000.00 anuales, continúa diciendo el citado estudio.

En los proyectos con financiamiento internacional existe información más concreta sobre los costos directos e indirectos de capacitación. Las cifras indican que en estos proyectos se han invertido fuertes sumas de dinero para la capacitación del personal en servicio en el Ministerio de Educación; y que los costos por participante han variado mucho de proyecto a proyecto. Por ejemplo, en los que han sido financiados por la Agencia Internacional para el Desarrollo (AID), se han invertido por lo menos Q.3.449.000.00 en los últimos ocho años (costos directos e indirectos), según el proyecto citado.

El proyecto presentado por USIPE, de creación de una Unidad Coordinadora de Capacitación del Ministerio de Educación, ofrece, exclusivamente, un servicio de coordinación a todas las entidades del Ministerio de Educación. Dicho servicio consistiría en realizar acciones tales como: establecer mecanismos entre la Unidad y cada dependencia, para la coordinación de programas de capacitación (la capacitación no es, en este caso, sólo de índole administrativa); realizar tareas de investigación que sirvan para detectar las necesidades de formación del personal del Ministerio o el perfil que dicho personal debe poseer para el desempeño de sus funciones (se habla de una miscelánea de acciones, labores de secretaría, tareas docentes, diseño de currículum y otras); evaluar los resultados de las acciones de capacitación conjuntamente con las entidades ejecutoras involu-

( 6 )

cradas (según esto, la UCCP no ejecutaría ninguna acción de capacitación sino que sería la entidad correspondiente al trabajador la que lo haría); y, por último, controlar y coordinar las acciones de seguimiento que deben realizar las entidades ejecutoras.

En el proyecto no se aclara quien se responsabilizará del diseño y presentación de los cursos específicos para capacitar al personal del Ministerio de Educación. En este sentido, sólo se indica que la UCCP o DGCC ofrece únicamente el servicio de sus departamentos de Investigación y Planificación/Evaluación al personal de las unidades ejecutoras encargado de impartir la capacitación.

No se aclara de qué manera, la UCCP ejecutará la tarea de coordinación para evitar duplicidad en los cursos a servir. Sólo se indica que establecerá mecanismos para la coordinación de programas de capacitación, los que, por lo visto, no tendrán naturaleza específica sino que serán ofrecidos a todo el personal del Ministerio (conserjes, secretarias, maestros, técnicos, bailarines, músicos, etc.).

Por su parte, el presente trabajo propone la creación de un Centro de Capacitación para Directores y Técnicos, como una entidad formadora de especialistas en el campo de la administración educativa que atendería, en forma directa, las necesidades inmediatas y reales del personal técnico-administrativo que labora en las entidades del Ministerio de Educación, en cuanto a capacitación o califica-

ción para el cargo/4/.

El Centro se desarrollará siguiendo un enfoque que le permita funcionar con base en una política unificada de capacitación del personal que labora en el sector administrativo. Coordinará los esfuerzos de calificación que ahora se realizan en forma disgregada, definirá los planes de estudios, diseñará los objetivos y los contenidos de cada curso a servir, los programas de trabajo, los horarios, seleccionará la metodología apropiada para impartir este tipo de enseñanza, la forma de evaluación, etc., tomando como base los resultados que brinde una investigación de necesidades de capacitación, diseñada y aplicada con participación de funcionarios enlace, por el propio Centro.

El interés por diseñar un proyecto de capacitación para "técnicos" que trabajen en la Administración de la educación en Guatemala, ha nacido como consecuencia de la falta de un centro que se dedique, con exclusividad, a especializar al personal directivo y técnico-administrativo del Ministerio de Educación.

El objetivo de la propuesta de un centro de capacitación permanente para el personal que desempeña funciones técnico-adminis-

---

/4/ Las oficinas administrativas del Ministerio de Educación, según datos obtenidos en la División de Estudios Socioeconómicos de USIPE en 1985, cuentan con 107 directores de personal y 516 técnicos administrativos. Esta cifra en la actualidad ha bajado en cantidad mínima debido a que algunas entidades del Ministerio de Educación han pasado a formar parte del Ministerio de Cultura y Deportes. Sin embargo debe incluirse el gran número de directores de establecimientos educativos y de supervisores técnicos de educación que suman 6,700 maestros aproximadamente.

( 8 )

trativas en el Ministerio de Educación, consiste en satisfacer las necesidades de capacitación que se detectan en una investigación de campo realizada. O para decirlo de otra manera: lograr el mejoramiento de la eficiencia de los directores y técnicos en el cumplimiento de sus tareas para que los procedimientos metodológicos que empleen, beneficien directamente a la comunidad.

En el presente trabajo se analizan las funciones propias del Ministerio de Educación, las relaciones que se dan entre éstas y la estructura del mismo, se presentan los problemas de inadecuación entre la estructura y las funciones así como la falta de conocimientos o técnicas para resolver las diferentes situaciones de la administración educativa. También se presentan análisis, planteamientos, enfoques y estrategias que algunas entidades han realizado para superar las deficiencias administrativas del Ministerio de Educación.

En la parte medular del trabajo, se menciona la necesidad de establecer una actividad permanente de capacitación al personal que desempeña funciones técnico-administrativas en el Ministerio y se explican los fines que dicha capacitación persigue y de inmediato se propone la organización de un centro de capacitación permanente para el personal directivo y técnico del Ministerio de Educación. Se plantea una posible organización administrativa de dicho Centro, y se definen sus áreas de capacitación.

## II. FUNCIONES, ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA DEL MINISTERIO DE EDUCACION DE GUATEMALA Y SU PROBLEMATICA

Las funciones que corresponden al Ministerio de Educación, dentro de la estructura administrativa del Estado de Guatemala, según Ley del Organismo Ejecutivo, Decreto No. 93, Capítulo II, Sección V, Artículo 18, pueden clasificarse, tomando en cuenta la naturaleza particular de cada una de las acciones asignadas, de la siguiente manera: de planificación, programación, coordinación, control, administración de personal y financiamiento.

Todas las tareas encargadas al Ministerio tienen, en alguna medida, combinaciones de trabajo administrativo, pero es ostensible que cada una tiene una carga particular, por ejemplo: el intercambio de profesores y alumnos con el extranjero y la fundación de institutos de cooperación educacional que menciona el inciso 24 de la Sección V de las funciones del Ministerio de Educación en dicha Ley, tiene una fuerte connotación de administración de personal, pero esta función también debe ser planificada, programada, financiada y ser objeto de un control administrativo para sus efectos consiguientes.

Por su parte la Ley de Educación Nacional, Decreto Legislativo No. 73-76, Capítulo III, Rectoría de la Educación, sintetiza las acciones del Ministerio de Educación en cuatro funciones sustantivas que son:

- formular, aprobar y dirigir la política educativa del país;

( 10 )

- planificar, normar, coordinar y controlar las acciones educativas correspondientes al Sistema de Educación;
- ejecutar las acciones educativas pertinentes; y
- promover la participación de la comunidad en el proceso educativo nacional.

Para realizar dichas funciones, el Ministerio está integrado por: (1) Dependencias técnico-científicas; (2) Dependencias técnico-administrativas; y (3) Dependencias administrativas.

La misma Ley indica que el Ministerio cuenta con unidades de planificación, coordinación y asesoría, de ejecución, de administración y de servicios.

Las dependencias tienen relación directa con el despacho del Ministerio de Educación y su función consiste en estudiar, planificar y organizar los diversos programas del Sector. Las unidades también planifican, coordinan y asesoran, ejecutan, administran y prestan servicios. Todas, en general, realizan tareas de consulta, de investigación y de ejecución que, en un buen número de casos, planifican en forma conjunta. Por ejemplo, el diseño de las Guías Curriculares del Nivel Primario ha sido una labor bipartita entre la Dirección General de Educación Escolar y la Unidad Sectorial de Investigación y Planificación Educativa.

Otra relación que puede percibirse, por ejemplo, es la de las acciones que realiza el Consejo Técnico de Educación y las de la misma Unidad Sectorial de Investigación y Planificación Educativa. Ambas estudian y dictaminan sobre los asuntos que son sometidos a su consideración por el Ministro o Viceministro, dictaminan por ejem-

plo, sobre libros de texto y creación de centros de estudio que les son solicitados por el despacho ministerial; y es natural que, cuando las funciones de una Unidad y otra se traslapan, la duplicidad que se produce crea, básicamente, dos tipos de problemas: excesiva lentitud en los trámites debido a que un mismo expediente es conocido, para dictaminar, por un buen número de técnicos (a veces ésto sucede en una sola división, en donde hasta cuatro personas emiten opinión en forma separada); y, desperdicio de recursos humanos y de tiempo ya que estas personas, dentro de una buena administración, debieran estar realizando tareas específicas, más de acuerdo a los objetivos que debe alcanzar la Unidad donde trabajan. Debiera empezarse por definir los objetivos de cada dependencia del Ministerio y respetarlos. En la actualidad, una unidad normativa, USIPE, realiza acciones de capacitación a maestros en servicio. Sin embargo, las funciones que las diferentes dependencias realizan en general, tienden a cumplir con las disposiciones fundamentales de la Ley de Educación Nacional. De esta manera, el Ministerio de Educación, a través de sus distintas dependencias y unidades, investiga, planifica, dirige, coordina, proporciona orientación técnica, supervisa, revisa y evalúa la acción educativa en el país, a efecto de lograr los fines de la educación que establece la Ley.

Para los efectos mencionados, las dependencias están divididas en:

- A. Dependencias de la Dirección Superior;
- B. Dependencias Específicas del Subsector de Educación.

A. Las dependencias de la Dirección Superior son:

A.1 La Unidad Sectorial de Investigación y Planificación Educativa (USIPE) a cargo de un Director y un Subdirector, e integrada por cinco divisiones: Estudios Socioeconómicos, Infraestructura Física, Documentación y Estadística, Desarrollo Curricular y Desarrollo Administrativo. Estas divisiones tienen, entre sus funciones, desarrollar acciones como las siguientes:

- diseño, desarrollo, seguimiento y evaluación de planes;
- normas e investigaciones para mejorar el Sistema Educativo Nacional en lo referente a contenidos curriculares;
- infraestructura física y administración financiera;
- formulación de propuestas de revisión, corrección o implementación, pertinentes para el eficaz desarrollo de las acciones del Ministerio de Educación.
- También tienen a su cargo la coordinación con otras dependencias o instituciones estatales e internacionales, para la elaboración de planes educativos tendentes a solucionar problemas específicos.

A.2 La Oficialía Mayor, como dependencia administrativa, se encarga de organizar y supervisar el trámite de los asuntos del Despacho Ministerial y Viceministerial, así como registra y conserva los documentos específicos del ramo. Está a cargo del Oficial Mayor quien funge como Jefe de Personal Administrativo en la Planta Central del Ministerio.

A.3 El Centro Nacional de Libros de Texto, de reciente creación, tiene a su cargo el diseño de textos escolares, su impre-

sión y difusión nacional. Debe programar, organizar y ejecutar las labores editoriales del Ministerio.

A.4 El Consejo Técnico es un órgano de asesoría y consulta.

Se integra con un Presidente, un Secretario y los asesores que se consideren necesarios. Las funciones del Consejo Técnico son:

- a) Estudiar y dictaminar sobre los asuntos que sean sometidos a su consideración por el Ministro o Viceministros;
- b) Estudiar, revisar y proponer la legislación necesaria para facilitar la acción del Ministerio;
- c) Dictaminar sobre las obras cuya publicación se solicite al Departamento Editorial.

A.5 La Dirección General de Personal, que tiene a su cargo la clasificación, selección, control y movimiento de todo el personal que labora en el Ministerio.

A.6 El departamento de Control y Ejecución Presupuestal, que como su nombre lo indica, se encarga del control y ejecución del presupuesto.

A.7 Las Direcciones Regionales de Educación que debieran tener a su cargo la dirección, coordinación, ejecución y control de la acción educativa y cultural en el territorio correspondiente y estar organizadas con los departamentos de Administración, Asistencia Técnica, Planificación y Estadística, no funcionan en la realidad, simplemente están anotadas en el subtítulo III, capítulo X, del Reglamento de la Ley de Educación Nacional, Acuerdo Gubernativo M. de E. 13-77.

( 14 )

A.8 El Departamento de Relaciones Públicas que es una dependencia técnico-administrativa encargada de organizar, programar y ejecutar las labores editoriales del Ministerio de Educación.

A.9 El Departamento de Coordinación de Organismos Internacionales que tiene a su cargo la relación directa con las entidades extranjeras que tienen vinculación con la educación a efecto de concertar convenios bipartitos.

B. Las Dependencias Específicas del Subsector Educación son:

B.1 La Dirección General de Educación Escolar, que tiene a su cargo la dirección, coordinación, supervisión, ejecución y evaluación de las actividades y planes de trabajo de cada uno de los ciclos y módulos del Subsector de Educación Escolar. Está integrada por las divisiones de: Régimen de Alumnos, Formación y Perfeccionamiento Docentes, Supervisión Técnica, y Registro y Control de Centros Docentes. Entre sus funciones pueden mencionarse la supervisión general del Subsistema Escolar estatal, la orientación y ayuda técnica al docente en servicio, el control del cumplimiento de todas las disposiciones ministeriales que redunden en beneficio de la acción educativa, la atención estudiantil relacionada con becas, programas de orientación, refacción escolar y otros de esta misma índole así como la coordinación con USIPE para programas específicos.

B.2 La Dirección General de Educación Extraescolar, que se encarga de la dirección, ejecución, supervisión y control de la educación extraescolar que realiza el Ministerio. Está integrada por las divisiones de: Alfabetización y Educación Modular, Programación Modular y Registro y Control de Programas. Entre sus tareas

principales pueden mencionarse: la planificación, organización, coordinación y autorización de los programas respectivos.

B.3 La Junta Calificadora de Personal se rige por lo dispuesto en el Decreto Legislativo 14 85 13/9/61, Capítulo de la Dignificación y Catalogación del Magisterio Nacional, Título X, Capítulo único del Magisterio Nacional, Artículo 85 del Decreto Legislativo 1484, Ley de Servicio Civil.

B.4 El Instituto Nacional de la Juventud (INAJU) tiene a su cargo la planificación, organización, promoción, ejecución y evaluación de los programas deportivos, culturales, recreativos, artísticos y otros de índole orientadora que sirvan para encauzar a la juventud hacia el cultivo de valores que le permitan una adecuada realización social. Cuenta con dependencias de orientación e investigación, promoción y relaciones públicas, organizaciones juveniles, deportes y recreación, programación y administración.

B.5 El Instituto Nacional de la Juventud de Alta Verapaz (INAJAV) tiene la misma naturaleza que INAJU pero con radio de acción en las Verapaces.

B.6 El Departamento de Transportes que se encarga de poner al servicio del personal administrativo y docente los vehículos correspondientes.

B.7 El Departamento de Mantenimiento de Edificios Escolares que realiza la labor de conservar los centros educativos para que brinden la función que les es propia.

B.8 El Comité Operación Escuela que se encarga de recaudar mediante cuotas establecidas, los fondos necesarios para

( 16 )

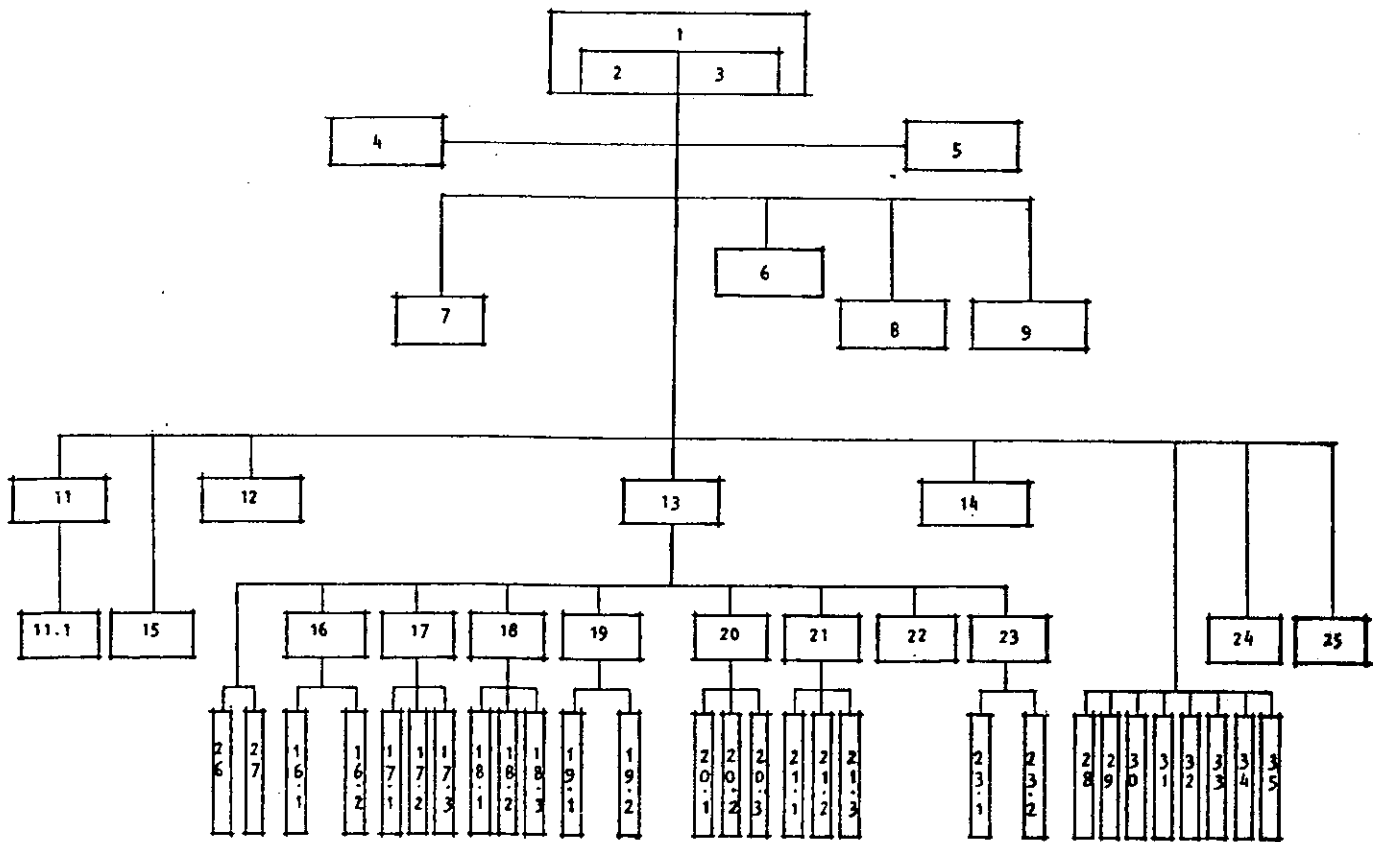
el mantenimiento de los edificios escolares así como para la compra de escritorios y muebles escolares.

B.9 La Lotería Chica que se encarga de proveer las cantidades monetarias para los requerimientos del sistema educativo nacional en lo que se refiere a bienes muebles y material didáctico.

B.10 La Dirección del Centro de Producción de Ayudas Audiovisuales que se encarga de diseñar material que sirve como ayuda didáctica para el proceso enseñanza aprendizaje.

B.11 La Dirección de Educación Básica Rural cuyo verdadero nombre debiera ser el de Unidad de Tecnología Educativa se encarga de producir material educativo congruente con los planes de estudio y lo difunde a nivel nacional a través de la radio y la televisión o cuando le es requerido para presentarlo en forma directa.

FIGURA 1  
ORGANIGRAMA DEL MINISTERIO DE EDUCACION



ORGANIGRAMA DEL MINISTERIO DE EDUCACION  
DIVISION DE DESARROLLO ADMINISTRATIVO  
UNIDAD SECTORIAL DE INVESTIGACION Y PLANIFICACION EDUCATIVA U.S.I.P.E.

ORGANIGRAMA DEL MINISTERIO DE EDUCACION

1. Ministro
2. Viceministro Técnico Pedagógico
3. Viceministro Técnico Administrativo: Dependen del Despacho Ministerial las Dependencias siguientes: 4,5,6,7,8,9,10,11,12,14, 15,24,25,26,27,28,29,30,31,32,33,34 y 35.
4. Oficialía Mayor
5. Supervisión Específica del Despacho
6. Unidad Sectorial de Investigación y Planificación Educativa  
-USIPE-
7. Asesoría Jurídica
8. Asesoría Técnica
9. Consejo Técnico de Educación
  
11. Secretaría de la Junta Nacional de Educación Extraescolar  
11.1 Módulos de Educación Extraescolar
12. Dirección de Personal
13. Dirección General de Educación Escolar: Dependen de la Dirección General las siguientes Dependencias: 16,17,18,19,20,21,22, y 23, con sus respectivos Departamentos
14. Editorial "José de Pineda Ibarra, CENALTEX
15. Junta Calificadora de Personal
16. Dirección de Educación de Pre-primaria y Primaria Urbana  
16.1 Departamento de Pre-primaria  
16.2 Departamento de Primaria Urbana
17. Dirección de Educación Media

- 17.1 Departamento de Educación Normal y Bachillerato
- 17.2 Departamento de Educación Vocacional y Técnica
- 17.3 Departamento de Educación Básica
- 18. Dirección de Bienestar Estudiantil y Educación Especial
  - 18.1 Departamento de Orientación Escolar y Vocacional
  - 18.2 Departamento de Servicio Social
  - 18.3 Departamento de Programa de Refacción Escolar
- 19. Dirección de Educación Física y Salud
  - 19.1 Departamento de Nivel Medio
  - 19.2 Departamento de Nivel Primario
- 20. Dirección de Socio Educativo Rural
  - 20.1 Departamento de Primaria Rural Familiar
  - 20.2 Departamento de Primaria Rural
  - 20.3 Departamento de Producción de Materiales
- 21. Dirección de Alfabetización y Educación de Adultos
  - 21.1 Departamento de Alfabetización
  - 21.2 Departamento de Educación de Adultos
  - 21.3 Programa de Educación de Adultos por Correspondencia
- 22. Dirección de Educación Estética
- 23. Supervisión General de Educación
  - 23.1 Supervisión Departamental
  - 23.2 Supervisión de Distrito
- 24. Dirección del Centro de Producción de Ayudas Audiovisuales
- 25. Dirección de Educación Básica Rural
- 26. INAJU Instituto Nacional de la Nueva Juventud
- 27. INAJAV Instituto Nacional de la Nueva Juventud de Alta Verapaz

( 20 )

28. Oficina de Registro y Trámite Presupuestal
29. Departamento de Almacenes Generales
30. Departamento de Coordinación de Organismos Internacionales
31. Departamento de Transportes
32. Departamento de Relaciones Públicas
33. Departamento de Mantenimiento de Edificios Escolares
34. Comité Operación Escuela
35. Lotería Chica

Pero, las dependencias señaladas, realizan también acciones no específicas o impropias de su radio de acción y, en este caso, el trabajo que producen no profundiza en la naturaleza de los problemas. Un problema así tratado nunca tendrá una resolución adecuada.

También puede percibirse que la estructura administrativa limita la implementación de políticas y programas innovadores en materia de educación. La centralización de las oficinas principales es una de estas limitantes. Esta estructura administrativa, prescrita por la legislación vigente, sólo tiene existencia teórica ya que en la realidad no es así como funciona. En consecuencia, la administración educativa presenta una incongruencia legal. "De hecho persiste una estructura que no responde a una organización por sectores funcionales que delimiten claramente los ámbitos de acción correspondientes a los órganos de decisión, planificación, ejecución y apoyo". Plan Nacional de Desarrollo 1979/82, Sector Educación; Secretaría General del Consejo Nacional de Planificación Económica. SEGEPLAN (s.f.: 23).

Ahora, en cuanto a la administración del Sector Educación, el Plan Nacional de Desarrollo 1979/82 Sector Educación, SEGEPLAN (s.f.: 24) indica que "el Ministerio de Educación no ha demostrado capacidad operativa" para dirigirlo y, en consecuencia, no ha asumido "el papel de liderazgo en la coordinación de las acciones que, en materia de educación, realizan las diferentes dependencias gubernamentales, instituciones autónomas descentralizadas e iniciativa privada en general".

En lo que a preparación del personal administrativo se refiere,

( 22 )

el Plan Nacional de Desarrollo 1979/82, indica que ésta es inadecuada en todos los niveles y que simplemente proviene "de un reclutamiento magisterial", según lo establece el Artículo 12 del Decreto Legislativo No. 1485, el que, unido a los bajos salarios existentes, constituye una seria limitación para modernizar y agilizar una de las mayores organizaciones del Estado".

El Plan Nacional de Educación Ciencia y Cultura 1975/79, Ministerio de Educación, Consejo Nacional de Planificación Económica (1975: 64) menciona que "la estructura actual de la administración central del Ministerio refleja funciones y condiciones del pasado. En buena medida la ineficacia del sistema educativo se debe a las características de una administración que imposibilita el planeamiento y la dirección del sistema educativo con criterios unitarios. Resulta muy difícil la utilización de criterios y técnicas modernas de gestión, la adaptación de la enseñanza a las necesidades reales del país y a la diversidad étnica y cultural de sus habitantes, o la adopción de nuevos contenidos, métodos y medios educacionales".

Aún habría que añadir que un buen número de actividades del Ministerio de Educación se llevan a cabo por organismos que, aún dependiendo formalmente de éste, tienen cierta independencia dentro de la organización del mismo. El Proyecto Nacional de Educación Bilingüe por ejemplo.

El propio Ministerio tiene una organización tal que todas las decisiones se toman en los servicios centrales, los cuales están constituidos por elevado número de unidades cuya configuración, funciones y encuadramiento, parece a veces responder a criterios contra-

ditorios.

El Plan Nacional de Desarrollo 1979/1982, Sector Educación, Secretaría General del Consejo Nacional de Planificación Económica, SEGEPLAN (s.f.: 23-24) indica que la administración del Sistema Educativo Nacional es deficiente, desde la fase de planeamiento hasta la de ejecución y evaluación. Esta es una de las causas predominantes de la inadecuación e insuficiencia de los servicios educativos y explica, en gran parte, el aumento de los costos unitarios y el desperdicio de recursos en el Sector Educación. Desde el punto de vista funcional, en la administración educativa prevalece la excesiva centralización de decisiones, el crecimiento por simple agregación de elementos institucionales y la escasa capacidad profesional para el desempeño de funciones directivas.

Las deficiencias técnicas en las diferentes áreas de la acción administrativa, se traducen en problemas significativos dentro del quehacer del Ministerio de Educación. Dichas deficiencias, expresadas en el Plan Nacional de Desarrollo, Sector Educación 1979/82, y 1984/86, son las siguientes:

- en el aspecto funcional, deficiencia en el reclutamiento y calificación del personal, lo que produce, al conformar los equipos técnicos, falta de claridad en los lineamientos de trabajo y, problemas de dirección;
- en el ámbito de la estructura, falta de personal para administrar los programas escolares;
- falta de información y de investigación para complementar los planes;

( 24 )

- carencia de expertos de niveles medio y alto, en identificación, elaboración, ejecución, evaluación y administración de proyectos educativos;
- centralización que toma excesivamente lenta la tramitación de todo tipo de expedientes;
- en el rubro de la tecnología, falta de capacidad para ejecutar y complementar los programas y proyectos contenidos en los planes;
- incapacidad por parte de los encargados de administrar los diferentes programas;
- desconocimiento de las exigencias de capacitación requeridas para la planificación educativa contemporánea.

En síntesis, dice que la capacidad instalada en las diferentes instituciones del Sector es baja.

Uno de los problemas más serios e inquietantes, es que el Ministerio de Educación cuenta entre su personal administrativo con gran cantidad de maestros que han sido reclutados bajo el criterio de su excelencia docente. Naturalmente esta modalidad de selección de personal deviene en una mala administración ya que los profesores desconocen las técnicas y procesos propios de la administración pública porque la formación docente no incluye preparación para la administración. Esta selección hace que el maestro se encuentre repentinamente realizando una tarea para la que no se ha preparado.

El rol del trabajador debe estar determinado por una selección basada en las especialidades requeridas para ocupar un status. Como consecuencia de lo anterior, si un trabajador con una excelencia

docente es trasladado a un puesto administrativo, puede perderse el maestro y adquirirse un mal administrador. Este problema, deriva de la inexistencia de una selección de personal y de la falta de una clasificación de puestos directivos con todos los elementos necesarios para exigir calidades profesionales.

La práctica muestra, con algunas excepciones, que los nombramientos para puestos como Director General de Educación, Jefe de Educación Primaria, Supervisor General de Educación y otros similares no exigen más que el requisito de ser maestros de educación primaria en escalafones específicos. Aunque el Decreto Legislativo No. 1485 Capítulo de la Dignificación y Catalogación del Magisterio Nacional indique, como puede verse en el apéndice D, los requisitos para el ejercicio del trabajo técnico-administrativo y particularmente de los puestos mencionados.

Ahora, en puestos técnicos, como por ejemplo: Técnico en Planificación y Experto en Área de Enseñanza, la Oficina de Servicio Civil exige como requisitos: poseer el grado de Licenciado en Pedagogía y Ciencias de la Educación o en una carrera humanística y ser colegiado activo; para Experto en Currículum, ser graduado de Profesor de Segunda Enseñanza con especialización en el área que el puesto requiere y acreditar dos años de experiencia en labores docentes. No hay evaluación previa para el aspirante a uno de estos puestos. La parte que dice: "con especialización que el puesto requiere" es solo letra muerta en el Manual de Clasificación de Puestos de la Oficina Nacional del Servicio Civil (1980: sin pp).

De manera que resulta obvio señalar que cuando una selección

**BIBLIOTECA**

**DE LA**

**UNIVERSIDAD DE GUATEMALA**

( 26 )

de trabajadores sea hecha tomando como base un rol estrictamente funcional, el respeto hacia su labor, plenamente apreciada por los jefes, le brindará un status, de reconocimiento y respeto, y ambos, status y rol, dentro del contexto social, adquirirán "relevancia para el sistema de la empresa en particular y del sistema social en general" /5/.

---

/5/ Las personas ocupan un status y desempeñan roles, en el contexto de su importancia funcional para la empresa y el sistema social. El rol y el status están en función del organismo, del sistema social. Y, en el caso de la empresa, según sea el rol del trabajador, será la expectativa de los miembros de su entorno social con respecto a ese comportamiento. El potencial humano es el elemento, por excelencia, origen y razón de ser del trabajo creador y solidario y herencia misma de la administración a la cual sirve y por la cual es servido como miembro de la sociedad.

### III. ANTECEDENTES SOBRE PLANTEAMIENTOS, ENFOQUES Y ESTRATEGIAS PARA SUPERAR LAS DEFICIENCIAS ADMINISTRATIVAS DEL MINISTERIO DE EDUCACION DE GUATEMALA

Dentro de los enfoques, planteamientos y estrategias que se han realizado, puede mencionarse lo tratado en el II Seminario Regional de Formación de Administradores de la Educación llevado a cabo por la Coordinación Educativa Centroamericana en Panamá del 13 al 17 de marzo de 1978. En dicho Seminario se analizaron las deficiencias administrativas en educación. Entre las observaciones hechas merecen anotación, por su relación con este trabajo, las siguientes:

"2.1.3 Se observa la necesidad de adaptar la estructura del personal administrativo y ciertas normas y procedimientos administrativos, que rigen para esas categorías de personal, a las nuevas estructuras locales de la educación extraescolar que caracterizan el desarrollo educativo en los países del área".

"2.1.4 En algunos países del área se observa una evolución incipiente, que merecería acentuarse, de las disposiciones legales que rigen para los administradores de la educación hacia la reintegración de ciertos puestos de administradores en las leyes de Servicio Civil General por ser puestos gerenciales de características comunes a todos los sectores de la Administración Pública, dejando dentro de las leyes o

decretos particulares que rigen para la función docente, los puestos que por su naturaleza, deben ser asumidos por docentes".

" 2.1.5. Se nota el carácter todavía experimental de la mayoría de los programas de capacitación de administradores de la educación, fundamentados sobre requisitos reales".

"2.1.6 Todavía no hay una adecuada correspondencia entre las necesidades de formación de administradores de la educación y la mayoría de los programas existentes en las instituciones académicas (universidades, establecimientos de formación especializados, etc.)"

"2.1.7. Se observa además la falta de coordinación entre los organismos de planificación y servicio civil y las instituciones formadoras para lograr definir carreras de Administración Educativa, adecuadas a las necesidades del desarrollo nacional". Panamá (1978:10-11).

En dicho seminario se dictaron algunas recomendaciones sobre los programas de formación utilizados en los países del área, partiendo de un análisis de las necesidades prioritarias para la región, en lo referente a la formación de administradores a nivel central, directivos, técnicos y profesional directivo de los programas de formación y capacitación existente en cada país.

He aquí las más importantes para efectos de esta propuesta:

"b) Que los ministerios de educación promuevan cursos de formación de directivos y técnicos para la administración educativa en sus respectivos países en base a un programa

coordinado y cuyos contenidos deberán estar en función de las necesidades de cada país.

c) Que los organismos encargados, a nivel central, del desarrollo administrativo o de servicio civil, incorporen en sus programas de trabajo la coordinación del adiestramiento que se desarrolla en cada país, especialmente en el área de los administradores de la educación.

d) Gestionar ante organismos internacionales tales como la UNESCO, OEA, un incremento en la asistencia técnica y financiera para acelerar la formación de los administradores de la educación en cada país, propiciando los organismos nacionales, la necesaria coordinación de los esfuerzos anteriores". Panamá, (1978:28).

También mereció análisis especial la información suministrada por los delegados participantes en el Seminario; en base a ella se plantearon las siguientes observaciones:

1. Inadecuada identificación de los problemas administrativos por parte de la dirigencia política-administrativa.
2. Carencia, de una política de capacitación y formación de personal administrativo en servicio.
3. Falta de personal calificado a nivel central en el área de Administración de la Educación, especialmente en:
  - 3.1 Planificación de la educación
  - 3.2 Desarrollo administrativo
  - 3.3 Desarrollo curricular

( 30 )

- 3.4 Evaluación e investigación
  - 3.5 Econometría
  - 3.6 Administración de personal
  - 3.7 Estadística
  - 3.8 Demografía
4. Marcada incidencia política en el reclutamiento y selección de personal administrativo a nivel central.
5. Falta de apoyo por parte de autoridades superiores para que determinado personal pueda capacitarse en programas de adiestramiento mediante el uso de becas nacionales y del exterior. (1978: 29-30). Finalmente, entre las recomendaciones de este seminario regional, se incluye una información relacionada:

" 1. Preparar administradores generales y especialistas en administración a nivel central de los ministerios de educación del área, mediante la organización de cursos regulares de formación y de postgrado en Administración de la Educación, cuyos contenidos comprenden tanto la problemática educativa como las técnicas modernas de administración". Panamá, (1978:31).

Otro antecedente importante, en este caso un análisis técnico, es el presentado por el Dr. Lorenzo Guadamuz S., en su obra "La administración educativa y su relación con la administración pública". En este trabajo, el autor indica que "La administración educativa actual debe asumir nuevos papeles de trascendental importancia si, efectivamente, ha de asegurar el objetivo principal de su organiza-

ción, es decir, la presentación de la enseñanza de acuerdo con la calidad que hoy exige la sociedad moderna.

Guadamuz indica que en el trabajo administrativo del Estado, él se refiere a Costa Rica, país con problemas similares a Guatemala, hay descoordinación, duplicidad, contradicción e insuficiente complementariedad de servicios. Esto deviene, dice, de la poca claridad y la duplicidad en el establecimiento de objetivos a nivel institucional. Más adelante continúa diciendo: "El avance de los sistemas educativos requiere un mayor número de especialistas y el tamaño y complejidad del sector educativo reclama una sub-división más acentuada de tareas". Y concluye diciendo: "La definición precisa del propósito de la especialización y de la coordinación es una condición cada vez más necesaria en la administración moderna". Guadamuz (1979: 26-42-43).

Un antecedente importante lo constituye también el Primer Seminario sobre políticas y estrategias de capacitación, realizado por el Ministerio de Educación en Antigua Guatemala, en junio de 1983.

En este seminario "se estableció el consenso sobre la necesidad de crear, formando parte de la estructura del Ministerio, una dependencia que defina las políticas y estrategias de capacitación del personal y que coordine las actividades que realizan diversas instituciones en este sentido". Se dijo también que "la institucionalización de la capacitación demanda la participación de todas aquellas dependencias del Ministerio de Educación que realizan actividades afines, las que a la fecha se han venido realizando de una manera

dispersa y con escasa o ninguna coordinación".

El documento contiene las propuestas base para la conformación del sistema nacional de capacitación del Ministerio de Educación.

Dichas propuestas consisten en definir políticas y estrategias para lograr el mejoramiento profesional en función de las necesidades nacionales y regionales; para la formación de los recursos humanos del sector educación; para optimizar la utilización de los recursos humanos e instituciones para el desarrollo de programas y acciones de capacitación; para contribuir a elevar la calidad de la educación en los subsectores del sector educación; para coordinar la ejecución de todos los programas que, en materia de capacitación, actualización y perfeccionamiento se efectúan dentro del sector educación; y, para establecer relaciones de coordinación con ministerios de Estado e instituciones nacionales e internacionales que realizan programas y acciones de formación y mejoramiento profesional. Guatemala (1983:6). Todos estos objetivos serían asignados a una Unidad de Formación y Mejoramiento de Personal del Ministerio de Educación. Dicha Unidad tendría a su cargo:

- realizar las investigaciones que permitan detectar las necesidades de formación, capacitación, actualización y perfeccionamiento, en cuanto a tipo de personal y áreas de aprendizaje;
- planificar acciones de capacitación a corto, mediano y largo plazo;
- coordinar y/o ejecutar las acciones de formación y mejoramiento profesional que se requiere en el sector educación;
- evaluar sus propias acciones y los programas y acciones de forma-

- ción y mejoramiento profesional en coordinación con las unidades ejecutoras involucradas;
- coordinar, controlar y apoyar los programas y acciones de seguimiento que deben realizar las instituciones ejecutoras;
  - captar y administrar recursos para los diferentes programas de formación y capacitación;
  - conformar programas tipos de capacitación y formación permanente, para contar con una variedad de alternativas que constituyan ofertas diversificadas; y,
  - preparar los instrumentos de trabajo y recursos didácticos para efectos de formación y mejoramiento profesional, en coordinación con las instituciones ejecutoras.

Entre los antecedentes debe mencionarse también el "Análisis Institucional del Ministerio de Educación y Cultura" realizado por el Dr. Horacio Ulibarri de la Universidad de Nuevo México, en diciembre de 1981 dentro del Proyecto 520-0259 "Mejoramiento de la Administración de la Educación, USAID/MINED". Este estudio tenía como fin principal "detectar necesidades de capacitación del personal en las áreas de administración" (1981:23).

Las recomendaciones emanadas del análisis institucional realizado por la Universidad de Nuevo México mencionan, como imperativo, la necesidad de desarrollar una reforma interna continua del sistema de administración y profesionalizar al personal administrativo. El documento, al respecto, dice en una de sus partes:

"Para superar las deficiencias de esta área crítica y priori-

taria en relación con la formación y capacitación del personal, es conveniente seguir dos estrategias metodológicas".

Una de éstas, que se lleva a cabo en escala mínima, según el análisis de Ulibarri, (1981:3-6), consiste en "capacitar en el servicio al personal administrativo del Ministerio utilizando programas que puedan ser impartidos y coordinados por INAP".

Las recomendaciones planteadas en la Investigación de la Universidad de Nuevo México son sumamente importantes ya que, de inmediato, se traducirían en estudios de Maestría que, mediante la concesión de becas, han realizado dieciocho técnicos del Ministerio de Educación en la Universidad del Valle de Guatemala. Con base en dichas recomendaciones se suscribió un convenio entre los Estados Unidos de América, representado por la Agencia Internacional para el Desarrollo (AID) y el Gobierno de la República de Guatemala (donatario), representado por la Secretaría General del Consejo Nacional de Planificación Económica (SGCNPE), por el Ministerio de Educación (MINED) y por el Instituto Nacional de Administración Pública (INAP), para preparar un equipo multiplicador que mejoraría el nivel de capacidad administrativa de los servidores del Ministerio de Educación (Proyecto 520-0259).

Lamentablemente una buena cantidad de las personas que recibieron esta orientación estaba jubilándose al año siguiente. El trabajo fue asesorado por la Universidad de Nuevo México y se realizó en las instalaciones y con el equipo y apoyo logístico de INAP.

Las necesidades de mejoramiento de la administración educativa

fueron detectadas por el Dr. Ulibarri a través de un cuestionario que contenía preguntas que auscultaban las tres cuestiones siguientes:

- elementos para la definición de puestos en cuanto a responsabilidades y tareas, niveles de jerarquía e indicadores de experiencia en servicio;
- perfil de estudios y preparación académica; y,
- perfil de especialidades.

Las respuestas que se obtuvieron sirvieron para obtener los síntomas de las disfunciones que orientarían la toma de decisiones en lo referente a las necesidades reales de capacitación. También se auscultó el grado de conocimiento de los procesos básicos necesarios para el desempeño de las funciones del puesto administrativo que los técnicos del Ministerio de Educación poseen. Las áreas investigadas fueron: Administración, Supervisión, Diseño, Desarrollo de Currículum, Planificación, Investigación y Evaluación.

El trabajo del Dr. Ulibarri (1981:61) plantea una hipótesis en el sentido que, de los bajos puntajes recibidos puede deducirse que hay una sensible falta de capacitación (los tests sólo median el nivel de conocimiento a nivel de conceptos básicos y comprensión en la taxonomía de Bloom). La capacitación del personal, sin embargo, será solamente uno de los factores que apoyarán el mejoramiento del flujo de funciones de las áreas investigadas. Ulibarri (1981:64).

Ulibarri trató de obtener una relación significativa entre las actividades que los funcionarios realizan y los conocimientos básicos que ellos poseen. "Para hacer este cruce se sacó un coeficiente de correlación entre el peso de tiempo indicado en cada actividad por

unidad/división, y el punteo total que cada uno de estos grupos logró en los tres tests". La conclusión a que llegó Ulibarri es que "hay poca relación entre las actividades que los funcionarios realizan y los conocimientos básicos que ellos poseen".

"Las indicaciones para asuntos de adiestramiento son varias. En relación a capacitación en el área de administración y supervisión, siendo que el punteo estaba tan bajo en conocimiento de conceptos y procesos básicos, y que esencialmente el Ministerio de Educación es una institución administrativa, todo el personal necesita capacitación general y básica en conceptos y teoría. Más específicamente, por unidades y división, se debe tomar en cuenta las actividades en las cuales las diferentes unidades y divisiones están más involucradas y, de ahí, sacar específicamente los procesos que se necesita conocer para desempeñar adecuadamente las funciones relacionadas".

En cuanto a capacitación en el área de currículum, Ulibarri dice lo mismo que indicara acerca de administración, ya que la razón de ser del Ministerio de Educación es administrar programas de educación. "...todo el personal necesita capacitación en el área de currículum". Ulibarri (1981:65).

Ulibarri indica que también en planificación se necesita entrenamiento en procesos básicos ya que planificar es obligación de todo funcionario en cualquier nivel.

En el área de investigación, indica que hay necesidad de capacitación de tres tipos:

- una capacitación para planificar y ejecutar programas de investigación;
- una capacitación para administrar, a diferentes niveles, programas de investigación/evaluación; y
- una capacitación para el "consumidor" de investigación, o sea, los que utilizan la información recabada en base a investigación.

Este análisis muestra las necesidades de capacitación del personal en forma particular.

La obra de Ulibarri menciona claramente las áreas críticas, en este sentido es un trabajo recomendable como marco de referencia.

Así que las causas del problema de ineficacia administrativa en el Ministerio de Educación se derivan de los conocimientos adquiridos por el personal técnico que, en su mayoría, son de tipo pedagógico, a nivel de profesorado de educación primaria y de pedagogía a nivel universitario. La administración requiere, como es sabido, otro tipo de formación. Un maestro con funciones de administrador necesita conocer los elementos necesarios de la disciplina administrativa.

La necesidad de capacitación a directores y técnicos es de una importancia tal que, en el Plan Nacional de Desarrollo 1984-85 específicamente en el Plan de Acción Gubernamental 1984 (1983:134), en relación con el Sector Educación, se indica que se continuarán los esfuerzos por "el establecimiento de la Unidad de Capacitación del Personal del Sector, así como los esfuerzos para aumentar la capacidad de ejecución administrativa, tanto de programas regulares como

de proyectos de inversión".

En las bases legales del Convenio 320-0259 del 29 de septiembre de 1980 suscrito entre el Gobierno de Guatemala y la Agencia Internacional para el Desarrollo (convenio de Donación, Anexo I, Sección D, Número J) (1980:6) se propone una Oficina de Adiestramiento de Personal en Servicio /6/.

El Proyecto de Creación de la Unidad Coordinadora de Capacitación del Personal del Ministerio de Educación o Dirección General Coordinadora de Capacitación del Ministerio de Educación, propuesto por la División de Desarrollo Administrativo de USIPE (s.a.:2), tiene como objetivos los siguientes:

- definir políticas y estrategias para la capacitación de los recursos humanos del Ministerio de Educación
- mejorar la eficiencia interna del Ministerio a través de la adecuada capacitación del personal
- optimizar la utilización de los recursos institucionales para el desarrollo de programas y acciones de capacitación
- mejorar la calidad docente y técnico-administrativa del personal del Ministerio de Educación, mediante acciones sistemáticas de capacitación.

En este proyecto, consecuencia de una propuesta para crear una Oficina de Adiestramiento de Personal dentro del Convenio 520-0259 celebrado entre AID y el Gobierno de Guatemala, no se menciona el

/6/ El propósito central del proyecto es la institucionalización, dentro del Ministerio de Educación, de una capacidad para analizar los requerimientos de recursos humanos y para ejecutar programas de desarrollo de personal para llenar estos requerimientos.

hecho de impartir cursos ni se señala un sitio específico para realizar una tarea docente. El Proyecto, eso sí, deja ver claramente que cada unidad del Ministerio de Educación será responsable de impartir la capacitación correspondiente. La Dirección General Coordinadora de Capacitación "ofrecerá el servicio de sus departamentos de Investigación y Planificación/Evaluación al personal de las unidades ejecutoras encargado de impartir capacitación, en los aspectos siguientes:

- realizar evaluaciones de necesidades para priorizar áreas de capacitación;
- identificar en qué dependencias del Ministerio de Educación existen recursos para la capacitación necesaria. Es decir, si una unidad ejecutora se encuentra en una situación en que no cuenta con los recursos humanos, materiales o equipo necesario, para brindar capacitación, la Dirección General Coordinadora de Capacitación podría identificar en qué otra dependencia del Ministerio de Educación sí existen tales recursos. Esto reduciría la duplicación en la elaboración independiente de tantos cursos similares, y a su vez optimizaría el uso de los recursos existentes;
- ofrecer información a las unidades ejecutoras sobre los recursos, cursos, equipo y materiales que tienen otras unidades ejecutoras del Ministerio de Educación". Guatemala. (198D:5).

No se indica qué entidad nominará al cuerpo docente ni las cantidades del mismo. Lo único que se menciona es que la Unidad o Direc-

( 40 )

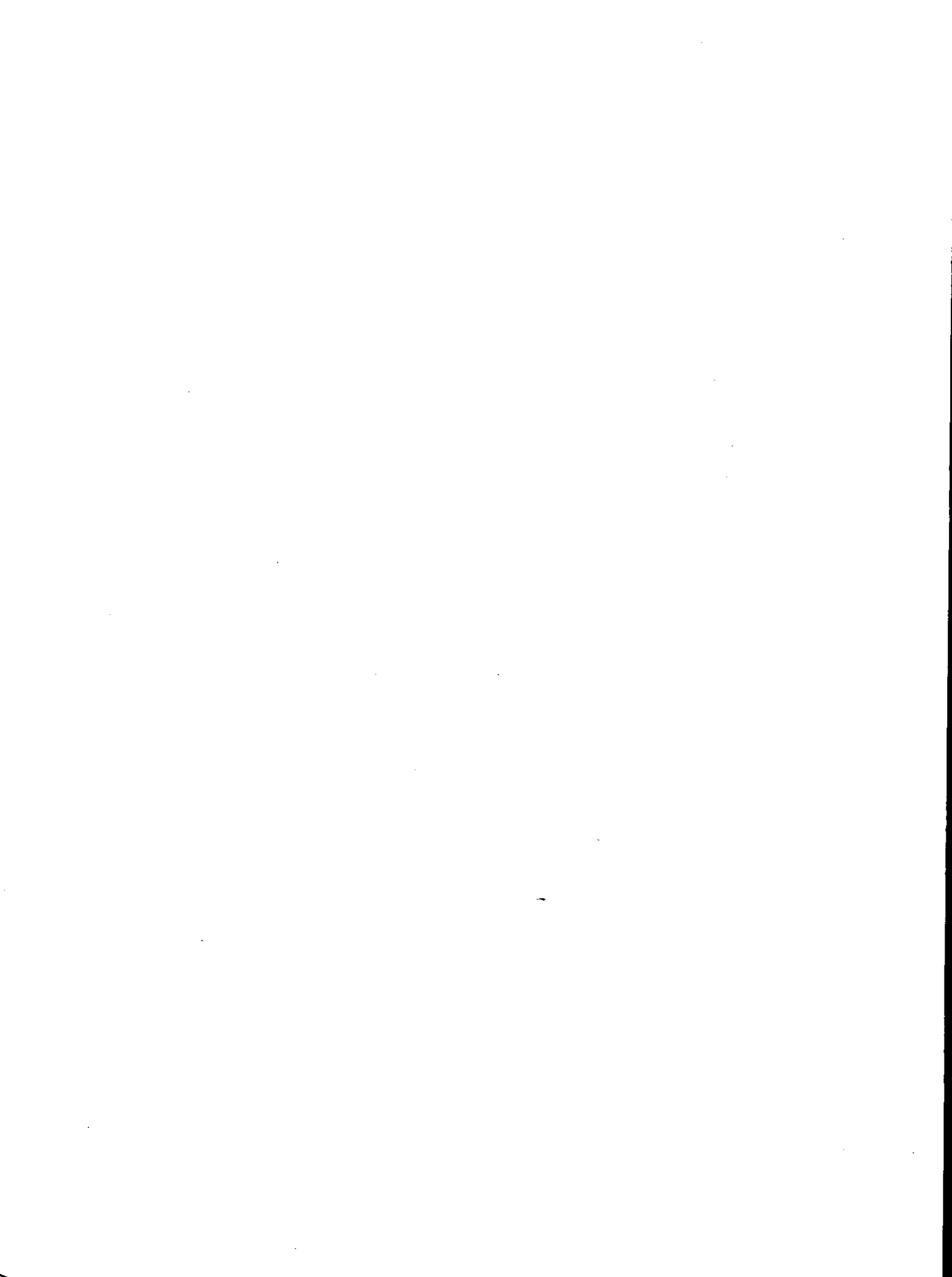
ción coordinará la tecnificación administrativa por medio de funcionarios enlace.

Algo que es muy importante ya que sirve de referencia a este trabajo, y que debe tenerse presente al momento de desarrollar acciones de capacitación administrativa, son algunas de las justificaciones en que USIPE se basa para proponer la creación de la Dirección General Coordinadora de Capacitación del Personal en Servicio del Ministerio de Educación. Estas son:

- d. Frecuentemente se imparten cursos que no responden a las necesidades de capacitación de los participantes;
- e. No existen políticas generales de capacitación ni procedimientos uniformes para la evaluación y seguimiento de las acciones de capacitación que se impulsan;
- f. Tampoco existe una programación coordinada de cursos entre las dependencias del Ministerio de Educación. Como consecuencia es común que haya épocas del año durante las cuales hay una sobrecarga de cursos;
- g. No existe un sistema general que registre los cursos impartidos y la participación del personal;
- h. No se realizan evaluaciones de necesidades para detectar, áreas prioritarias de capacitación según el puesto y nivel.

En síntesis, estos son los antecedentes que existen sobre acciones de capacitación administrativa, y en algunos casos también docente, que se han realizado para superar las deficiencias administrativas del Ministerio de Educación.

Además, dentro de una política nacional de capacitación a cargo del Programa de Desarrollo Administrativo del Sector Público (PRO-DASP) también puede mencionarse la ayuda que éste, por medio del Instituto Nacional de Administración Pública (INAP) brinda a las instituciones gubernamentales, particularmente al Ministerio de Educación pero con un impacto desconocido por la falta de seguimiento de los egresados de los cursillos que, en su mayoría, son personas de puestos inferiores dentro de la escala administrativa.



IV. NECESIDAD DE ESTABLECER UN PROGRAMA DE CAPACITACION PARA EL  
PERSONAL QUE DESEMPEÑA FUNCIONES TECNICO-ADMINISTRATIVAS  
EN EL MINISTERIO DE EDUCACION DE GUATEMALA

La falta de calificación técnica del personal que trabaja en las diferentes áreas de la actividad administrativa del Ministerio de Educación debe ser atendida por un programa permanente de capacitación. Esta debe, necesariamente, deducirse de una investigación que defina el perfil real del técnico administrativo /7/. Sólo de esta manera puede precisarse cuáles son las necesidades específicas que deben satisfacerse. Unicamente así podrá formularse una capacitación funcional que mejore la eficiencia de los técnicos que tienen a cargo el trabajo administrativo del Ministerio de Educación.

Así que el primer paso de este trabajo ha sido el consistente en elaborar una investigación que muestre el perfil real del personal directivo y técnico administrativo del Ministerio de Educación.

La investigación, en forma de cuestionarios, ausculta el grado de conocimiento de la problemática del sector educación que los técnicos, seleccionados al azar, poseen, así como su capacidad para aplicar procedimientos para resolver la problemática educativa

---

/7/ Las necesidades de capacitación se definen también según criterios políticos. En este caso, el Ministerio reorienta hacia determinada línea su quehacer y, en consecuencia, deberá capacitar al personal dentro de la política general del gobierno.

( 44 .)

del país, los conocimientos sobre conceptos básicos en técnicas de administración, planificación, evaluación, investigación, supervisión y diseño curricular.

Las cuestiones específicas que servirían para obtener un juicio en torno a los elementos mencionados fueron, entre otras, las siguientes:

Estudios generales realizados

Estudios especializados en relación a su posición actual

Grado de conocimientos sobre la función de la supervisión técnica, la administración, el diseño y desarrollo curricular, la planificación, la investigación y la evaluación educativa.

Criterios sobre el papel del contenido en una educación por objetivos.

Verificación del grado de conocimientos del entrevistado sobre estadística y su criterio para utilizarla en educación.

Los cuestionarios fueron tres, uno sobre Administración/Supervisión, uno sobre Currículum y otro sobre Investigación/Evaluación/Planificación. Se aplicaron al 15% del personal directivo del Ministerio de Educación, es decir, a 16 personas escogidas al azar, de un total de 107, directores administrativos del Ministerio por una parte, y al 10% de 516 técnicos administrativos, o sea 52 personas; como puede observarse en la lista de dependencias seleccionadas y el número aleatorio de las personas escogidas al azar, en el apéndice correspondiente.

Las áreas investigadas son las mismas auscultadas por Ulibarri en el "Análisis institucional del Ministerio de Educación y Cultura".

Las interrogantes, en los test de conocimientos, como es también notorio, en los cuestionarios que aparecen en el Apéndice "C", están expresadas a nivel de conocimientos básicos.

Contienen también información de censo, como puede observarse en las tablas de la número I a la VII del Apéndice "C". En ellas puede leerse que fueron entrevistadas (Tabla I) sesenta y ocho personas, cuarenta y nueve del sexo masculino y diecinueve del sexo femenino; que el mayor número de personas (treinta y ocho) está comprendido entre las edades de treinta y seis a cuarenta y seis años; diecisiete están entre las edades de cuarenta y siete a cincuenta y siete años; once cuentan entre veinticinco y treinta y cinco años; uno tiene menos de veinticinco años y uno tiene más de cincuenta y siete años.

En la Tabla II puede observarse que los mayores porcentajes de entrevistados poseen los títulos de Maestro de Educación Primaria Urbana (14.96%) y Maestro de Educación Primaria (13.60%).

El nivel de educación universitaria (Tabla III) los porcentajes más altos los tienen los que alcanzaron el título de Licenciado en Pedagogía y Ciencias de la Educación (10.20%); ningún estudio universitario (5.44%) y Licenciado en Psicología también con 5.44%.

En cuanto a estudios de post-grado (Tabla IV), dos personas indican que han obtenido dos títulos de post-grado, cinco poseen un post-grado y dos estudian actualmente para obtener un post-grado. Cuatro personas indican que han recibido, cada una, cinco cursos de especialización, cuatro personas anotan que han recibido cuatro cursos de especialización cada quien, otras cuatro personas dicen

haber recibido dos cursos cada una y nueve informan haber recibido cada quien, un curso. En lo referente al idioma, doce personas manifiestan manejar el inglés, una el kanjobal, otra el quiché. Tres de ellos indican que leen inglés. Una maneja un poco de latín y lee francés.

En la tabla V está anotada la identificación del puesto y de la dependencia, se incluyen las secciones o programas a cargo del entrevistado así como los puestos inmediatos bajo su mando cuando es el caso.

En la tabla VI, denominada Experiencia, están descritas en grandes rubros las principales atribuciones de los directores administrativos, los tiempos de servicio y las tareas principales en las que están involucrados. Dichas tareas, como puede observarse, requieren una formación especial que, como podrá notarse en los resultados de los tests de conocimientos básicos presentados en el Apéndice "C", los encuestados no tienen.

La tabla VII indica que las personas examinadas tienen mucho interés de capacitación en la mayoría de las áreas sugeridas. Los niveles predominantes son el IV (en el que se considera que los conocimientos sobre el tema no se extienden mucho más allá de una simple definición), en primer lugar, el III (conoce algo del tema) en segundo, y el nivel II (alguna capacidad en el área) en tercero. Sólo una persona mostró experiencia y preparación profesional por lo que se le ubicó en el nivel I.

Seguidamente se presentan los punteos obtenidos por los encuestados en los tests de conocimientos básicos. Están los punteos co-

rrespondientes de acuerdo a la cantidad de preguntas (en Administración/Supervisión se hicieron cuarenta y cinco preguntas, en Currículum sesenta, en Investigación/Evaluación/Planificación fueron ciento treinta). También aparecen los porcentajes correspondientes a dichos valores. Posteriormente se presenta la interpretación estadística de dichos resultados. En el Cuadro Resumen que aparece a continuación se presenta la media estadística obtenida en la aplicación de los tres cuestionarios.

CUADRO RESUMEN DE LA MEDIA OBTENIDA EN LOS  
TEST DE CONOCIMIENTOS BASICOS

TEST	No.	AMPLI- TUD	PROBABI- LIDADES NORMAL			
			PUNTEO OBTENIDO		NORMAL	
			MEDIA	DESVIACION STANDARD	MEDIA	DESVIACION STANDARD
Adminis- tración/ Super- visión	68	Núme- ro de pre- guntas de cada test	51	16	22.5	3.35
Currícu- lum	68		41	16	30	3.88
Investi- gación/ Evalua- ción/ Planifi- cación	68		47	17	65	5.7

En general, de acuerdo a los resultados de la encuesta, se aprecia que los funcionarios desconocen la base teórica del trabajo que desempeñan.

En tal sentido, los fines de una actividad permanente de capacitación deben considerarse urgentemente.

El término permanente se emplea debido a que se cree que el personal de una empresa puede llegar, después de una capacitación, a un grado óptimo de desempeño, pero si éste no es enriquecido y complementado mediante una acción permanente que lo actualice, la obsolescencia se encargará de hacer decrecer su productividad. Por el contrario, según Siliceo (1973:18-19), a través de un plan de capacitación permanente el personal irá en dirección ascendente, tanto por lo que se refiere a su preparación técnica para una alta productividad, como para mantener una elevada moral y una auténtica integración al trabajo del Ministerio.

Los fines de la capacitación son múltiples y las necesidades a que obedecen pueden verse desde varios ángulos:

a) Desde el punto de vista legal, en el que se exigen requisitos de formación para que una persona pueda aspirar a un puesto, un trabajador no calificado no tendrá oportunidad de aspirar a una posición avanzada. Además, el trabajador tiene el derecho de capacitarse, de desarrollar sus habilidades y de incrementar sus conocimientos y métodos de trabajo;

b) Desde el punto de vista de las actitudes, la capacitación, como proceso de adquisición de conocimientos y habilidades para ejecutar con eficiencia las tareas que le corresponden, es un medio

de transformación de las actitudes negativas de un trabajador en actitudes positivas. La capacitación desarrolla en el hombre su poder creativo, sus cualidades humanas, su motivación para el trabajo y sus disposiciones para la cooperación. Le ayuda a integrarse al grupo social de la entidad, a su progreso individual, a su desarrollo integral, a motivarse y a reorientar sus actitudes;

c) Desde el punto de vista de las funciones y objetivos de los servicios públicos y de la administración del Estado, o sea la satisfacción de las esperanzas populares por medio de la formación de administradores y técnicos competentes para satisfacer estas esperanzas.

El conocimiento y la destreza que se exigen en las sociedades modernas, se logran a través de esfuerzos continuos, sistemáticos y especializados. Con propósitos dirigidos hacia metas definidas, organizadas a manera de proporcionar un suministro continuo de fuerza humana competente en las diversas ocupaciones y profesiones que exige la sociedad.

d) Desde el punto de vista de la tecnología, la constante reeducación y readiestramiento deben demandar del Gobierno las formas de producir y mantener la calidad de trabajo necesarias para satisfacer las demandas de las funciones públicas.

Entre los medios para mejorar la eficiencia del sistema de servicio público pueden mencionarse, entre otros, los siguientes: los programas educativos de pre-servicio, la educación técnica en universidades y en escuelas superiores de capacitación, las normas para empleos, los exámenes de calificación y selección de personal, las

prácticas de promoción y ascensos y los programas formales de capacitación en servicio.

Debe mencionarse también, como corolario de las necesidades de capacitación de personal, la urgencia que hay de formar especialistas de nivel universitario para que trabajen como instructores, dando asistencia técnica o asesorando los programas del Centro.

Los campos de acción de estos profesionales podrían ser en:

- a) Investigación de necesidades,
- b) Programación de la capacitación,
- c) Dirección y supervisión de cursos,
- d) Administración de centros de capacitación,
- e) Evaluación de programas y seguimiento de resultados, así como
- f) Metodología de la enseñanza.



V. PROPUESTA DE ORGANIZACION DE UN CENTRO DE CAPACITACION  
PERMANENTE PARA EL PERSONAL QUE DESEMPEÑA FUNCIONES  
TECNICO-ADMINISTRATIVAS EN EL MINISTERIO DE  
EDUCACION DE GUATEMALA

Para que los objetivos de una unidad o dependencia se logren plenamente, se necesita del desarrollo de una actividad permanente de capacitación que permita aportar a la entidad un personal debidamente adiestrado y capacitado para que desempeñe con eficacia y eficiencia las funciones específicas que le corresponden.

La capacitación ha sido enfocada como un medio para encauzar al personal de una empresa, y lograr una auténtica automotivación e integración en la misma, dentro del contexto de la educación integral. Es decir que, como dice Siliceo (1973:22), bajo este enfoque el empleado responderá con criterio amplio al planteamiento de los problemas que se le presenten. Según este autor, los fines básicos de la capacitación deben ser:

1. Promover el desarrollo integral del personal y por medio de él el desarrollo de la empresa.
2. Lograr un conocimiento técnico especializado, necesario para el desempeño eficaz del puesto.

Estos fines, como puede verse, conceden gran importancia a la eficacia en las funciones administrativas y sirven para proporcionar basamentos metodológicos a los encargados del trabajo técnico, de manera que estos ofrezcan soluciones concretas a los problemas

del sistema educativo.

La capacitación se concibe como algo inherente al trabajo mismo. Aunque el trabajador tenga una buena base de conocimientos necesita actualizarlos para adaptar sus respuestas, traducidas en acciones, a las exigencias de cada nuevo problema. Sin embargo, en el caso presente, deberá partirse de la certeza, dada por los resultados de aplicación de cuatro cuestionarios, uno para obtener un perfil profesional de los técnicos que trabajan en el Ministerio de Educación y los tres restantes para auscultar conocimientos básicos que dichos funcionarios poseen en las áreas de Administración, Supervisión, Currículum, Planificación, Investigación y Evaluación educativa, de la necesidad que existe de capacitar al personal directivo y técnico del Ministerio de Educación.

Cuando se haya superado la fase de ineficiencia, que registran en este momento los funcionarios encuestados, deberá seguirse con el rubro de actualización. La capacitación es una necesidad permanente.

De manera que, tomando en cuenta las razones apuntadas y todos los datos recabados, cuyos resultados aparecen en el capítulo anterior es que debe considerarse como impostergable la creación del Centro de Capacitación para Directores y Técnicos del Ministerio de Educación.

#### DESCRIPCION DEL CENTRO

El centro de Capacitación para Directores y Técnicos del Ministerio de Educación será una dependencia del Ministerio que tendrá,

entre sus funciones principales las siguientes:

- la investigación periódica de necesidades de adiestramiento del personal que labora en los niveles directivo y técnico-administrativo en todas las unidades y dependencias del mismo;
- el diseño de los cursos a servir (para el efecto tomará como base las necesidades detectadas en las investigaciones que se realicen);
- la programación de los cursos propuestos;
- la docencia que ayude al logro de los objetivos propuestos;
- la evaluación y el seguimiento de las personas que participan, en calidad de estudiantes, en los cursos.

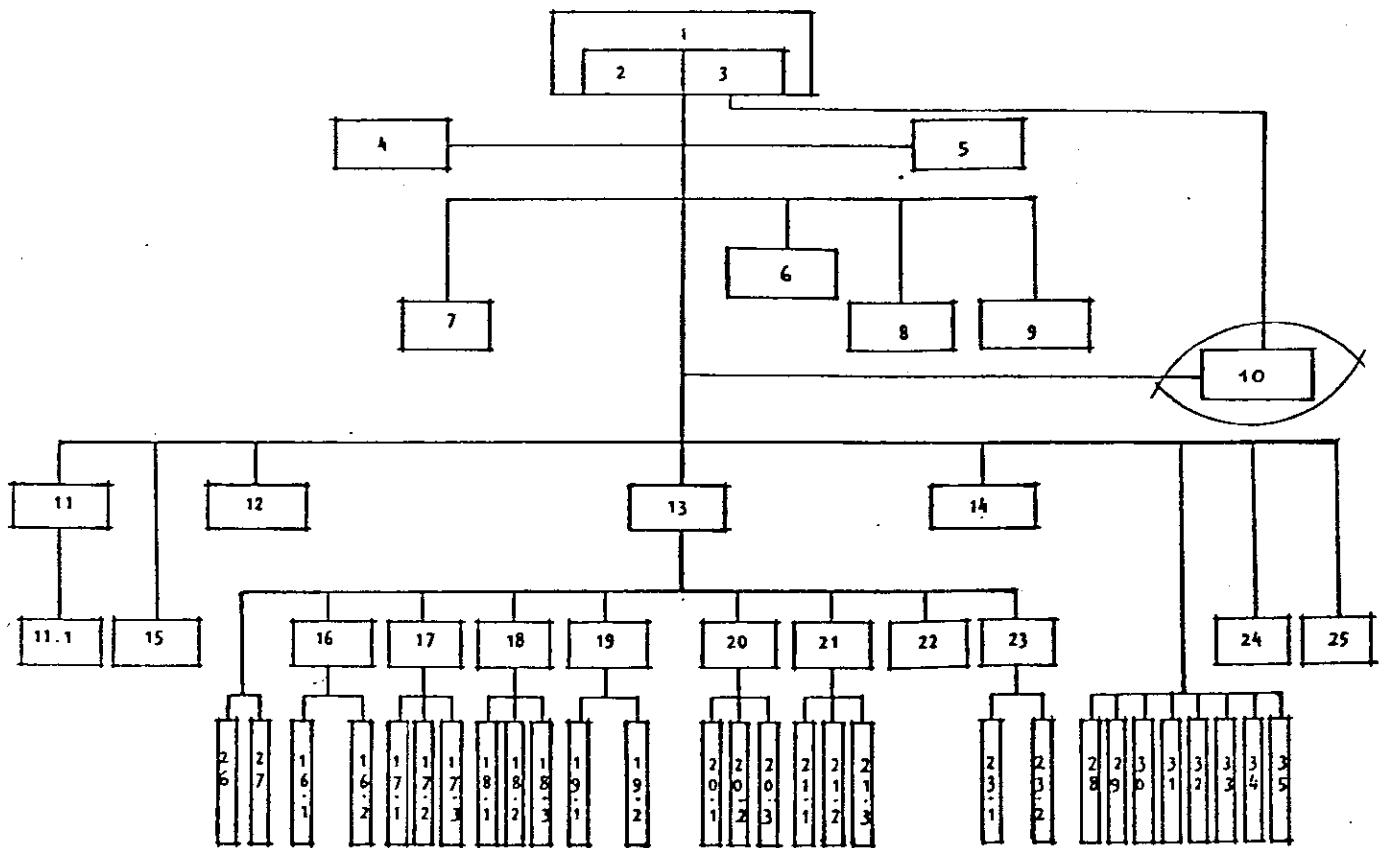
El Centro trabajará en forma coordinada con las entidades y unidades del Ministerio de manera que:

- los horarios de los cursos afecten en forma mínima el horario de trabajo de las oficinas;
- las prioridades de capacitación de cada dependencia sean tomadas en cuenta;
- haya comunicación exacta y a tiempo de las actividades que se realicen.

Funcionará en un edificio específico, con aulas y espacios administrativos, con mobiliario adecuado a su naturaleza y con todos los servicios necesarios.

1. Ubicación del Centro en la estructura del Ministerio de Educación:

UBICACION DEL CENTRO DE CAPACITACION PARA DIRECTORES Y TECNICOS  
EN LA ESTRUCTURA DEL  
MINISTERIO DE EDUCACION DE GUATEMALA



El Centro de Capacitación para Directores y Técnicos del Ministerio de Educación dependerá directamente del Despacho Ministerial, particularmente del Viceministerio Administrativo, en el organigrama que se presenta está representado con el número 10. De esta manera se le estará dando importancia jerárquica, necesaria para una labor en que el personal involucrado en la capacitación se sienta obligado a tomar con seriedad su propia superación y, por ende, del trabajo del que es copartícipe. La capacitación se hará en dos canales, uno, el técnico-administrativo que es el tema de este Modelo de Trabajo Profesional, y otro, el docente, o sea el de la preparación de los mentores en la tarea de las innovaciones curriculares que debe ser objeto de un estudio específico que complementa el presente trabajo.

## 2. Propósitos del Centro:

Los propósitos del Centro de Capacitación para Directores y Técnicos del Ministerio de Educación son:

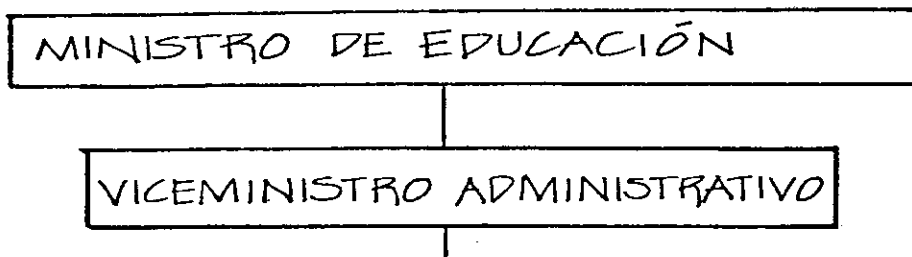
- a. orientar políticas de trabajo, congruentes con los fines y objetivos del sistema educativo nacional;
- b. definir estrategias para la capacitación del personal directivo y técnico;
- c. mejorar la eficacia y eficiencia de la administración educativa por medio de una capacitación adecuada al personal directivo y técnico;
- d. superar la calidad de la acción administrativa mediante un trabajo permanente de capacitación a jefes y personal técnico-administrativo.

3. Estructura y Funciones del Centro:

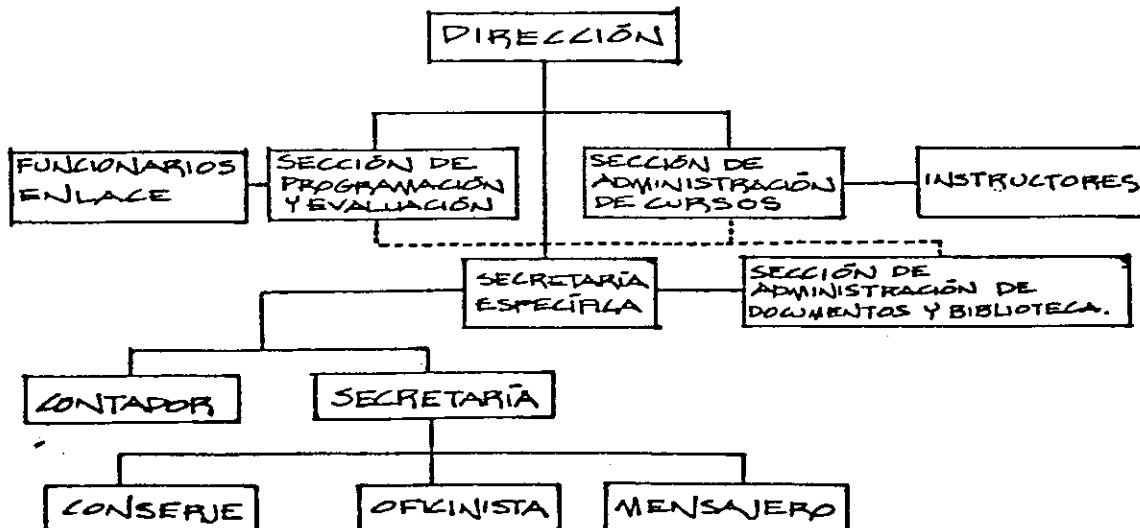
El Centro de Capacitación para Directores y Técnicos del Ministerio de Educación estará integrado por una Dirección, la sección de programación y Evaluación, la de Administración de cursos y una Secretaría específica. Formarán parte de su estructura administrativa, los funcionarios enlace, los que corresponderán a cada una de las dependencias del Ministerio que por su naturaleza, deben estar incluidas en las acciones de capacitación en administración.

El organigrama del Centro de Capacitación puede representarse, entonces, de la siguiente manera:

ORGANIGRAMA DEL CENTRO DE CAPACITACION PARA DIRECTORES Y  
TECNICOS DEL MINISTERIO DE EDUCACION DE GUATEMALA



CENTRO DE CAPACITACIÓN PARA  
DIRECTORES Y TÉCNICOS DEL MINISTERIO  
DE EDUCACIÓN DE GUATEMALA.



Las funciones del Centro de Capacitación serán:

- a. Investigación periódica en cada una de las entidades del Ministerio de Educación a efecto de establecer las necesidades de capacitación de jefes de dependencia, unidad y programa y de técnicos encargados de formular el desarrollo curricular.
- b. Preparación del personal, jefes de dependencia y técnicos de planificación curricular, con base en cursos específicos previamente diseñados como consecuencia de investigaciones de necesidades.
- c. Planificación del funcionamiento del Centro en relación al trabajo específico, particularmente en metodología de la enseñanza, normas para realizar las acciones de capacitación y coordinación con las instituciones del Ministerio de Educación.
- d. Establecimiento de una coordinación de acciones de evaluación y seguimiento en todas las entidades del Ministerio de Educación cuyos jefes y técnicos hayan recibido capacitación.

Las tareas del Centro de Capacitación serán:

- a. Realizar investigaciones en cada una de las entidades del Ministerio de Educación a efecto de establecer las necesidades de capacitación de jefes de dependencia, unidad y programa y de técnicos encargados de formular el desarrollo curricular.
- b. Diseñar cursos específicos basados en las investigacio-

nes de necesidades, que proporcionen al trabajador;

b. 1 Conocimientos básicos acerca de la dependencia, especialmente los que propicien una inducción completa y efectiva;

b. 2 Conocimientos y habilidades fundamentales para el puesto,

b. 3 Conocimientos de complementación técnica para el mejor desempeño del puesto;

b. 4 Capacidad para elucubrar sobre la conveniencia de orientar acciones determinadas para los diferentes momentos de la planificación educativa;

c. Programar sesiones ordinarias y extraordinarias del cuerpo de catedráticos /8/ para concertar un estilo de trabajo. De manera que en tales sesiones se deberá:

- discutir acerca de la conveniencia de utilizar determinadas técnicas didácticas acordes con la naturaleza de los estudios;
- determinar criterios sobre aplicación de determinadas técnicas de evaluación en relación al logro de los objetivos de cada curso y en relación al rol del docente en la tarea de capacitación;
- determinar las normas internas relacionadas con el trabajo educativo del Centro;

---

/8/ Cada docente deberá tener el grado académico de Doctor en Administración o Master en Administración Educativa.

- d. prestar asistencia técnica para el desarrollo de programas institucionales o periféricos;
- e. establecer mecanismos para una efectiva coordinación de los cursos de capacitación;
- f. calendarizar las acciones permanentes y extraordinarias de capacitación;
- g. evaluar los programas y acciones de capacitación, en coordinación con las entidades del Ministerio, por medio de los funcionarios enlace y personas seleccionadas;
- h. coordinar acciones de seguimiento en todas las entidades del Ministerio cuyos jefes y técnicos hayan recibido capacitación;
- i. promover los programas de capacitación, específicos para el área de administración de la educación;
- j. administrar los horarios de atención a los capacitandos de manera que sus labores de especialización no interfieran con su trabajo cotidiano o interfieran en tiempo mínimo;
- k. informar a las autoridades del Ministerio sobre las actividades de capacitación, formación y mejoramiento profesional que realiza, así como de los resultados que se aprecien en la fase de evaluación y seguimiento.

4. Organización administrativa:

Las actividades que corresponden a cada una de las secciones que conforman el Centro de Capacitación son las siguientes:

a. Dirección:

1. Dirigir y controlar actividades generales del Centro

y orientar las funciones de las secciones que lo integran.

2. Someter a la consideración del Ministerio de Educación los estudios y proyectos para la formulación de las políticas de capacitación a directores y técnicos administrativos.
3. Desarrollar las acciones correspondientes para obtener los recursos necesarios del Centro de Capacitación para Directores y Técnicos a fin de garantizar el óptimo funcionamiento de sus programas.
4. Diseñar conjuntamente con los Jefes de Sección y catedráticos, las normas y reglamentos del Centro, así como evaluar la aplicación de estas normas con regularidad.
5. Llevar la representación del Centro en sus relaciones públicas y actos corporativos como máxima autoridad ejecutiva del mismo.
6. Velar por la aplicación de las normas y reglamentos aplicables al Centro de Capacitación y a sus actividades, y realizar acciones normativas no contempladas en las reglas/9/.

---

/9/ Las normas y reglamentos deberán ser elaborados por el Director del Centro de Capacitación, en colaboración con el Jefe de la Sección de Programación y Evaluación, el Jefe de la Sección de Administración de Cursos y el cuerpo de catedráticos.

b. Sección de Programación y Evaluación:

1. Investigar y establecer las necesidades de capacitación de los funcionarios comprendidos en el ámbito de acción del Centro y coordinar el trabajo de éste, con las entidades y unidades del Ministerio de Educación.
2. Elaborar los planes generales de capacitación y los programas específicos de los cursos.
3. Seleccionar métodos y materiales de enseñanza y en caso necesario crearlos.
4. Preparar los proyectos para obtener, transferir e intercambiar tecnología en el campo de la capacitación.
5. Proponer los planes y programas de capacitación y formación de instructores.
6. Efectuar la evaluación de los programas ejecutados, la eficiencia del personal docente y las estrategias de enseñanza.

c. Sección de Administración de Cursos:

1. Preparar los calendarios y horarios de los cursos. Efectuar las convocatorias. Orientar la inscripción y registro de participantes y suministrar la información sobre cursos, y programas del Centro de Capacitación.
2. Coordinar a los docentes, orientar su actuación en cada curso y prestarles el apoyo que sea requerido/10/.

---

/10/ Dieciocho instructores, coordinados por el Jefe de la Sección de Administración de Cursos realizarán las funciones de capacitación.

3. Programar la utilización de aulas, muebles y equipo.
4. Controlar la asistencia y el desarrollo de las clases.
5. Aplicar y supervisar los exámenes y pruebas de rendimiento.
6. Organizar los eventos corporativos, los actos, los congresos, los seminarios, etc. que deban llevarse a cabo en el desarrollo de programas generales o especiales.
7. Administrar los cursos de capacitación.
8. Prestar asistencia técnica en coordinación con el Departamento de Programación y Evaluación para el desarrollo de centros y de programas institucionales o periféricos.

d. Secretaría Específica:

1. Llevar el registro y archivo del Centro relativo a las inscripciones, matrículas, calificaciones y demás asuntos de la actividad docente.
2. Preparar los diplomas y certificados que deben expedirse.
3. Asistir al Director en los trámites de acciones al personal.
4. Organizar y prestar los servicios administrativos que requiere el Centro para su normal funcionamiento.
5. Custodiar y administrar las instalaciones físicas, los muebles, máquinas, equipos y elementos del Centro de Capacitación.

e. Sección de Administración de Documentos y Biblioteca:

1. Llevar los archivos correspondientes de todas las acciones del Centro;
2. Organizar el servicio de atención a los usuarios de la Biblioteca.

f. Funcionario Enlace:

Cada funcionario enlace deberá realizar las siguientes acciones de coordinación:

- a) Aplicar instrumentos de investigación de necesidades de capacitación diseñados por el Centro a los técnicos de su entidad específica;
- b) Tabular para detectar las prioridades de capacitación en su entidad;
- c) Informar al Centro de los resultados de la investigación;
- d) Informar al Director de su entidad específica los nombres de las personas que deben recibir la capacitación;
- e) Formular criterios para establecer calendarios (días y horarios) para la realización de los cursos;
- f) Presentar a las autoridades de su entidad específica los objetivos del Centro para que tengan un pleno conocimiento de los mismos;
- g) Realizar todas las labores de coordinación que le sean asignadas por ambas partes, entre ellas, evaluar el propio Centro, estudiar los requerimientos financieros

del Centro conjuntamente con los jefes de programación y administración de cursos.

5. Requisitos propuestos para el personal ejecutivo del Centro:

- a. Director: profesional con Doctorado en Administración, Licenciado en Pedagogía o Psicología con Maestría en Administración Educativa o Maestría en Evaluación y Medición Educativa.
- b. Jefe de la Sección de Programación y Evaluación: profesional con Maestría en Evaluación y Medición Educativa. Experiencia docente en educación superior y en labores de planificación de programas de capacitación.
- c. Jefe de la Sección de Administración de Cursos: profesional con Maestría en Administración Educativa. Conocimientos y experiencia en la administración de programas de capacitación. Experiencia docente en nivel universitario.
- d. Funcionario Enlace: profesional con experiencia en planeamiento con Maestría en Medición y Evaluación Educativa o en Administración Educativa, que trabaje en una de las oficinas del Ministerio de Educación cuyos técnicos vayan a recibir capacitación.
- e. Jefe de la Secretaría Específica: Licenciado en Pedagogía con especialidad en Administración Educativa con capacidad en organización y manejo de oficina y experiencia en Administración docente.
- f. Bibliotecario: profesional con título de Licenciado en Bibliotecología o Bibliotecario General con experiencia

en proceso técnico de documentos.

6. Planes:

Para una óptima realización de las tareas del Centro se han definido tres sectores de acción: el de Educación Extraescolar, el de Educación Escolar y el de Administración propiamente dicho; dentro de estos se han seleccionado veintidos dependencias o unidades, como una primera instancia, para que sean éstas las que reciban primero los efectos de la capacitación. Estas dependencias fueron escogidas porque, por ahora, son las que tienen una mayor relación con administración de la educación. Se trata de:

1. Asesoría Técnica,
2. Centro Nacional de Libros de Texto "José de Pineda Ibarra",
3. Consejo Técnico de Educación,
4. Departamento de Coordinación de Organismos Internacionales,
5. Departamento de Educación Pre-primaria,
6. Departamento de Educación Primaria Urbana,
7. Departamento de Educación Básica,
8. Departamento de Educación Vocacional y Técnica
9. Departamento de Educación Normal y Bachillerato,
10. Dirección General de Educación Escolar,
11. Dirección de Educación Pre-primaria y Primaria Urbana,
12. Dirección de Educación Media,
13. Dirección de Bienestar Estudiantil y Educación Especial,
14. Dirección de Educación Física y Salud,
15. Dirección de Socio Educativo Rural,

( 68 )

16. Dirección de Alfabetización y Educación de Adultos,
17. Dirección de Educación Estética
18. Programa de Educación Básica Rural,
19. Secretaría de la Junta Nacional de Educación Extraescolar,
20. Supervisión General de Educación,
21. Supervisión Departamental
22. Unidad Sectorial de Investigación y Planificación Educativa.

Todas estas dependencias tendrán relación directa con el Centro de Capacitación por medio de funcionarios enlace. Cada funcionario enlace es coordinador de acciones entre su dependencia y el Centro. Por esta circunstancia, cada entidad, de las anteriormente enumeradas, debe incluir, dentro de las actividades con que se define el rol de uno de sus técnicos, la de coordinar acciones con el Centro. Estas acciones presuponen participar en tareas de investigación de necesidades, aportar ideas para el diseño de cursos, sugerir estrategias para la formación técnica del personal, establecimiento de normas, información bipartita y tareas de seguimiento y evaluación del rendimiento.

7. Áreas de Capacitación:

Los cursos, como se ha venido diciendo, deben orientar sus objetivos hacia una habilitación adecuada a las características de la empresa educativa y diseñarse de acuerdo a las investigaciones de necesidades del sector. En el presente caso, las personas, según puede verse en el cuadro adjunto en el Apéndice "C", seleccionaron dieciseis de las veinte áreas propuestas. Estas áreas fueron agrupadas en las tres siguientes categorías:

1. De conocimientos básicos acerca de la política del Ministerio de Educación, que sirvan para propiciar una completa y efectiva inducción al quehacer administrativo.

Dentro de esta categoría debe incluirse los cursos: Elementos fundamentales para planificación educativa y Conocimientos básicos de Legislación Educativa.

El propósito del curso Conocimientos básicos de Legislación Educativa es el de informar acerca de las leyes ordinarias, reglamentarias e individualizadas que deben manejar los técnicos, directores y supervisores en el desempeño de sus respectivos cargos. Lo esencial de este curso es lograr que los estudiantes, puedan discernir, a través del análisis lógico-jurídico de cada una de las normas, el espíritu de la ley y su aplicación en casos concretos.

El curso Elementos fundamentales para planificación educativa tiene como objetivo proporcionar al estudiante los conocimientos técnicos para planear programas educativos a cualquier nivel, desde el nivel del aula hasta el nivel nacional. Se describirán en el curso varios tipos de análisis que pueden serle útiles al planificar programas de naturaleza educativa.

2. De conocimientos y habilidades fundamentales para el puesto que se desempeña.

En esta categoría los cursos que se servirán son: Técnicas de Administración Educativa, Técnicas de Investigación Educativa, Técnicas de Programación, Técnicas para Diseño Curricular, Técnicas de Evaluación Curricular, Elaboración de Proyectos, Téc-

nicas de Supervisión Educativa.

Los objetivos del curso Técnicas de Administración Educativa son: proporcionar relaciones más directas entre la teoría y la aplicación de la administración, y destacar los conceptos importantes y relevantes acerca de la administración educativa y las técnicas de que el administrador puede valerse para solucionar problemas relacionados con el quehacer educativo.

El curso Técnicas de administración educativa tiene como característica que, por su medio, el estudiante conocerá los conceptos básicos de la administración educativa. Las características de las técnicas de la administración educativa así como los modelos burocráticos y el de sistemas.

El curso Técnicas de investigación educativa tiene como objetivo el proporcionar los fundamentos técnicos para realizar investigaciones que sirvan de base para formular planes y programas educativos.

El de Técnicas de programación tiene como propósito capacitar al estudiante para que pueda distribuir las actividades planificadas de acuerdo al tiempo y recursos existentes partiendo de la priorización de las mismas, utilizando técnicas como el CPM, el PERT y otras.

El curso Técnicas para diseño curricular tiende a proporcionar los conocimientos necesarios para que el estudiante tenga la capacidad de diseñar currícula educativos, criterios para la organización efectiva de estos, y tenga la capacidad para realizar el proceso para planificar una unidad de organización así

como para seleccionar actividades de aprendizaje que sean congruentes con los fines del sistema educativo nacional y con las necesidades del medio.

Los contenidos del curso Técnicas de evaluación curricular sirven para entrar a analizar los conceptos Evaluación cualitativa y Evaluación cuantitativa y, dentro de ellos, lo que es la evaluación de la organización, administración y financiamiento de programas. Se hará énfasis en el planeamiento de operaciones para ejecutar la evaluación y la relación entre las pruebas evaluativas y el currículum.

La clase sobre Técnicas de desarrollo tiene como propósito proporcionar conocimientos sobre las diversas formas de promover el mejoramiento de los diferentes aspectos particulares y sociales del individuo.

El curso de Planificación tiene como propósito dar los elementos para que el estudiante tenga capacidad para poder prever las acciones a realizar de acuerdo a la magnitud del proyecto o actividad.

El curso Elaboración de proyectos tiene como finalidad proporcionar los mecanismos para que el estudiante se capacite en la formulación de proyectos de investigación, de planificación, evaluación y diseño en el campo del desarrollo curricular.

En el curso Técnicas de supervisión educativa, los objetivos principales son: analizar la estructura y las funciones de la supervisión educativa, estudiar las modalidades de supervisión y ofrecer lineamientos para analizar el rol del supervisor

( 72 )

dentro del sistema educativo.

3. De conocimientos de complementación para el mejor desempeño del puesto (desarrollo ejecutivo).

Los cursos de complementación son: Motivación de personal, Técnicas para elaboración de sistemas de evaluación y control de personal, Técnicas para analizar e interpretar datos de investigaciones y evaluación educativa, Técnicas de dinámica de grupos, Teorías de análisis de organización, Técnicas de comunicación, coordinación y relaciones humanas.

El curso Motivación de personal tiene como objetivos: analizar la importancia de las técnicas de motivación, los procedimientos que pueden emplearse para inducir al personal a realizar las labores correspondientes y que las ejecuten con agrado, eficacia y eficiencia.

El curso Técnicas para elaboración de sistemas de evaluación y control de personal tiene como propósito establecer la importancia de la aplicación de métodos para desarrollar procedimientos de evaluación y control del personal.

Técnicas para analizar e interpretar datos de investigación y evaluación educativa tiene como propósitos que el estudiante adquiera competencia para conocer el estado de las instituciones educativas, pueda determinar los factores incidentes a efecto de tomar las decisiones que permitan mejorar la situación, especificar los objetivos al evaluar el rendimiento y establecer de acuerdo a los objetivos de aprendizaje seleccionados, las consideraciones técnicas para que la evaluación tenga relación

intrínseca con ellos. Así mismo para que la investigación muestre claramente las deficiencias de un sistema y se produzca, de esta manera, un diagnóstico basado en las necesidades reales de una población específica.

El curso Técnicas de dinámica de grupos tiene como función: capacitar al participante en las diferentes formas de organizar los grupos humanos para realizar un trabajo coparticipativo, cooperativo y responsable.

El curso Teorías de análisis de organización tiene como objetivo fundamental perfeccionar la capacidad de análisis organizativo del estudiante para su aplicación en el campo de trabajo correspondiente.

El curso Técnicas de comunicación, coordinación y relaciones humanas tiene como objetivo que el estudiante aplique las técnicas de comunicación, mejore sus relaciones humanas y realice acciones de coordinación entre el personal de una empresa mediante la aplicación efectiva de las modalidades de relación respectivas.

8. Modalidades de capacitación del Centro serán básicamente tres:

la de entrenamiento en aulas, talleres, laboratorios, etc., la de conferencia o discusión (ambas conocidas como instrucción presencial y, la de instrucción a distancia (instrucción no presencial).

La instrucción presencial es la que se realiza en forma coparticipativa entre estudiantes y docente, de naturaleza dinámica, se presta para intercambiar opiniones y para la observación

y evaluación directas.

La instrucción a distancia se realiza por medio de la radio, la televisión o el envío de correspondencia. En muchos casos, este tipo de instrucción requiere un enfrentamiento presencial para insistir en elementos importantes de los contenidos y para efectos de evaluación.

9. Metas:

La implantación y funcionamiento del Centro de Capacitación requiere de un largo plazo. Pero dentro de esta concepción es necesario definir acciones inmediatas al corto y mediano plazo. Para el efecto es necesario dividir dichas acciones, las básicas para su instalación por un lado y las de su funcionamiento propiamente dicho.

El corto plazo, dentro de las acciones básicas inmediatas puede identificarse en dos etapas que pueden denominarse así:

- a) Actividades previas a la creación del Centro de Capacitación.
- b) Actividades inmediatas a la creación del Centro de Capacitación.\*

---

\* Todas las acciones que se realicen dentro del corto plazo, en las dos etapas mencionadas, deben ser cuantificadas sobre la marcha, es decir, al poner en marcha un plan de acción usando como base este proyecto. Si se toma en cuenta que el corto plazo comprende un año de duración aproximadamente, todas estas actividades deberán, en su momento, ser planificadas y deberá, hasta entonces, conseguirse los insumos (materiales y financieros) necesarios para poner en marcha el proyecto. Actualmente, con las oscilaciones de precio de productos y con el alza del costo de vida es sumamente difícil entrar a este tipo de detalle.

Las actividades previas a la creación del Centro de Capacitación tendrán que ser:

- 1) investigación de la situación actual de las actividades de capacitación en el Ministerio de Educación, en el área administrativa. Estudio de la capacidad instalada, los recursos humanos, materiales, físicos y financieros existentes; existencia de políticas y objetivos. Características del tipo de capacitación actual;
- 2) definir objetivos, estrategias y políticas que regularán las actividades del Centro;
- 3) diseñar el esquema de funcionamiento del Centro de Capacitación para operacionalizar los objetivos, estrategias y políticas anotadas;
- 4) planificar y programar actividades inmediatas a desarrollar, de acuerdo a los objetivos que se definan;
- 5) planificar, programar y conseguir los recursos materiales y financieros requeridos para poner en marcha el Centro;
- 6) iniciar acciones para conseguir apoyo superior y contemplación de los factores facilitantes y obstaculizantes que influyan en el inicio de funcionamiento del Centro;
- 7) creación legal del Centro;
- 8) realizar actividades de divulgación y concientización de lo que es el Centro.

Y el corto plazo, para su funcionamiento propiamente dicho, está constituido por la:

- 1) planificación y programación de las acciones de capacita-

ción, de manera que los cursos anotados como de primera y segunda categoría y los de completación deben estar habilitando al individuo para producir un trabajo técnico dentro de lo que se entiende, como corto plazo, es decir, en un año o año y medio; y la

- 2) detección de necesidades de programas y proyectos próximos a ejecutarse para capacitar a los futuros técnicos de los mismos.

El mediano plazo, o sea las acciones a realizar en un término aproximado de dos años, se caracteriza por incluir tareas como las siguientes:

- 1) Continuar con algunas de las acciones iniciadas en el corto plazo;
- 2) sugerir a donde corresponda, la incentivación al personal capacitado con políticas salariales más justas;
- 3) realizar estudios y ejecutar acciones para disminuir la subutilización de los recursos humanos calificados;
- 4) realizar estudios y determinar acciones que sirvan para preparar administradores que cuenten con capacidad de diagnóstico, recursos analíticos suficientes para diseñar y evaluar el impacto probable de cada acción así como atributos tales que brinden liderazgo y sirvan para proporcionar orientación en situaciones especiales;
- 5) ampliar la cobertura del sistema en los aspectos, de planificación, organización, programación y ejecución según el carácter de las necesidades de capacitación.

y el ámbito de la administración sustantiva.

El largo plazo consistirá en:

- 1) continuar realizando algunas de las acciones iniciadas en el mediano plazo;
- 2) tratar de mantener un proceso deliberado, planificado, continuo e integrado en el tiempo y en el espacio, por medio del cual se detecten necesidades reales de capacitación que vayan surgiendo y sirva para pronosticar las demandas futuras;
- 3) mantener acciones de iguales características que eliminen dichas necesidades fomentando cambios de comportamiento, impartiendo conocimientos y desarrollando destrezas acordes con las funciones y objetivos del Ministerio de Educación para mejorar la eficacia y la eficiencia de los directores y técnicos/11/. Esto, entre otras cosas, presupone: elevar la calidad de la educación pre-primaria, primaria y media y, crear innovaciones en relación al autofinanciamiento de los establecimientos educativos, descentralizar la administración del sistema educativo y otras.

En síntesis, el Centro de Capacitación para Directores y Técnicos del Ministerio de Educación, debe mantener la dirección del proce-

---

/11/ La mayoría de acciones mencionadas fue tomada del trabajo denominado "Propuesta de un esquema para el funcionamiento del sistema nacional de capacitación del sector público guatemalteco" del Lic. Arnoldo Borrayo (1978:15 a 22). Algunas, al ser trasladadas a este trabajo, sufrieron modificaciones lógicas y otras, por su relación intrínseca con el mismo, permanecieron invariables.

( 78 )

so mediante la asistencia permanente y por medio de la comprobación del avance, del proceso mismo de la calidad de la producción y de la productividad. Debe, asimismo, definir un perfil ideal del personal en cuestión.

Los cursos diseñados con base en la investigación de necesidades tendrán que satisfacer a los participantes y al Sistema, en este sentido se derivarán de los diagnósticos cotidianos que detecten lo que realmente se necesita en este rubro en forma permanente. Además, el Centro de Capacitación ejercerá, por medio de los funcionarios enlace, un seguimiento de egresados. Asimismo los propios funcionarios del Centro realizarán una autoevaluación periódica (cada año) del impacto de su labor.

El Centro será evaluado en relación a los logros que los capacitados obtengan y al informe de estos a su esfera correspondiente.

## BIBLIOGRAFIA

- Borrayo, Arnoldo. Propuesta de un esquema para el funcionamiento del sistema nacional de capacitación del sector público guatemalteco. Secretaría General del Consejo Nacional de Planificación Económica. Programa de Desarrollo Administrativo del Sector Público. Guatemala, (PRODASP). 22 pp.
- Borrayo, Arnoldo. Propuesta de un esquema organizacional y funcional para el Centro de Capacitación del Ministerio de Finanzas Públicas. Guatemala, PRODASP (Borrador para discusión) 8 pp.
- Byars, Ll. L. y Rue, L. W. Administración de recursos humanos, conceptos y aplicaciones. México, Interamericana. 428 pp.
- Chruden, Herbert J. y Sherman Jr., Arthur W. Administración de personal. México, Compañía Editorial Continental, S. A. 661 pp.
- Conclusiones de carácter hipotético del estudio "Bases para la formulación de una política de desarrollo de los recursos humanos en el sector público de Guatemala", realizado por el Dr. Roberto Martínez N.  
s.d.
- Domínguez Arévalo, E. G. Evaluación de la efectividad del programa de Adiestramiento en el Servicio del Instituto Nacional de Administración Pública en el Sector Público de Guatemala. Guatemala. INAP. 123 pp.
- Ettinger, Karl E. Glosario Administrativo. México, Centro Regional de Ayuda Técnica, Manual Administrativo 102. 78 pp.
- Facey, Jon. Manual de Planeamiento Educativo. Universidad de Nuevo México, L.A.P.E. Proyecto 520-0259. Mejoramiento de la Administración de la Educación, Guatemala, 60 pp.
- Guadamuz Sandoval, L. Una aproximación a la problemática y perspectivas de la capacitación del personal del sector educación. Guatemala PNUD/UNESCO. 28 pp.
- Guadamuz Sandoval, L. La administración educativa y su relación con la administración pública. San José, Costa Rica, Universidad Estatal a Distancia, 79 pp.

- Guatemala. 1980. Convenio 520-0259 suscrito entre el Gobierno de Guatemala y la Agencia Internacional para el Desarrollo. (Convenio de Donación, Anexo 1, Sección D. No. J.), 29 de septiembre. 56 pp.
- Guatemala. 1978. Decreto Legislativo No. 73-76. Ley de Educación Nacional y Reglamento de la Ley de Educación Nacional. 45 pp.
- Guatemala. 1945. Decreto No. 93. Ley del Organismo Ejecutivo. 199 pp.
- Guatemala. 1981. Instituto Nacional de Administración Pública. Detección de necesidades de capacitación. Original a máquina. 22 pp.
- Guatemala. 1983. Ministerio de Educación. Informe del Primer Seminario sobre Políticas y Estrategias de Capacitación. Unidad Sectorial de Investigación y Planificación Educativa (USIPE). Antigua Guatemala, Guatemala, C.A. 80 pp.
- Guatemala. 1974. Ministerio de Educación. Proyecto de Evaluación del Programa de Castellanzación. OPIE/DDSER. Guatemala, 30 pp.
- Guatemala. s.f. Ministerio de Educación. Proyecto de Creación de la Unidad Coordinadora de Capacitación de Personal, USIPE, División de Desarrollo Administrativo. (Inédito).
- Guatemala. 1974. Ministerio de Educación. Manual para Supervisor de Alfabetización. Movimiento Guatemalteco de Alfabetización Mogal. Guatemala, 35 pp.
- Guatemala. 1982. Misión de Asistencia Técnica de la UNESCO en Guatemala. La Administración Educativa a Nivel Local y de las Instituciones. Mimeografiado. 90 pp.
- Guatemala. 1979. Secretaría General del Consejo Nacional de Planificación Económica. Plan Nacional de Desarrollo 1979-1982, Sector Educación. 289 pp.
- Guatemala. 1983. Secretaría General del Consejo Nacional de Planificación Económica. Plan de Acción Gubernamental 1984, Plan Nacional de Desarrollo, Sector Educación, 1984-1986. 1986. 170 pp.
- Guatemala. 1979. Secretaría General del Consejo Nacional de Planificación Económica. Guía para la definición de alternativas de mejoramiento de la educación técnica y la capacitación profesional. Borrador preliminar.

- Guatemala. 1981. Secretaría General del Consejo Nacional de Planificación Económica, Dirección de Desarrollo Administrativo del Sector Público (DIDASP). Algunos criterios orientadores para el funcionamiento del sistema de capacitación del sector público. Mimeografiado. 17 pp.
- Guatemala. 1983. SEGEPLAN. Plan Nacional de Desarrollo 1984-1986. Plan de Acción Gubernamental 1984. 393 pp. Y adenda.
- Guatemala. 1980. Oficina Nacional de Servicio Civil. Manual de Clasificación de Puestos. Presidencia de la República, 5a. Edición, Gobierno de la República de Guatemala. s.n.p.
- Guatemala. 1985. INAP. SINAFOC. Informe preliminar Diagnóstico Situación de la Capacitación en las Instituciones y Dependencias Adscritas al SINAFOC. Mimeografiado. 79 pp.
- Hingue, 1969. Francois. La Enseñanza Programada. Argentina. Editorial Kapelusz, 172 pp.
- Kaufman, 1973. Roger A. Planificación de sistemas educativos. México, Editorial Trillas. 189 pp.
- Lindvall, 1974. C. N., Cox, Richard C. Cómo evaluar el currículo, un programa práctico de educación individualizada. Argentina, Buenos Aires, Editorial El Ateneo, 119 pp.
- McQuaig, 1978. Jack H. Cómo motivar a la gente, problemas y procedimientos. México, Logos Consorcio Editorial, S.A. 143 pp.
- Nicholls, Audrey y Nicholls, S. Howard. Una Guía práctica para el Desarrollo del Currículo. Buenos Aires, Argentina. Edit. El Ateneo. 99 pp.
- Panamá. 1978. Coordinación Educativa Centroamericana. Informe final del II Seminario Regional de Formación de Administradores de la Educación. Panamá. Proyecto Regional, Red de Sistemas Educativos para el Desarrollo en Centroamérica y Panamá. UNESCO. 55 pp.
- Ruiz Torres, José Humberto. Glosario Administrativo. Documento de s. f. referencia No. 5, INAP. Mimeografiado, 11 pp.
- Siliceo, Alfonso. Capacitación y Desarrollo de Personal. Editorial 1973 Limusa, México. 125 pp.
- Sills, David L. Enciclopedia Internacional de las Ciencias Sociales. España, Aguilar. 11 pp.

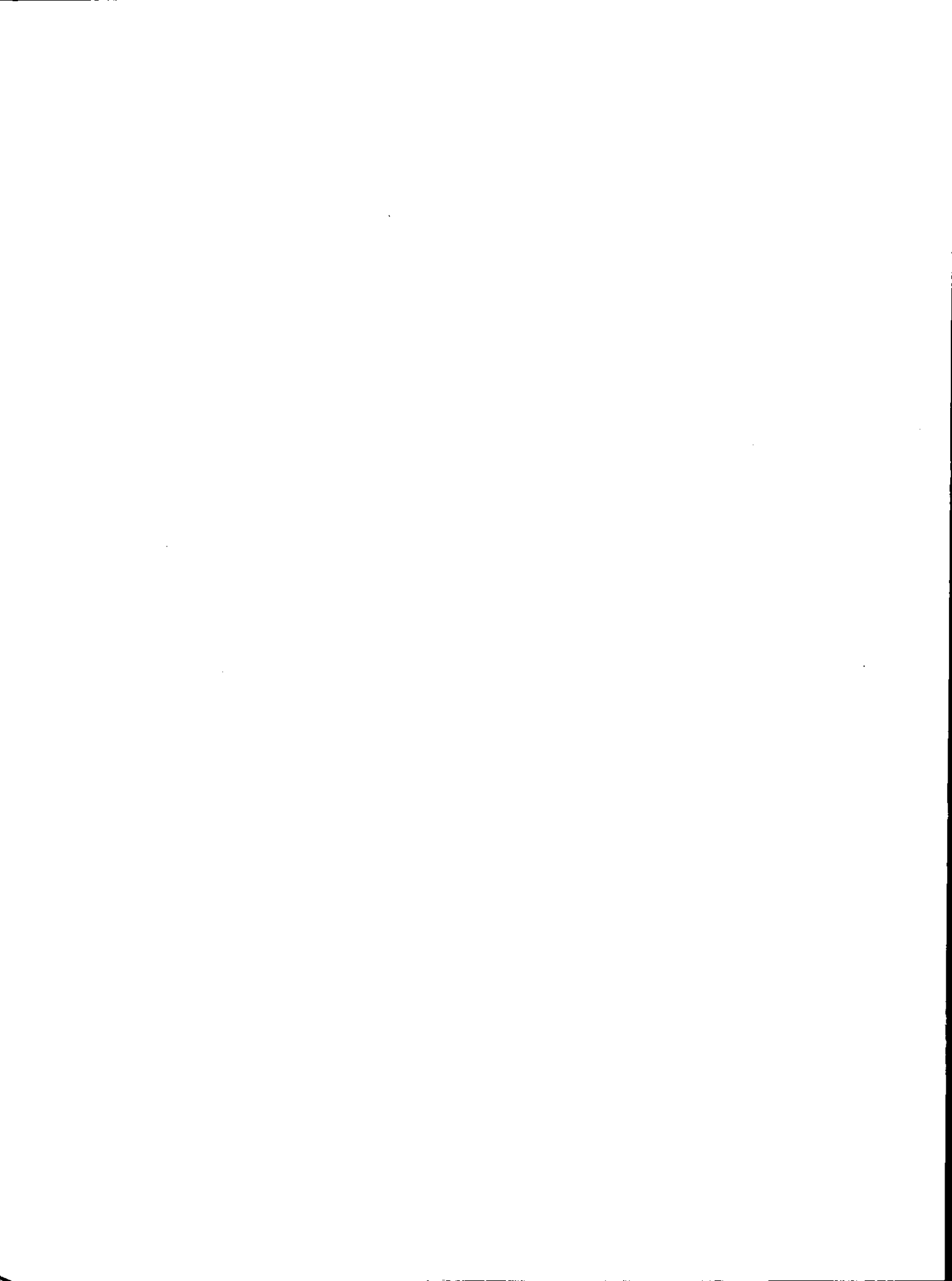
(82.)

- Theodorson, G.A., y Theodorson A.G., Diccionario de Sociología. Buenos Aires, Biblioteca Lexicon. PAIDOS. 311 pp.
- 1978
- Ulibarri, Horacio. Análisis Institucional del Ministerio de Educación y Cultura. Universidad de Nuevo México, Proyecto 520-0259. Mejoramiento de la Administración de la Educación, USAID/MINED, Diciembre. 66 pp.
- 1981
- Ulibarri, Horacio, Ulibarri, Lydia D. Conceptos básicos de la Administración Educativa. Universidad de Nuevo México. Proyecto 520-0259. Mejoramiento de la Administración de la Educación AID/MINED. Guatemala, 57 pp.
- 1982
- Guatemala. Ministerio de Educación. Plan de Educación Básica Integral. Dirección General de Educación, Unidad Sectorial de Investigación y Planificación Educativa (USIPE) Antigua Guatemala, Guatemala, C.A. 84 pp.
- 1979

APENDICE



APENDICE "A"



## APENDICE "A"

### FUNCIONES DEL MINISTERIO DE EDUCACION

Según la Ley del Organismo Ejecutivo decretada con el número 93 por el Gobierno del Doctor Juan José Arévalo, en abril de 1945 son:

10. La educación escolar en todos sus aspectos y manifestaciones, oficial y privada, para párvulos, primaria, secundaria, normal y especial, urbana y rural;
20. La campaña contra el analfabetismo;
30. La fundación y sostenimiento de escuelas primarias e institutos de secundaria, institutos politécnicos, escuelas normales, prevocacionales y vocacionales, escuela de artes aplicadas, de idiomas, bellas artes, de cultura física, nocturna para obreros, dominicales y otras similares;
40. La incorporación de las masas indígenas a la cultura nacional;
50. La creación y funcionamiento de granjas escolares para la enseñanza del castellano y de las primeras letras, iniciación agrícola, industrias del campo, rudimentos de economía, civismo e higiene.
60. El fomento, organización y supervigilancia del deporte escolar, de aficionados y de profesionales;

( 86 )

- 7o. La difusión y fomento de arte;
- 8o. La extensión cultural por medio de sociedades, asociaciones, patronatos, ligas, clubes, bibliotecas y salas de lectura y demás institutos, establecimientos y actividades que persigan estos fines y cuyo funcionamiento y reglamentación estén sujetos al control del Ministerio;
- 9o. La elevación del nivel moral de las masas;
- 10o. La organización de congresos, conferencias, concursos, certámenes, exposiciones, representaciones teatrales y cinematográficas, giras científicas, eventos, competencias deportivas, juegos olímpicos y programas de radiodifusión que tengan por objeto el mejoramiento de la cultural;
- 11o. La enseñanza y práctica escolares de la higiene y los sistemas alimenticios adecuados;
- 12o. La difusión de la bibliografía nacional, mediante apoyo a los autores que lo merecen;
- 13o. La formación de programas y calificaciones de libros de texto para los establecimientos de enseñanza pública y privada;
- 14o. La inspección y reglamentación de la enseñanza y exámenes en los establecimientos oficiales y particulares;
- 15o. Las estadísticas escolares y el análisis comparativo de las mismas;
- 16o. La formación y mantenimiento del escalafón del Magisterio, como base para la selección de sus elementos. Ahora es atribución del Ministerio de Trabajo, D. No. 1117 del

Congreso de la República.

- 17o. Las relaciones del Ejecutivo con la Universidad Autónoma de San Carlos;
- 18o. La publicación de libros, revistas, periódicos y demás impresos de carácter científico, artístico, filosófico y educativo, por medio de un departamento especial;
- 19o. Creación e inspección de museos, bibliotecas y hemerotecas públicas. La protección de los lugares y monumentos notables por su belleza natural y reconocido valor artístico o histórico, y el registro y conservación de la riqueza artística, histórica y religiosa del país;
- 20o. La fundación de colonias infantiles y de colonias para maestros;
- 21o. La inspección y control de teatros y espectáculos públicos;
- 22o. Las cuestiones relativas a la propiedad literaria y artística;
- 23o. La conservación, inspección y construcción de nuevos edificios, parques, anfiteatros y piscinas escolares, con campos deportivos y teatros al aire libre;
- 24o. El intercambio de profesores y alumnos con el extranjero y fundación de institutos de cooperación educacional;
- 25o. El otorgamiento y gestión de becas para alumnos aventajados y con aptitudes vocacionales y de especialización para postgrados;
- 26o. El mantenimiento de relaciones e intercambio con los orga-

( 88 )

nismos oficiales e instituciones científicas, artísticas, filosóficas, docentes y deportivas del exterior;

27o. La organización, dirección, administración y vigilancia de los reformatorios;

28o. Resolver todos los asuntos no especificados relacionados con la educación escolar y general de la Nación, que por naturaleza le corresponde.

En este Decreto, aún vigente, no se menciona la educación extra-escolar que en la actualidad es parte del sistema educativo nacional. Se menciona como una función inherente al Ministerio de Educación, el fomento, organización y supervigilancia del deporte de aficionados y de profesionales lo cual está fuera, en la actualidad, de su ámbito de acción.

Las cuestiones relativas de la propiedad literaria y artística están ahora dentro del ámbito de la Asociación Guatemalteca de Autores y Compositores (AGAYC). La organización, dirección, administración y vigilancia de los reformatorios es una función que ha desaparecido de las acciones del Ministerio de Educación.

APENDICE "B"



APENDICE "B"  
 INVESTIGACION DE NECESIDADES DE CAPACITACION  
 DDE. -PEE-CEW-6/85

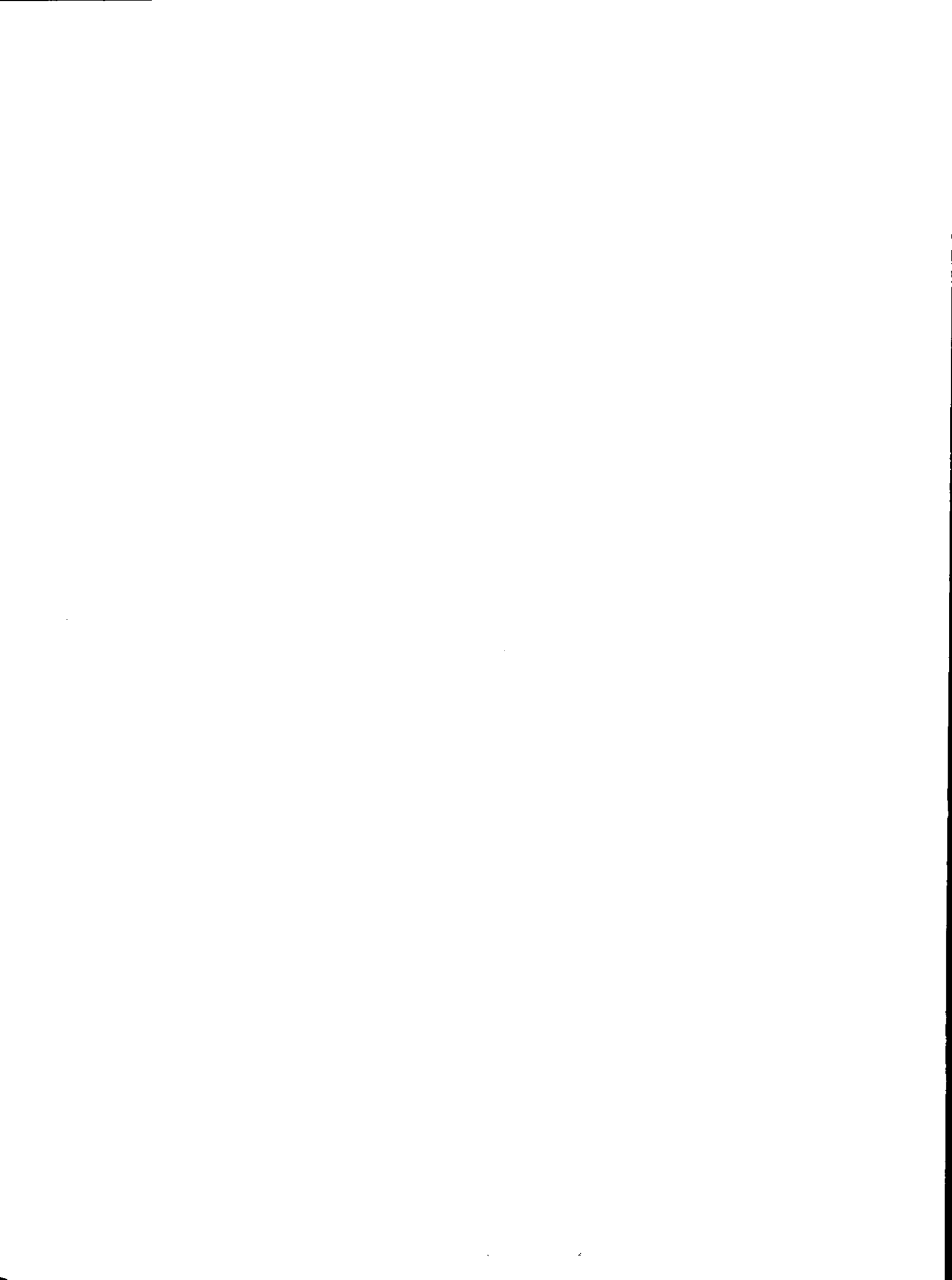
1/1

DEPARTAMENTO: Personal Directivo. No. BOLETAS 16

ORDEN DE LAS UNIDADES DENTRO DE LA MUESTRA	NUMERO ALEATORIO	DEPENDENCIA			
1	77	Departamento de Act. Liter.			
2	41	Depto. de Or. Esc. y Voc.			
3	99	Sección de Serv. Grales.			
4	59	Desp. de Ed. Media			
5	51	Depto. de Educ. Física			
6	13	Jefe Div. de Desarrollo Adm.			
7	47	Depto. de Educ. Estética			
8	82	Biblioteca Nacional			
9	36	Junta Calific. de Personal			
10	53	Depto. de Educ. Prim. Rural			
11	27	Sec. Coord. J. N. Ed. Ex.			
12	18	Dir. Gral. de Personal	15%	10%	
13	20	Depto. de Mov. de Pers.	N = 107	15%	n = 16.05
14	37	Depto. de Castellización			
15	63	Direc. de Cult. y Bellas Artes	N = 516	10%	n = 51.60
16	71	Jefe Div. de Doc. y Estadíst.			= 52
	73		Personal Directivo		
Reserva	14		N = 107		
	87		n = 0.15 (107) =	16.05	= 16
			Técnico Administrativo		
			N = 516		
			n = 0.10 (516) =	51.60	= 52

ORDEN DE LAS UNIDADES DENTRO DE LA MUESTRA	NUMERO ALEATORIO	INSTITUCION	ORDEN DE LAS UNIDADES DENTRO DE LA MUESTRA	NUMERO ALEATORIO	INSTITUCION
1	128	Módulo Básico E.Extra. Esc.	24	344	Departamento de Danza
2	194	Depto. de Alfabetización	25	301	Departamento de Música
3	277	Depto. de Música	26	486	CENALTEX
4	341	Archivo Gral de C. A.	27	064	Div. de D. y Estadística
5	395	Depto. de Música	28	506	CENALTEX
6	088	Sec. Coord. J. Nac. de E.E.	29	271	Departamento de Música
7	029	Div. de D. Curricular	30	302	Depto. de Música
8	488	CENALTEX	31	143	Educación B. Rural
9	035	D. de Desarrollo Curricular	32	358	Depto. de O. y C. de Es.
10	330	Depto. de Danza	33	124	Mod. Gas. E. Extraescolar
11	481	CENALTEX	34	293	Depto. de Música
12	294	Depto. de Música	35	381	Depto. de Artes Plásticas
13	050	D. de Pr. y E. Socioeconómico	36	281	Depto. de Música
14	295	Depto. de Música	37	514	-----
15	178	Depto. de D. Esc. y Voc.	38	297	Depto. de Música
16	230	Depto. de Música	39	175	Dir. de B. Estudiantil
17	278	Depto. de Música	40	068	D. de Doc. y Estadística
18	051	Div. Pr. y E. Socioeconómico	41	085	S. C. J. N. de Ed. Ex.
19	313	Depto. de Danza	42	113	Módulo Básico Extraescolar
20	286	Depto. de Música	43	187	Primaria de Adultos por Correspond.
21	130	Mod. Básico E. Extraescolar	44	142	Educ. Básica Rural
22	514	CENALTEX	45	057	Div. de Desarrollo Administrativo
23	274	Depto. de Música	46	475	CENALTEX

ORDEN DE LAS UNIDADES DENTRO DE LA MUESTRA	NUMERO ALEATORIO	INSTITUCION	
47	427	Sec. de Reg. y Escenografía	
48	154	Educación Básica Rural	
49	249	Departamento de Música	
50	435	Sección de Utillería Artística	
51	027	División de Desarrollo Curric	
52	190	Depto. de Alfabetización	
	462		
	066	División de Doc. y Estadística	
	389	Instituto Indig. Nacional	
	015	División de Infraest. Física	
	441		



CUESTIONARIO PARA EL PERSONAL  
DIRECTIVO Y TECNICO ADMINISTRATIVO  
DEL MINISTERIO DE EDUCACION  
DE GUATEMALA

Agradezco su colaboración al aceptar responder a las preguntas contenidas en el presente cuestionario. Este es parte de una investigación que tiene por objeto auscultar las necesidades de capacitación del personal directivo y técnico cuyo trabajo es indispensable en la tarea de mejorar el desarrollo educativo y cultural de la nación.

De manera que las áreas cubiertas por este instrumento son las siguientes:

Administración educativa  
Supervisión educativa  
Diseño de Currículum  
Desarrollo de Currículum  
Planificación educativa  
Investigación y  
Evaluación educativa.

La información que usted proporcione servirá de base para hacer la propuesta de creación de un Centro de Capacitación Administrativa para Técnicos del Ministerio de Educación.



PRIMERA PARTE

Información general

Esta contribución suya sólo tendrá carácter significativo al brindar una información precisa.

Por favor use letra de molde.

1. Puesto que ocupa actualmente \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

2. Edad \_\_\_\_\_ Sexo \_\_\_\_\_

3. Educación formal

Marque con una X el más alto grado aprobado y llene los espacios en blanco indicando el tipo de estudios realizado y el Título o Diploma obtenido.

3.1 Educación Secundaria

10.    20.    30.    40.    50.    60.

Carrera: \_\_\_\_\_

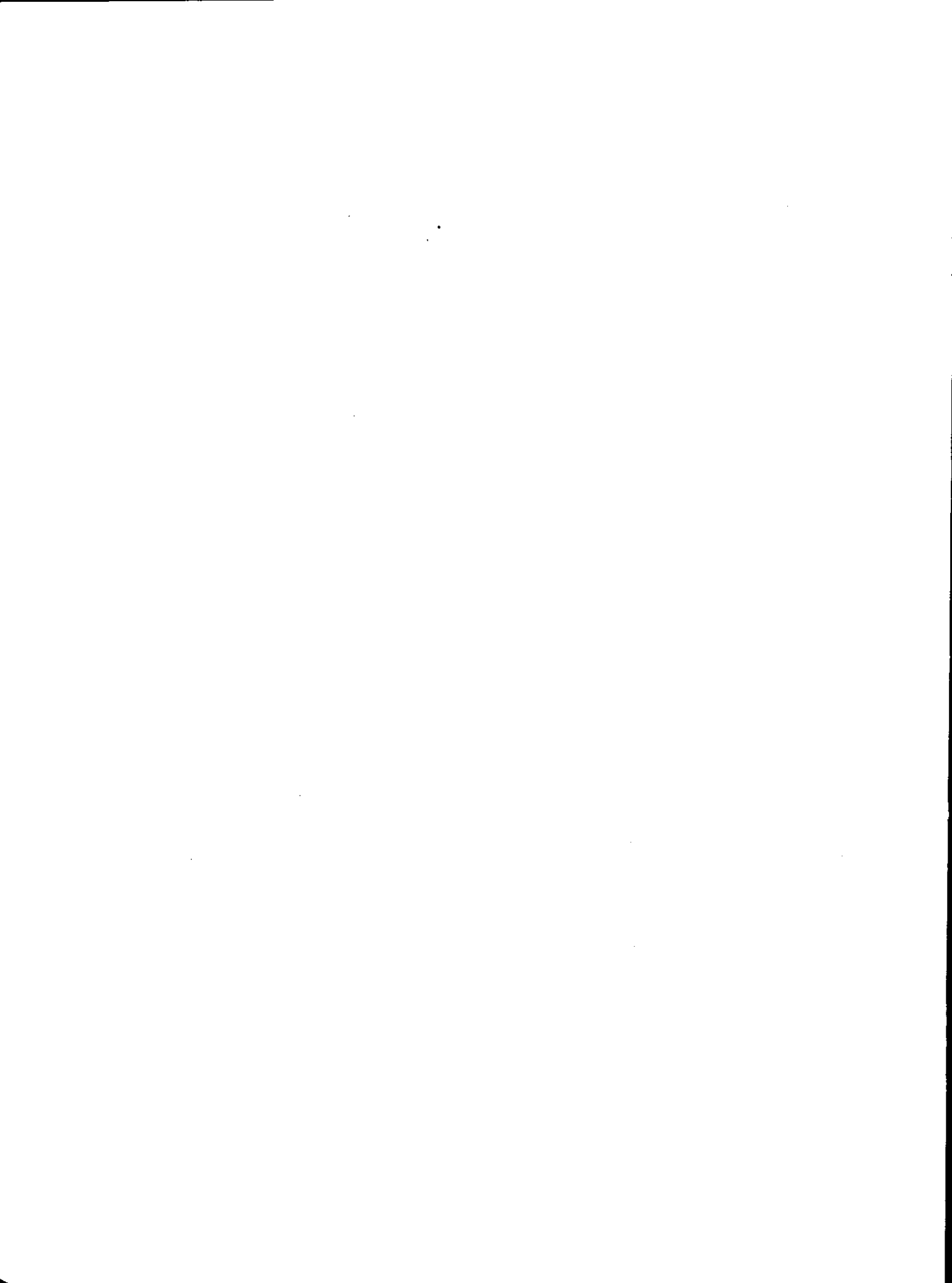
Título o Diploma obtenido: \_\_\_\_\_

3.2 Educación Universitaria

10.    20.    30.    40.    50.    60.

Carrera: \_\_\_\_\_

Título y/o grado obtenido: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_



## Estudios de Post-Grado:

Nombre de la Institución	Lugar	Duración de estudios

Carrera: \_\_\_\_\_

Título, Diploma o Grado obtenido: \_\_\_\_\_

## 3.3 Cursos de especialización recibidos:

Nombre del curso	Area o tema del curso	Lugar	Duración

Título o Diploma obtenido: \_\_\_\_\_

3.4 Idiomas y dialectos:            habla            lee            escribe

Inglés                                    \_\_\_\_\_            \_\_\_\_\_            \_\_\_\_\_

Francés                                   \_\_\_\_\_            \_\_\_\_\_            \_\_\_\_\_

Alemán                                   \_\_\_\_\_            \_\_\_\_\_            \_\_\_\_\_

Dialectos

(Especifique) \_\_\_\_\_

Otros

(Especifique) \_\_\_\_\_

3.5 Estudia usted actualmente?

Institución	Estudios que cursa	Grado

4. Identificación del puesto que desempeña:

4.1 Nombre de la Dependencia: \_\_\_\_\_

División o Departamento: \_\_\_\_\_

Sección: \_\_\_\_\_

4.2 Título oficial y dependencia a la cual pertenece este puesto en el presupuesto de sueldos: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

4.3 Nombre con el que se conoce este puesto dentro de la dependencia: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

4.4 Relación de trabajo: nombramiento \_\_\_\_\_

contrato \_\_\_\_\_

préstamo \_\_\_\_\_

4.5 Secciones o programas a su cargo: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Puestos inmediatos bajo su mando: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

4.6 Jefe superior inmediato:

nombre: \_\_\_\_\_

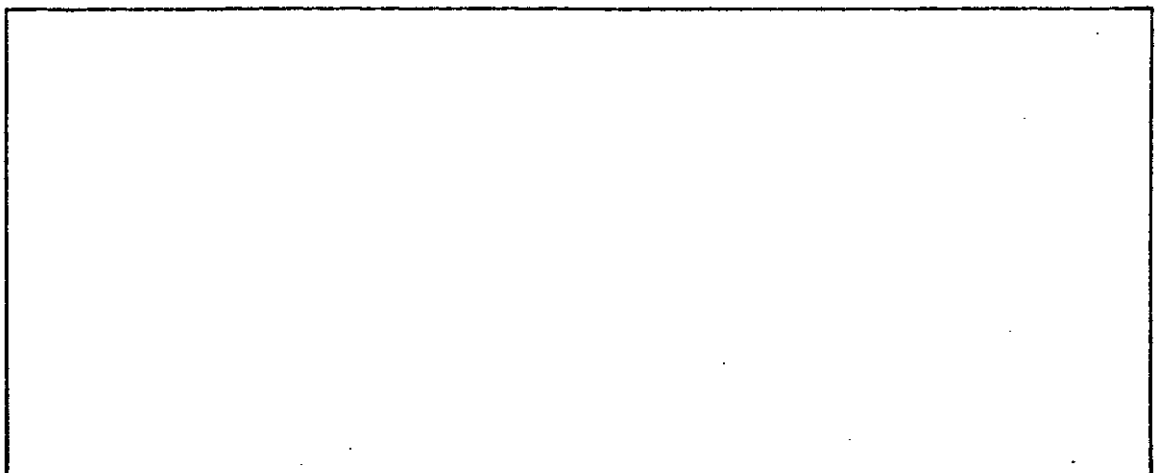
puesto: \_\_\_\_\_

4.7 Contactos permanentes de coordinación:

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

4.8 Localización del puesto en la dependencia:

Elabore un organigrama que muestre la posición del que usted ocupa dentro de la dependencia.



( 102 )

5. Experiencia

5.1 Enumere sus principales atribuciones dentro del puesto actual.

- 1. \_\_\_\_\_
- 2. \_\_\_\_\_
- 3. \_\_\_\_\_
- 4. \_\_\_\_\_
- 5. \_\_\_\_\_

5.2 Tiempo de servicio en el puesto actual:

\_\_\_\_\_

6. Describa brevemente las tareas más importantes de su trabajo en orden de relación con las áreas que se presentan.

Administración educativa.

- 1. \_\_\_\_\_
- 2. \_\_\_\_\_
- 3. \_\_\_\_\_
- 4. \_\_\_\_\_

Supervisión educativa.

- 1. \_\_\_\_\_
- 2. \_\_\_\_\_
- 3. \_\_\_\_\_
- 4. \_\_\_\_\_

Diseño de currículum.

- 1. \_\_\_\_\_
- 2. \_\_\_\_\_

3. \_\_\_\_\_

4. \_\_\_\_\_

Desarrollo de currículum.

1. \_\_\_\_\_

2. \_\_\_\_\_

3. \_\_\_\_\_

4. \_\_\_\_\_

Planificación educativa.

1. \_\_\_\_\_

2. \_\_\_\_\_

3. \_\_\_\_\_

4. \_\_\_\_\_

Investigación.

1. \_\_\_\_\_

2. \_\_\_\_\_

3. \_\_\_\_\_

4. \_\_\_\_\_

Evaluación educativa.

1. \_\_\_\_\_

2. \_\_\_\_\_

3. \_\_\_\_\_

4. \_\_\_\_\_

Observaciones generales: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

## SEGUNDA PARTE

## Auto - evaluación

Este instrumento está diseñado para que cada participante en esta investigación haga una auto-evaluación de sus conocimientos en las áreas que cubriría la capacitación. También servirá para identificar los aspectos de interés de cada persona seleccionada para proveer la información con el propósito de mejorar el desempeño de las funciones de los directivos y técnicos del Ministerio de Educación.

Instrucciones

A continuación encontrará cuatro clasificaciones sobre capacidad en el campo de trabajo. De acuerdo a cada uno de los niveles establecidos marque una "X" en la columna apropiada.

## Clasificaciones:

## 1. Nivel I

Su experiencia y preparación profesional le permiten asesorar, diseñar, ejecutar y evaluar cursos de capacitación o brindar liderazgo y supervisión a grupos de trabajo.

## 2. Nivel II

Usted ha recibido alguna capacitación especializada en el área, ha utilizado procedimientos técnicos en el cumplimiento de su papel como administrador, supervisor o técnico y podría diseñar, ejecutar y evaluar un curso a corto plazo.

## 3. Nivel III

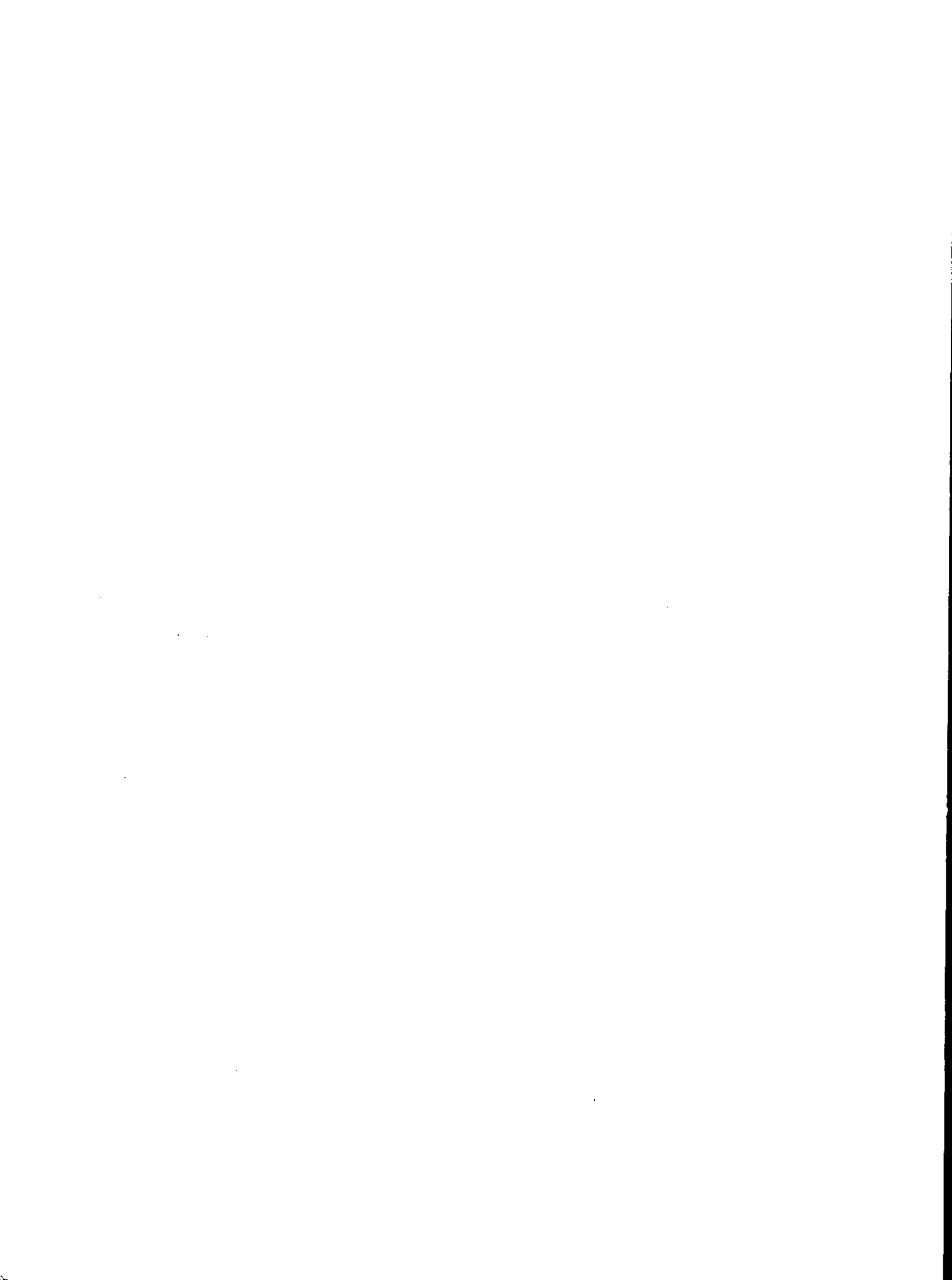
Sus conocimientos se extienden más allá de una definición. Ha leído artículos sobre el tema o ha participado en discusiones.

siones sobre estos tópicos.

4. Nivel IV

Sus conocimientos sobre el tema no se extienden mucho más allá de una simple definición.

En el cuadro siguiente, en el que están contenidas las áreas que se vienen mencionando, marque, en la columna denominada "Interés de capacitación", un número, en la escala del 1 al 4 (1 = muy poco, 2 = poco, 3 = algo, 4 = mucho), el grado de interés que tiene para capacitarse en aquellas áreas que le ayuden al mejor desempeño de su puesto.



A r e a	Nivel I	Nivel II	Nivel III	Nivel IV	Interés de Capacitación
1. Desarrollo y elaboración de objetivos para varios niveles y programas educativos					
2. Técnicas de Administración educativa					
3. Técnicas de Supervisión educativa					
4. Teorías de Análisis de Sistemas					
5. Teorías de Análisis de Organización					
6. Técnicas de Planificación educativa					
7. Técnicas de desarrollo, planificación y elaboración de proyectos y programas educativos					
8. Técnicas de comunicación, coordinación y relaciones humanas					
9. Técnicas de dinámica de grupos					
10. Técnicas de investigación para determinar necesidades educativas					
11. Técnicas y procesos de desarrollo de Currículum					
12. Técnicas y procesos de desarrollo de materiales instruccionales					

A r e a	Nivel I	Nivel II	Nivel III	Nivel IV	Interés de Capacitación
13. Técnicas de diseño y desarrollo de objetivos de aprendizaje					
14. Técnicas para evaluar Currículum					
15. Teorías, estrategias y metodología de enseñanza-aprendizaje para el área rural					
16. Técnicas y proceso de aplicación de la investigación educativa					
17. Técnicas para analizar e interpretar datos de investigación y evaluación educativa					
18. Técnicas de elaboración de instrumentos para recolección de datos de investigación y evaluación					
19. Técnicas para evaluar programas y proyectos educativos					
20. Técnicas para entregar Guías curriculares					

Tiene usted en sus manos tres cuestionarios sobre temas de Administración/ Supervisión, Currículum e Investigación/ Evaluación/ Planificación. Las respuestas que usted proporcione servirán para diagnosticar las necesidades de capacitación del personal directivo y técnico del Ministerio de Educación. El diagnóstico resultante servirá para definir cursos de capacitación que impartirá el Centro de Capacitación Administrativa propuesto en Modelo de Trabajo Profesional a la Universidad del Valle de Guatemala.

#### ADMINISTRACION/ SUPERVISION

A continuación encontrará una serie de selección única de múltiple respuesta. Subraye la respuesta o respuestas que usted considere apropiadas.

1. Las funciones básicas de un administrador son:
  - a. Reclutar
  - b. Planear
  - c. Dirigir
2. El área de planificación tiene como propia la función de:
  - a. analizar fuerzas impulsoras y restrictivas
  - b. establecer el flujo de actividades
  - c. desarrollar actividades de ejecución.
3. Las funciones que están propiamente en el área de toma de decisiones son las de:
  - a. evaluar alternativas en términos de posibles resultados
  - b. establecer necesidades educativas
  - c. desarrollar procesos de ejecución.
4. Las funciones que deben realizarse para organizar un sistema administrativo son:
  - a. agrupar actividades en relación a los objetivos perseguidos

( 110 )

- b. describir las tareas de los puestos
  - c. coordinar esfuerzos para evitar duplicidad
5. La función de dirección está relacionada básicamente con:
- a. participación
  - b. comunicación
  - c. identificación de alternativas.
6. Las acciones que se relacionan mejor con la función de dirección son:
- a. evaluación de alcance de objetivos
  - b. relaciones humanas
  - c. organización de unidades de trabajo.
7. Los factores que más se relacionan con la función de control son:
- a. comunicación
  - b. evaluación formativa
  - c. supervisión del trabajo
8. Los pasos principales en el proceso de toma de decisiones son:
- a. analizar un problema
  - b. consultar con subalternos
  - c. evaluar resultados.
9. La "Teoría Moderna de la Administración" se basa en los siguientes enunciados:
- a. en la descentralización, delegación y toma de decisiones
  - b. participación y administración consultiva
  - c. uso de destrezas basadas en relaciones humanas.
10. Un buen sistema de control se fundamenta en los siguientes enunciados:

- a. el sistema debe ser un tanto rígido
  - b. el sistema debe registrar todos los objetivos
  - c. el sistema debe reflejar los resultados finales.
11. Los elementos fundamentales para la planificación educativa son:
- a. Plan Nacional de Desarrollo
  - b. Fines de la Educación según la Ley.
  - c. Objetivos generales.
12. Actividades esenciales para analizar un problema:
- a. determinar la situación que se necesite mejorar
  - b. investigar las causas posibles
  - c. determinar alternativas para solucionar.
13. El contenido en una educación por objetivos es:
- a. muy importante
  - b. relativo
  - c. carece de importancia.
14. Para tomar una decisión efectiva usted puede encontrarse con impedimentos como los siguientes:
- a. el administrador trata de solucionar problemas fundamentales
  - b. el administrador identifica síntomas de problemas
  - c. el administrador no planifica de acuerdo al nivel que le corresponde.
15. Los pasos que usted daría para realizar la entrega técnica de una Guía Curricular son:
- a. explicación de la estructura del instrumento, explicación de la forma cómo se diseñan los objetivos de aprendizaje

y forma de planificar usando la Guía como base

- b. descripción histórica de la necesidad de emplear una Guía Curricular, lectura de los objetivos generales de la Guía, comentario de los objetivos específicos de la misma
- c. comentario de los objetivos generales y específicos de la Guía, comentario de la estructura de la misma, indicación de las técnicas de evaluación aplicables a cada objetivo de aprendizaje.

## CURRICULUM

En la siguiente serie de preguntas de selección múltiple deberá usted marcar la respuesta o respuestas que considere correctas o adecuadas a la cuestión que replantea en cada ítem.

1. Al desarrollar una secuencia de contenidos deben tomarse en cuenta los siguientes factores:
  - a. dificultad de contenido
  - b. madurez del educando
  - c. competencia del docente
  - d. expectativas de padres de familia.
  
2. Al definir objetivos educativos para el área rural primaria usted usaría los siguientes factores como base:
  - a. diagnóstico de necesidades sociales
  - b. conocimientos de psicología del aprendizaje
  - c. factores lingüísticos
  - d. conocimientos de enfoques políticos nacionales, regionales y locales.
  
3. Un objetivo para un plan de lección bien definido:
  - a. da el tratamiento indicado al educando
  - b. indica el nivel de logro esperado
  - c. indica con precisión la evaluación de rendimiento
  - d. indica el nivel de desarrollo del educando.
  
4. Al determinar las áreas de contenidos en el currículum deben considerarse los siguientes factores:
  - a. estructura de la disciplina
  - b. necesidades educativas a nivel de individuo

( 114 )

- c. factores culturales
  - d. objetivos generales de la educación
5. El término Currículum está definido en mejor forma como:
- a. el plan detallado para obtener cambios deseables en la conducta del alumno
  - b. el contenido de un plan educativo junto a las metodologías y materiales necesarios para aplicarlos
  - c. el conjunto de textos y otros materiales de instrucción que se usan en las escuelas
  - d. la estrategia que usamos para adaptar la herencia cultural a los objetivos de la escuela.
6. Los factores básicos para desarrollar un Currículum son los siguientes:
- a. formulación de objetivos generales de educación
  - b. determinación de alcance y secuencia
  - c. determinación de contenidos.
7. El Currículum se caracteriza por el desarrollo de:
- a. el educando, en forma integral, por medio del proceso enseñanza aprendizaje
  - b. el desarrollo del aspecto cognoscitivo, lo que permitirá al educando una visión amplia del conocimiento del entorno
  - c. los valores propuestos por la sociedad.
8. Los niveles de conocimiento de un concepto son:
- a. familiaridad    b. evaluación    c. análisis.
9. Los factores que se deben tomar en cuenta cuando se desarrollan materiales instruccionales para educación primaria

rural son:

- a. diagnóstico de conocimientos
- b. solución de problemas relacionados con el mundo real
- c. flexibilidad de la materia del contenido

10. El proceso instruccional podría definirse usando los siguientes enunciados:

- a. organización del contenido
- b. prescripción de medidas correctivas
- c. evaluación de resultados.

En esta hoja encontrará usted dos listas de conceptos relacionados con el proceso de desarrollo de currículum. Marque la letra del factor de la lista a la derecha que, según su criterio, corresponda en la variable respectiva de la lista a la izquierda. Si, en su opinión, alguna variable no se relaciona con ninguno de los factores no le ponga ninguna anotación.

- (1)
- | VARIABLES                                | FACTORES                                   |
|--|--|
| - Retroalimentación                      | A. DIAGNOSTICO DE NECESIDADES              |
| - fines de la educación                  |  |
| - perfil                                 |  |
| - Plan Nacional de Desarrollo            | B. FORMULACION DE OBJETIVOS DE APRENDIZAJE |
| - Dominio cognoscitivo                   |  |
| - pruebas orales                         | C. HABILIDADES Y DESTREZAS                 |
| - datos socio-culturales                 |  |
| - economía de la comunidad               |  |
| - instrumento para registrar observación | D. EVALUACION                              |
| - datos socio-económicos                 |  |
| - dominio psicomotor                     |  |
| - dominio afectivo                       |  |
- 
- (2)
- |   |                                   |
|---|-----------------------------------|
| - Ponderación de la materia de acuerdo a su importancia | A. ELEMENTOS DE PLAN DE LECCION   |
| - diagnóstico de conocimientos y destrezas              |                                   |
| - nivel de madurez del alumno                           |                                   |
| - evaluación formativa                                  | B. DETERMINACION DE CONTENIDOS    |
| - interrelación de contenidos                           |                                   |
| - organización de materia en términos de dificultad     | C. ALCANCE Y SECUENCIA            |
| - relevancia basada en experiencia del alumno           |                                   |
| - objetivos de comportamiento general                   | D. ELEMENTOS DE UNIDAD DE TRABAJO |
| - conjunto de objetivos y actividades específicas       |                                   |
| - evaluación sumativa                                   |                                   |
| - relevancia de necesidades de la comunidad             |                                   |
| - evaluación acumulativa.                               |                                   |

## INVESTIGACION/EVALUACION/PLANIFICACION

A continuación se hace una serie de preguntas de selección múltiple que pueden tener más de una respuesta correcta. Subraye las opciones que respondan correctamente a cada pregunta planteada.

1. ¿Cuáles son los propósitos de la investigación educativa?
  - a. Descifrar las incógnitas que el Universo plantea al hombre
  - b. Buscar mejores fórmulas de vida y bienestar humano
  - c. Satisfacer en la comunidad la necesidad de reconocer sus recursos humanos
  - d. Determinar las necesidades educativas de la comunidad
  - e. Satisfacer los problemas educativos de la Nación
  
2. ¿Cuáles fases envuelve la investigación experimental educativa?
  - a. Identificación y definición del problema, situación o hecho
  - b. Decisiones acerca de las definiciones
  - c. Decisiones acerca del muestreo
  - d. Decisiones acerca del tipo de experimento
  - e. Decisiones acerca de experimentadores
  - f. Decisiones acerca del diseño experimental
  - g. Decisiones acerca de las mediciones
  - h. Decisiones acerca de programación y presupuesto
  - i. Decisiones estadísticas
  - j. Decisiones acerca de la generalización

3. ¿Cuáles son las características de la Investigación Educativa?
  - a. Reune nuevos datos o conocimientos de primera mano
  - b. Es un proceso sistemático, organizado y esmerado
  - c. Tiene gran influencia en las decisiones culturales de la comunidad
  - d. Es lógica y objetiva
  - e. Tiene gran influencia en realizar cambios educativos
  
4. ¿Qué elementos, de los abajo anotados, incluye la definición de de un problema?
  - a. Objetivos de la investigación
  - b. Observación del ambiente
  - c. Definición de los límites de la investigación
  - d. Definición de variables dependientes e independientes
  - e. Plazo programado para la investigación
  
5. ¿Qué factores conducen a un análisis muy superficial?
  - a. Simplificar demasiado
  - b. Generalizar a la ligera
  - c. Errar en la interpretación de hechos
  - d. Establecer hipótesis nula
  - e. No usar medidas de desviación
  - f. Salirse de los límites estadísticos que los datos proporcionan

6. ¿Cuáles son las fases del método de investigación descriptiva en general?
  - a. Análisis de la situación
  - b. Definición de hipótesis
  - c. Determinar metas y necesidades
  - d. Métodos y procedimientos a utilizar
  
7. ¿Cuáles de los siguientes son tipos de investigación descriptiva?
  - a. El método encuesta
  - b. El estudio de casos
  - c. Estudio de Comunidades
  - d. Análisis de factores
  - e. Análisis de documentos
  - f. Análisis de actividades
  - g. Análisis factorial
  - h. Estudio longitudinal
  - i. Estudio predictivo
  
8. ¿Cuáles criterios rigen las técnicas de investigación?
  - a. El origen de la investigación
  - b. La naturaleza de la hipótesis
  - c. La población o universo
  - d. La selección de la muestra
  - e. El tamaño de la muestra

- f. La estratificación de la muestra
  - g. La validez, confiabilidad y significación requerida
9. ¿Cuáles son los pasos básicos para la elaboración de un cuestionario?
- a. Definición de los objetivos y asuntos a investigar
  - b. Elaboración de una lista de los aspectos que se desean preguntar
  - c. Elaboración de items para selección aleatoria
  - d. Elaboración de preguntas
  - e. Refinamiento de los items
  - f. Selección de personas a cuestionarse
  - g. Probar el cuestionario para determinar su validez y confiabilidad
10. ¿Cuáles de los siguientes son tipos de escala de estimación?
- a. Rangos Aleatorios
  - b. Numéricos
  - c. Gráficos
  - d. Descriptivos
  - e. Alfa-numéricos

11. ¿Cuáles términos están correctamente descritos según la estadística?

- a. -Sesgo Negativo: Cuando la mayoría de los puntajes de una distribución se encuentran en el extremo inferior de la escala de medida utilizada.
- b. -Tendencia central: El número que mejor representa a un grupo de números.
- c. -Histograma: Gráfica lineal que representa una distribución de frecuencias.
- d. -Curva Normal: Representación gráfica de la distribución normal de probabilidad.
- e. -Intervalo de clase: Porciones de una escala de medida, arbitrariamente seleccionadas; generalmente iguales.
- f. -Desviación Standard: Medida de variabilidad basada en las diferencias de cada puntaje de la mediana.
- g. -Correlación: Concepto de causalidad o dependencia; indica que hay una relación significativa de causalidad o dependencia entre dos variables.
- h. -Correlación: La tendencia que tienen dos o más variables para variar en forma concomitante.

- i. -Dispersigrama: Representación gráfica lineal de una dispersión.
- j. -Media: El puntaje promedio en una distribución de puntajes.
- k. - Mediana: El puntaje central en una distribución de puntajes.
- l. -Moda: El puntaje que se representa más frecuentemente en una distribución.
- m. -Moda: Puntaje singular que representa el carácter de una distribución.
- n. -Percentil: Punto bajo el cual se encuentra un porcentaje dado del número total de puntajes en una distribución.
- ñ. -Percentil: Porcentaje que representa el grado de sesgo de una distribución.
- o. -Análisis de Varianza: Descripción numérica de la relación entre una o más variables dentro de un mismo factor.

12. ¿Cuáles son características de los estudios experimentales?

- a. En los estudios experimentales no se hacen intentos de manipular o alterar condición alguna

- b. Un estudio experimental general no implica casualidad.
- c. En el estudio experimental el tiempo es un factor que tiene incumbencia particular
- d. En los estudios experimentales generalmente no hablamos de variables dependientes e independientes

13. ¿Cuándo se debe utilizar la desviación standard?

- a. Cuando se desea obtener la más confiable y representativa medida de dispersión.
- b. Cuando la mediana se ha usado como medida de tendencia central
- c. Cuando la medida de tendencia central es un promedio de los valores de la distribución
- d. Cuando se quiere obtener el error standard de la media

14. ¿Cuáles son los métodos para determinar relaciones de causalidad?

- a. Método de la concordancia
- b. Método de la diferencia
- c. Métodos combinados de concordancia y diferencia
- d. Método de contingencias
- e. Método de la variación concomitante

15. ¿Cuáles son las características de un plan piloto de investigación?

- a. Conformación de un grupo experimental

- b. Establecimiento de las variables que van a ser controladas
- c. Conformación de un grupo experimental y un grupo de control
- d. Control de métodos, técnicas, procedimientos y materiales para el grupo experimental
- e. Control de métodos, técnicas, procedimientos y materiales para el grupo de control y el grupo experimental
- f. Diseño de un plan de evaluación

16. ¿Qué métodos de análisis se pudieran usar para determinar si un programa de lectura en el área rural fue tan exitoso como para extenderlo al resto de la región?

- a. Correlación
- b. Análisis de Varianza
- c. Análisis de Co-varianza
- d. T-test
- e. Regresión Lineal
- f. Índice de Probabilidades
- g. Regresión múltiple

17. ¿Cuáles de los siguientes elementos, todos relacionados con investigación o evaluación, están correctamente definidos?

- a. Una población consiste, en todas las posibles observaciones concebibles o hipotéticamente posibles, de un cierto fenómeno

- b. Un universo es un conjunto de muestras representativas de una población
  - c. Una muestra es un conjunto de datos que representan sólo a un universo
  - d. Una muestra simple aleatoria es un conjunto de observaciones equiprobables
  - e. Una muestra estratificada es un conjunto de observaciones de grupos homogéneos más o menos pequeños
18. ¿Cuáles de los siguientes tipos de muestreo son al azar o variaciones de un muestreo más o menos equiprobable?
- a. La muestra simple aleatoria
  - b. La variable aleatoria
  - c. La muestra con uso de tabla de números aleatorios
  - d. La muestra sistemática
  - e. La muestra estratificada
  - f. La muestra reductiva
  - g. La muestra disponible
19. ¿Cuáles de las siguientes funciones serían atribuciones de una unidad de planificación educativa?
- a. Realizar investigaciones
  - b. Ejecutar análisis y definir problemas
  - c. Asignar prioridades a las necesidades a solucionarse
  - d. Elaborar Planes y Programas
  - e. Evaluar programas

20. ¿Cuáles son funciones generales dentro del proceso de planificación?

- a. Formulación de planes
- b. Organización de ejecución de planes
- c. Programación de planes
- d. Supervisión de planificación
- e. Desarrollo de planes
- f. Evaluación de proyectos de planes
- g. Planificación de planes

APENDICE "C"

10-11-12

## APENDICE "C"

## EL CONCEPTO DE CAPACITACION

En el "Informe Preliminar del Diagnóstico Situacional de la Capacitación en las Instituciones y Dependencias Adscritas al SINAFOC" se define la capacitación como:

"... la acción de impartir sistemáticamente un conjunto organizado de conocimientos teóricos y prácticos a los trabajadores, empleados y/o funcionarios públicos que desarrollan actividades o tareas que requieren cierto grado de conocimientos y experiencias previas en ocupaciones afines". En consecuencia, la capacitación consiste en una actividad planificada y basada en necesidades reales de las instituciones y/o entidades, orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actividades del trabajador o funcionario.

Por lo anterior, la capacitación es una función educativa de las instituciones, a través de la cual se satisfacen necesidades presentes y se prevén necesidades futuras respecto de la preparación. De consiguiente, para que los objetivos y metas de una institución y/o entidad se logren plenamente, es fundamental la función de capacitación.

En este mismo documento se indica que, en la Ley Orgánica del INAP destaca, en relación a este tema, el considerando que dice: "Que para superar los problemas existentes en la administra-



TABLA C. II  
NIVEL DE EDUCACION SECUNDARIA ALCANZADO

N = 68

RESPUESTAS	NUMERO	PORCENTAJE - En relación a la muestra de 68 personas
TOTAL	68	
Maestro de Educación Primaria	20	13.60
Maestro de Educación Primaria Urbana	22	14.96
Maestro de Educación Primaria Rural	5	3.40
Maestra de Educación Parvularia	1	0.68
Maestra de Educación para el Hogar	1	0.68
Perito Contador	3	2.04
Secretaria Bilingüe	2	1.36
Bachiller en Ciencias y Letras	10	6.80
Bachiller Industrial	2	1.36
Secretaria Comercial y Oficinista	1	0.68
2o. grado de Secundaria	1	0.68

TABLA C. III  
NIVEL DE EDUCACION UNIVERSITARIA ALCANZADO

N = 68

RESPUESTAS	NUMERO	PORCENTAJE
Licenciado en Administración de Empresas	2	1.36
Licenciado en Pedagogía con Orientación en Administración y Evaluación Educativa	1	0.68
Licenciado en Pedagogía con Especialización en Administración Educativa	2	1.36
Licenciado en Pedagogía y Ciencias de la Educación	15	10.20
Licenciado en Economía	1	0.68
Licenciado en Psicología	8	5.44
Licenciado en Letras y Filosofía	1	0.68
Licenciado en Antropología	1	0.68
Licenciado en Bibliotecología	1	0.68
Licenciado en Letras	2	1.36
Ingeniero Civil	1	0.68
Licenciatura en Pedagogía (pendiente de tesis)	1	0.68
6o. año Licenciatura en Pedagogía	1	0.68
5o. año Licenciatura en Psicología	1	0.68
5o. año Licenciatura en Antropología	1	0.68

TABLA C. III Continuación  
 NIVEL DE EDUCACION UNIVERSITARIA ALCANZADO

N = 68

RESPUESTAS	NUMERO	PORCENTAJE
10o. Semestre Abogacía y Notariado	1	0.68
4o. año Licenciatura en Pedagogía	1	0.68
Profesor de Enseñanza Media en Pedagogía y Psicología	1	0.68
Profesor de Enseñanza Media en Pedagogía y Ciencias de la Educación	5	3.40
Profesor de Enseñanza Media en Ciencias Pedagógicas	1	0.68
Profesor de Enseñanza Media en Ciencias Matemáticas	4	2.72
Profesor de Enseñanza Media	1	0.68
Trabajadora Social	1	0.68
3er. año Administración de Empresas	1	0.68
3er. año Técnico en Ciencias de la Comunicación	1	0.68
3er. año de Abogacía y Notariado	1	0.68
3er. año de Ingeniería	1	0.68
2o. año Formación de Administración y Supervisores Educativos	1	0.68
2o. año Ciencias Económicas y Ciencias Médicas	1	0.68
Ninguno	8	5.44

TABLA C. IV  
ESTUDIOS DE PDSTGRADO

TITULO, DIPLOMA O GRADO OBTENIDO	CURSO DE ESPECIALIZACION	ADEMAS DEL ESPAÑOL
<p>De las 68 personas encuestadas:</p> <p>dos personas han obtenido dos títulos de postgrado;</p> <p>cinco han obtenido un postgrado;</p> <p>dos estudian actualmente para obtener un postgrado.</p>	<p>De las 68 personas encuestadas:</p> <p>cuatro personas han recibido, cada una, cinco cursos de especialización;</p> <p>cuatro personas han recibido cuatro cursos de especialización cada una;</p> <p>cuatro han recibido dos cursos cada una, y nueve han recibido un curso cada una.</p>	<p>De las 68 personas encuestadas:</p> <p>doce personas manejan el idioma inglés, una el kaqjobal, otra el quiché.</p> <p>tres de ellas confiesan que sólo leen inglés.</p> <p>una maneja un poco de latín y lee francés.</p>

TABLA C. V  
CONFORMACION DE LA MUESTRA

DEPENDENCIA	NOMBRE DEL PUESTO DENTRO DE LA DEPENDENCIA	SECCIONES O PROGRAMAS A CARGO	PUESTOS INMEDIATOS BAJO SU MANDO
Archivo de Centro América	Oficinista I	Tres programas	ninguno
	Oficinista I	Biblioteca	ninguno
Biblioteca Nacional	Promotor Cultural	Dos programas	ninguno
CENALTEX	Experto en Currículum	ninguno	ninguno
CENALTEX	Jefe Administrativo II	Distribución, Bodegaje Archivo	Tres puestos
	Redactor de Textos	Dos programas	ninguno
	Experto en Currículum	ninguno	ninguno
	Experto en Currículum	ninguno	ninguno
	Experto en Currículum	ninguno	ninguno
Consejo Técnico de Educación	Presidente del Consejo Técnico de Educación	El Consejo en pleno	Tres Técnicos y personal Administrativo
Dirección de Bienestar Estudiantil y Educación Especial	Jefe Administrativo I	Cuatro Secciones	Cinco puestos
	Orientador Educación Especial	Coordinación de Programas de Orientación	
	Orientador Educación Vocacional	Coordinación de Programas de Orientación	

TABLA C. V Continuación  
CONFORMACION DE LA MUESTRA

DEPENDENCIA	NOMBRE DEL PUESTO DENTRO DE LA DEPENDENCIA	SECCIONES O PROGRAMAS A CARGO	PUESTOS INMEDIATOS BAJO SU MANDO
Dirección General de Bellas Artes (Continuación)	Jefe del Departamento de Folklore	Departamento de Folklore	Dos puestos
	Jefe de la Sección de Utilería Artística	Sección de Utilería Artística	Varios puestos
	Técnico del Departamento de Música	ninguno	ninguno
	Jefe de la Sección de Registro y Escenografía	Sección de Registro y Escenografía	Cuatro puestos
Dirección de Alfabetización y Educación de Adultos	Jefe Dirección de Alfabetización y Educación de Adultos	Uno	Cuerpo de Supervisores Específicos
	Supervisor Técnico de Alfabetización	Región No. 5	Quince Coordinadores de Alfabetización
Dirección de Educación Media	Director de Educación Media	Jefatura de Educación Básica, Normal y Bachillerato, Vocacional y Técnica	no indica

TABLA C. V Continuación  
CONFORMACION DE LA MUESTRA

DEPENDENCIA	NOMBRE DEL PUESTO DENTRO DE LA DEPENDENCIA	SECCIONES D PROGRAMAS A CARGO	PUESTOS INMEDIATOS BAJO SU MANDO
Dirección de Educación Estética	Director de Educación Estética	Cuatro	Supervisores, Secretarias, Conserjes
Dirección General de Personal	Jefe de Reclutamiento	Programa de Reclutamiento	Seis personas
	Jefe de Selección	Programa de Selección	Cuatro personas
Dirección General de Bellas Artes	Jefe del Departamento de Actividades Literarias	Sección de Actividades Literarias	Un puesto
	Calificador II de Espectáculos Públicos	Departamento de Orientación y Censura de Espectáculos Públicos	Siete puestos
	Jefe del Departamento de Música	Departamento de Música	no especifica
	Jefe del Departamento de Danza	Departamento de Danza	no indica
	Jefe del Departamento de Artes Plásticas	Departamento de Artes Plásticas	Dos puestos

TABLA C. V Continuación  
CONFORMACION DE LA MUESTRA

DEPENDENCIA	NOMBRE DEL PUESTO DENTRO DE LA DEPENDENCIA	SECCIONES O PROGRAMAS A CARGO	PUESTOS INMEDIATOS BAJO SU MANDO
Dirección de Educación Estética	Director de Educación Estética	Cuatro	Supervisores, Secretarías, Conserjes
Dirección General de Personal	Jefe de Reclutamiento	Programa de Reclutamiento	Seis personas
	Jefe de Selección	Programa de Selección	Cuatro personas
Dirección General de Bellas Artes	Jefe del Departamento de Actividades Literarias	Sección de Actividades Literarias	Un puesto
	Calificador II de Espectáculos Públicos	Departamento de Orientación y Censura de Espectáculos Públicos	Siete puestos
	Jefe del Departamento de Música	Departamento de Música	no especifica
	Jefe del Departamento de Danza	Departamento de Danza	no indica
	Jefe del Departamento de Artes Plásticas	Departamento de Artes Plásticas	Dos puestos

TABLA C. V Continuación  
CONFORMACION DE LA MUESTRA

DEPENDENCIA	NOMBRE DEL PUESTO DENTRO DE LA DEPENDENCIA	SECCIONES O PROGRAMAS A CARGO	PUESTOS INMEDIATOS BAJO SU MANDO
Dirección de Educación Preprimaria y Primaria Urbana	Supervisora Técnica de Educación Pre-primaria	Cuatro personas	Directores de escuelas, personal docente
Dirección de Educación Física y Salud	Jefe de Nivel Primario del Area de Educación Física	Cinco programas	Supervisores, personal de servicio, maestros
Dirección de Desarrollo Socio Educativo Rural	Orientador Técnico de Escuela Unitaria.	ninguno	Directores de escuelas, maestros de grado
	Orientador Técnico de Escuela Unitaria	ninguno	no indica
	Orientador Técnico de Escuela Unitaria	ninguno	no indica
	Orientador Técnico de Escuela Unitaria	ninguno	no indica
	Orientador Técnico de Escuela Unitaria	ninguno	no indica

TABLA C. V Continuación  
CONFORMACION DE LA MUESTRA

DEPENDENCIA	NOMBRE DEL PUESTO DENTRO DE LA DEPENDENCIA	SECCIONES O PROGRAMAS A CARGO	PUESTOS INMEDIATOS BAJO SU MANDO
Dirección de Educación de Adultos	Técnico en Adiestramiento	Programa de Educación de Adultos	ninguno
	Técnico en Adiestramiento	Por correspondencia	
	Técnico en Adiestramiento	Por correspondencia	
Educación Básica Rural	Traductor	Dos programas	no indica
	Redactor de Materiales Educativos I	Dos programas	no indica
	Redactor de Materiales Educativos I	Dos programas	no indica
Instituto Indigenista Nacional	Coordinador Departamento Técnico	Departamento Técnico	Dos personas
Junta Calificadora de Personal	Presidente de la Junta Calificadora	Cuatro programas	Doce personas aproximadamente
Secretaría de Coordinación de la Junta de Educación Extra Escolar	Jefe del Departamento de Radio	Sección Producción Sección Grabación	Diez personas
	Técnico en Educación Extra Escolar	Producción Programación Radiofónica	

TABLA C. V Continuación  
CONFORMACION DE LA MUESTRA

DEPENDENCIA	NOMBRE DEL PUESTO DENTRO DE LA DEPENDENCIA	SECCIONES O PROGRAMAS A CARGO	PUESTOS INMEDIATOS BAJO SU MANDO
Secretaría de Coordinación de la Junta de Educación Extra Escolar	Técnico en Educación Extra Escolar	Diseño y Grabación de Materiales Educativos	no tiene
	Jefe del Departamento de Materiales Educativos	Producción de Materiales. Artes Gráficas	no indica
	Jefe Técnico Administrativo I	Levantado de Textos. Arte. Fotomecánica. Fotografía Impresión	Trece personas
	Técnico en Educación Extra Escolar II	Investigación, Evaluación, Información	Varias personas
	Estadístico I	ninguno	no tiene
Supervisión General de Educación	Supervisor General de Educación	Cuatro personas	Supervisores departamentales, de Distrito, de Sector. Oficinistas
Unidad Sectorial de Investigación y Planificación Educativa	Jefe del Programa de Información y Documentación	Un programa	Una persona

TABLA C. V Continuación  
CONFORMACION DE LA MUESTRA

DEPENDENCIA	NOMBRE DEL PUESTO DENTRO DE LA DEPENDENCIA	SECCIONES O PROGRAMAS A CARGO	PUESTOS INMEDIATOS BAJO SU MANDO
Unidad Sectorial de Investigación y Planificación Educativa (Continuación)	Técnico en Planificación	Un programa	Auxiliares de profesional, III, II y I.
	Jefe del Programa de Mejoramiento de los Recursos Humanos	Un programa	Técnicos y Auxiliares de Técnicos
	Jefe de Programa de Organización y Métodos	Un programa	Auxiliares de Técnicos. Secretarias
	Técnico en Planificación I	Un programa	Diez personas
	Economista	Un programa	no tiene
	Especialista en Investigación Educativa	No tiene	no tiene
	Técnico en Administración II	No tiene	no tiene
	Técnico en Planificación	Estadísticas Educativas	Diez personas
	Técnico en Planificación	Un programa	Siete personas aproximadamente
	Expertos en Areas de Enseñanza	ninguno	ninguno

TABLA C. V Continuación  
 CONFORMACION DE LA MUESTRA

DEPENDENCIA	NOMBRE DEL PUESTO DENTRO DE LA DEPENDENCIA	SECCIONES O PROGRAMAS A CARGO	PUESTOS INMEDIATOS BAJO SU MANDO
Unidad Sectorial de Investigación y Planificación Educativa (Continuación)	Experto en Areas de Enseñanza	ninguno	ninguno
	Ingeniero I	Un programa	Ocho personas
	Jefe del Programa de Diseño	Un programa	Siete personas
	Especialista en Investigación Educativa	Un programa	Siete personas
	Experto en Currículum	No tiene	ninguno
	Experto en Currículum	No tiene	ninguno

TABLA C. VI  
EXPERIENCIA

PRINCIPALES ATRIBUCIONES	TIEMPO DE SERVICIO EN AÑOS	TAREAS PRINCIPALES
Planificación, Redacción, Evaluación	8	Diseño de contenidos
Administración del Centro de Documentación	8	Proporciona información en todos los rubros auscultados
Planificación de actividades y Organización de Personal	3	Planificación, Organización, Coordinación, Evaluación
Planificación y Desarrollo de Proyectos	5	Control de Personal, Distribución de tareas, Investigaciones y Evaluación
Representación, Coordinación, Planificación, Programación, Dirección y Supervisión	4	
Planificación, Programación, Dirección, Supervisión, Diseño, Producción, Capacitación	4	Dirección, Revisión, Diseño de estrategias metodológicas, Evaluación de programas, etc.
Representar al Departamento de Artes Gráficas, coordinar, planificar, programar, dirigir y supervisar todas las actividades del departamento	4	
Elaborar material de lectura para neolectores. Capacitación	8	Investigación, desarrollo de contenidos, elaboración de materiales

TABLA C. VI Continuación  
EXPERIENCIA

PRINCIPALES ATRIBUCIONES	TIEMPO DE SERVICIO EN AÑOS	TAREAS PRINCIPALES
Orientar producción de programas radiofónicos. Diseño de planes	2	Pruebas de formatos radiofónicos
Planificación, Programación, Coordinación, Supervisión	4	Supervisión de personal, selección de contenidos
Dirigir acciones del personal	6	Coordinación de programas, planificación y programas, control, asesoría
Divulgación de la literatura guatemalteca. Coordinación de certámenes. Asesoría en materia literaria	12	Conferencias, mesas redondas, Organización
Orientación y Censura de espectáculos públicos	no indica	Administración de personal (calificadores e inspectores de espectáculos públicos)
Planificar, organizar, supervisar, coordinar, capacitar, evaluar	26	Preparar materiales de trabajo. Coordinar ejecución de trabajos

TABLA C. VII  
EXPLORACION DE INTERESES

INTERES DE CAPACITACION	NIVEL DE CONOCIMIENTOS PREDOMINANTE	INSTITUCION
Mucho interés en todas las áreas	III y IV	Sec. Cord. J.N.E.E.
El máximo interés en todas las áreas excepto en la entrega de Guías Curriculares	III y IV	Sec. Cord. J.N.E.E.
El máximo interés	III y IV	Sec. Cord. J.N.E.E.
Mucho interés en trece de las áreas En las siete restantes no contesta	No demuestra predominante conocimiento	Sec. Cord. J.N.E.E.
No indica	II	Sec. Cord. J.N.E.E.
Mucho interés en todas las áreas	IV	Dirección de Bienestar Estudiantil
Mucho interés en todas las áreas	IV	Dirección de Binestar Estudiantil
Mucho interés en todas las áreas	IV	Consejo Técnico
Mucho interés en todas las áreas	III	Consejo Técnico
Mucho interés en todas las áreas	IV	Dirección General de Personal
Mucho interés en la mayoría de áreas excepto en la de entrega de Guías Curriculares	III	Dirección General de Personal

TABLA C. VII Continuación

## EXPLORACION DE INTERESES

INTERES DE CAPACITACION	NIVEL DE CONOCIMIENTOS PREDDMINANTE	INSTITUCION
Mucho interés en todas las áreas	IV	Dirección Educación Media
Mucho interés en todas las áreas	IV	Bellas Artes
Mucho interés en todas las áreas	II	Bellas Artes
Mucho interés en todas las áreas	IV	Bellas Artes
No contestó pero en otros rubros demuestra interés de capacitarse	IV	Bellas Artes
El máximo interés de capacitación	IV	Bellas Artes
Mucho interés en todas las áreas	III	Bellas Artes
Mucho interés en todas las áreas	III	Bellas Artes
No indica	No indica	Socio Educativo Rural
Mucho interés en todas las áreas	II	CENALTEX
Mucho interés en todas las áreas	III	Supervisión de Educación Pre Primaria
Mucho en los numerales 2 y 4	III	USIPE
Algo en los numerales 1, 7, 10, 17 y 18	IV	USIPE

TABLA C. VII Continuación

## EXPLORACION DE INTERESES

INTERES DE CAPACITACION	NIVEL DE CONOCIMIENTOS PREDOMINANTE	INSTITUCION
Poco interés en el numeral 6 y muy poco en el numeral 5	No indica	USIPE
	En todo lo demás no pone indicaciones	
Algo: 5, 18 Poco: 4, 8, 9, 12, Muy poco: 1, 2, 3, 6, 7, 10, 11, 13, 14, 15, 16, 17, 19, 20	No indica	Junta Calificadora de Personal
Mucho: 2, 3, 6, 7 Algo: 4, 5, 8, 9, 10, 11, 12 No indica más	II IV	Dirección de Educación Media
Mucho: 1, 5, 14 y 15	III	Dirección de Educación Física
Mucho: 2, 4, 5, 6, 9, 11, 12, 14, 16, 18, 19 Algo: 7, 8, 17	III	Programa de Educación de Adultos por correspondencia
Algo: 1, 2, 4, 5, 7, 10, 14, 17, 18, 19	II	CENALTEX
Poco: 6, 8, 11, 12 Muy poco: 3, 9, 13, 15, 20		
Mucho: 5, 12, 14 Algo: 2, 4, 6, 7, 8, 10, 11, 16, 17, 19 Poco: 1, 3, 9, 13, 15, 18 Muy poco: 20	II	CENALTEX

TABLA C. VII Continuación

## EXPLORACION DE INTERESES

INTERES DE CAPACITACION	NIVEL DE CONOCIMIENTOS PREDOMINANTE	INSTITUCION
No indica	No indica	Dirección de Alfabetización y Educación de Adultos
Mucho: 2, 3, 9 Algo: 4, 5, 6, 7, 8, 12, 14, 17, 20	No demuestra nivel de conocimientos predominante	Archivo General de Centroamérica
Poco: 1, 10, 11, 13, 15, 18, 19 Muy poco: 16		USIPE
Mucho: 1, 2, 3, 4, 5, 7, 10, 11, 14, 15, 16, 17, 18, 19 Algo: 6, 9, 12 Poco: 13, 20	II	USIPE
Mucho: 1, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20 Algo: 2, 3, 12 Poco: 4, 5	II	USIPE
Mucho: 2, 3, 10, 11, 14, 16, 17, 18, 19, 20 Algo: 5, 6, 7, 8, 9 Poco: 4, 12, 13, 15	II	Supervisión General de Educación
Mucho: 2, 4, 3, 6, 7, 8 Algo: 3, 10, 18 Poco: 1, 9, 17, 19	No demuestra nivel de conocimientos predominante	Dirección de Bienestar Estudiantil y Educación Especial

TABLA C. VII Continuación

## EXPLORACION DE INTERESES

INTERES DE CAPACITACION	NIVEL DE CONOCIMIENTOS PREDOMINANTE	INSTITUCION
Mucho: 1, 2, 3, 4, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20 Algo: 5	III	Socio Educativo Rural
Mucho: 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20 Algo: 9	III	Socio Educativo Rural
Mucho: Todas las Opciones	IV	Dirección de Alfabetización y Educación de Adultos
Mucho: 1, 2, 6, 7, 9, 10, 19 Algo: 3, 5, 8, 17, 18 Poco: 4, 11, 13 Muy poco: 12, 15, 14	No demuestra nivel de conocimientos predominante	Biblioteca Nacional
Mucho: 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 20	III	E. B. R.
En otras no indica	IV	E. B. R.
Mucho: 1, 2, 4, 5, 12, 13, 14, 15	III	
Algo: 6, 7, 19	IV	
Poco: 3, 8, 9, 11, 16, 17, 18, 20		

TABLA C. VII Continuación  
EXPLORACION DE INTERESES

INTERES DE CAPACITACION	NIVEL DE CONOCIMIENTOS PREDOMINANTE	INSTITUCION
Mucho: 1, 8, 13, 14, 19 Algo: 2, 3, 6, 7, 9, 12, 15, 17, 18, 20	III	E. B. R.
Poco: 4, 5, 10, 11, 16	IV	E. B. R.
Mucho: 1, 2, 4, 5, 6, 7, 10, 13, 16, 17, 18, 19	II	USIPE
En los demás no indica		
Mucho: 10, 12, 14, 15, 16, 17, 18, 19	No demuestra nivel de conocimientos predominante	USIPE
Algo: 13, 13		
Poco: 4, 5, 6, 7, 9, 20		
Muy poco: 1, 2, 3, 8		
No indica	II	USIPE
Mucho: 2, 5, 7, 11, 12, 14, 15, 16, 17, 18, 19	II	USIPE
Algo: 1, 4, 6, 10, 13		
Poco: 8, 9		
Muy poco: 3, 20		
Poco: 9, 10, 16, 17, 18	IV	
Muy poco: 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 11, 12, 13, 14, 15, 19, 20	No indica nivel de conocimientos predominante	Archivo General de Centro América

TABLA C. VII Continuación

## EXPLORACION DE INTERESES

INTERES DE CAPACITACION	NIVEL DE CONOCIMIENTOS PREDOMINANTE	INSTITUCION
Mucho: 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20	III	USIPE
Mucho: 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 10, 11, 12, 16, 17, 18	IV	USIPE
Algo: 1, 6, 7, 9, 13, 14, 15, 19, 20		
Mucho: 12	No indica nivel de conocimientos predominante	USIPE
Mucho: todas las áreas	III	USIPE
Mucho: todas las áreas	IV	USIPE
No contestó pero en su selección de niveles demuestra interés de capacitación	No entendió la serie	Dirección de Educación Estética
Mucho en: 1, 6, 7, 11, 16, 17, 18 y 19	IV	USIPE
Algo: en: 2, 9, 13, 14		
Poco en: 3, 8, 12, 15, 20		
Muy poco en: 4, 5		

TABLA C. VII Continuación  
EXPLORACION DE INTERESES

INTERES DE CAPACITACION	NIVEL DE CONOCIMIENTOS PREDOMINANTE	INSTITUCION
Mucho en: 16 Algo en: 2, 3, 8, 9, 10, 13, 14, 17, Poco en: 1, 4, 7, 11, 12, 15, 18 20 Muy poco en: 19	II	USIPE
Mucho en: 4, 5, 7, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17 Algo en: 1, 6, 10, 18, 19 Poco en: 2, 3, 8, 9, 20 Muy poco en:	IV	USIPE
Mucho: 1, 6, 7, 8, 10, 16, 17, 18, 19, Algo: 2, 4, 5, 9, 11, 14 Poco: 3, 12, 13, 15, 20 Muy poco: -----	No indica	USIPE
Mucho, excepto en desa- rrollo de objetivos, téc- nicas de supervisión, de diseño, evaluación de currículum y entrega téc- nica de guías curricula- res	III	Sec. Cord. J.N.E.E.
En teorías de análisis de sistemas	III	Sec. Cord. J.N.E.E.

TABLA C. VII Continuación

## EXPLORACION DE INTERESES

INTERES DE CAPACITACION	NIVEL DE CONOCIMIENTOS PREDOMINANTE	INSTITUCION
Máximo interés en las últimas diez áreas y regular en las primeras	No demuestra conocimientos en ningún nivel	USIPE
-----	No contestó	CENALTEX
Mucho interés en la mayoría de las áreas	Conocimientos en el nivel IV exclusivamente	USIPE
Mucho interés en la mayoría de las áreas	III	CENALTEX
No indica	IV	Instituto Indigenista Nacional
-----	No contestó	Bellas Artes
-----	No contestó	Bellas Artes
Interés marcado de capacitación particularmente en evaluación e investigación educativa	III	USIPE
Interés marcado en técnicas de investigación para determinar necesidades educativas y cierto interés en las demás áreas	III	Sec. Cord. J.N.E.E.

## PUNTEOS OBTENIDOS EN LOS TEST DE CONOCIMIENTOS BASICOS

(Continuación)

SUJE- TOS	ADMINISTRACION /SUPERVISION (45 Preguntas)		CURRICULUM (60 Preguntas)		INVESTIGACION /EVALUACION/PLANIFI- CACION (130 Preguntas)	
	No. de Pre- guntas res- pondidas	Porcen- taje	No. de Pre- guntas res- pondidas	Porcen- taje	No. de Pre- guntas res- pondidas	Porcen- taje
23	23	51.10	16	26.65	68	51.68
24	28	66.22	19	31.65	64	48.64
25	26	57.78	29	48.33	74	56.24
26	28	66.22	36	39.97	97	73.72
27	26	57.78	24	39.98	78	59.28
28	30	66.66	32	53.31	69	52.44
29	26	57.78	38	63.30	83	63.08
30	20	44.44	30	49.98	72	54.72
31	23	51.10	27	43.31	20	15.20
32	27	59.99	0	0.00	0	0.00
33	0	0.00	0	0.00	76	57.76
34	29	64.43	21	34.98	102	77.52
35	30	66.66	28	46.64	69	52.44
36	17	37.77	31	51.66	66	50.16
37	24	53.32	30	49.98	70	53.20
38	23	51.10	26	43.31	22	16.72
39	17	37.77	21	34.98	26	19.76
40	24	53.32	30	49.98	40	30.40
41	17	37.77	30	49.98	60	45.60
42	14	31.10	34	56.66	63	47.88

## PUNTEOS OBTENIDOS EN LOS TEST DE CONOCIMIENTOS BASICOS

(Continuación)

SUJE- TOS	ADMINISTRACION /SUPERVISION (45 Preguntas)		CURRICULUM (60 Preguntas)		INVESTIGACION /EVALUACION/PLANIFI- CACION (130 Preguntas)	
	No. de Pre- guntas res- pondidas	Porcen- taje	No. de Pre- guntas res- pondidas	Porcen- taje	No. de Pre- guntas res- pondidas	Porcen- taje
43	12	26.66	29	48.33	70	44.08
44	20	44.44	28	46.64	66	50.16
45	23	51.10	20	33.32	60	45.60
46	26	57.78	34	56.66	58	44.08
47	25	55.50	26	43.31	64	48.64
48	14	31.10	32	53.31	72	54.72
49	28	66.22	11	18.32	53	40.28
50	22	48.88	23	38.31	43	32.68
51	0	0.00	0	0.00	0	0.00
52	15	33.33	23	38.31	46	34.96
53	33	73.32	19	31.65	80	60.80
54	27	59.99	31	51.66	81	61.56
55	22	48.88	23	38.31	73	55.48
56	30	66.66	31	51.66	74	56.24
57	21	46.66	32	53.31	86	65.36
58	25	55.50	33	54.97	65	49.40
59	34	75.55	31	51.66	80	60.80
60	27	59.99	12	19.99	63	47.88
61	25	55.50	27	43.31	74	56.24
62	24	53.32	20	33.32	76	57.76

## PUNTEOS OBTENIDOS EN LOS TEST DE CONOCIMIENTOS BASICOS

(Continuación)

SUJE- TOS	ADMINISTRACION /SUPERVISION (45 Preguntas)		CURRICULUM (60 Preguntas)		INVESTIGACION /EVALUACION/PLANIFI- CACION (130 Preguntas)	
	No. de Pre- guntas res- pondidas	Porcen- taje	No. de Pre- guntas res- pondidas	Porcen- taje	No. de Pre- guntas res- pondidas	Porcen- taje
63	22	48.88	26	43.31	68	51.68
64	23	51.10	26	43.31	78	59.28
65	28	66.22	35	58.31	58	44.08
66	27	59.99	13	21.65	56	42.56
67	26	57.78	36	59.97	78	59.28
68	34	75.55	30	49.98	72	54.72

## ADMINISTRACION/SUPERVISION

I	f	fa	Xm	d	fd	fd <sup>2</sup>
0 - 7	4	4	3.5	-5	-20	100
8 - 15	0	4	11.5	-4	0	0
16 - 23	0	4	19.5	-3	0	0
24 - 31	3	7	27.5	-2	-6	12
32 - 39	5	12	35.5	-1	-5	5
40 - 47	5	17	43.5	0	0	0
48 - 55	21	38	51.5	1	21	21
56 - 63	17	55	59.5	2	34	68
64 - 71	9	64	67.5	3	27	81
72 - 79	4	68	75.5	4	16	64
	$\sum f=68$				$\sum fd=67$	$\sum fd^2=351$

$$\bar{x} = \bar{x}_s + \frac{\sum fd}{\sum f} \times i$$

$$\bar{x} = 43.5 + \frac{67}{68} \times 8$$

$$\bar{x} = 51.38 \cong \underline{51}$$

$$\sigma = \sqrt{\frac{\sum fd^2}{\sum f} - \left(\frac{\sum fd}{\sum f}\right)^2} \times i$$

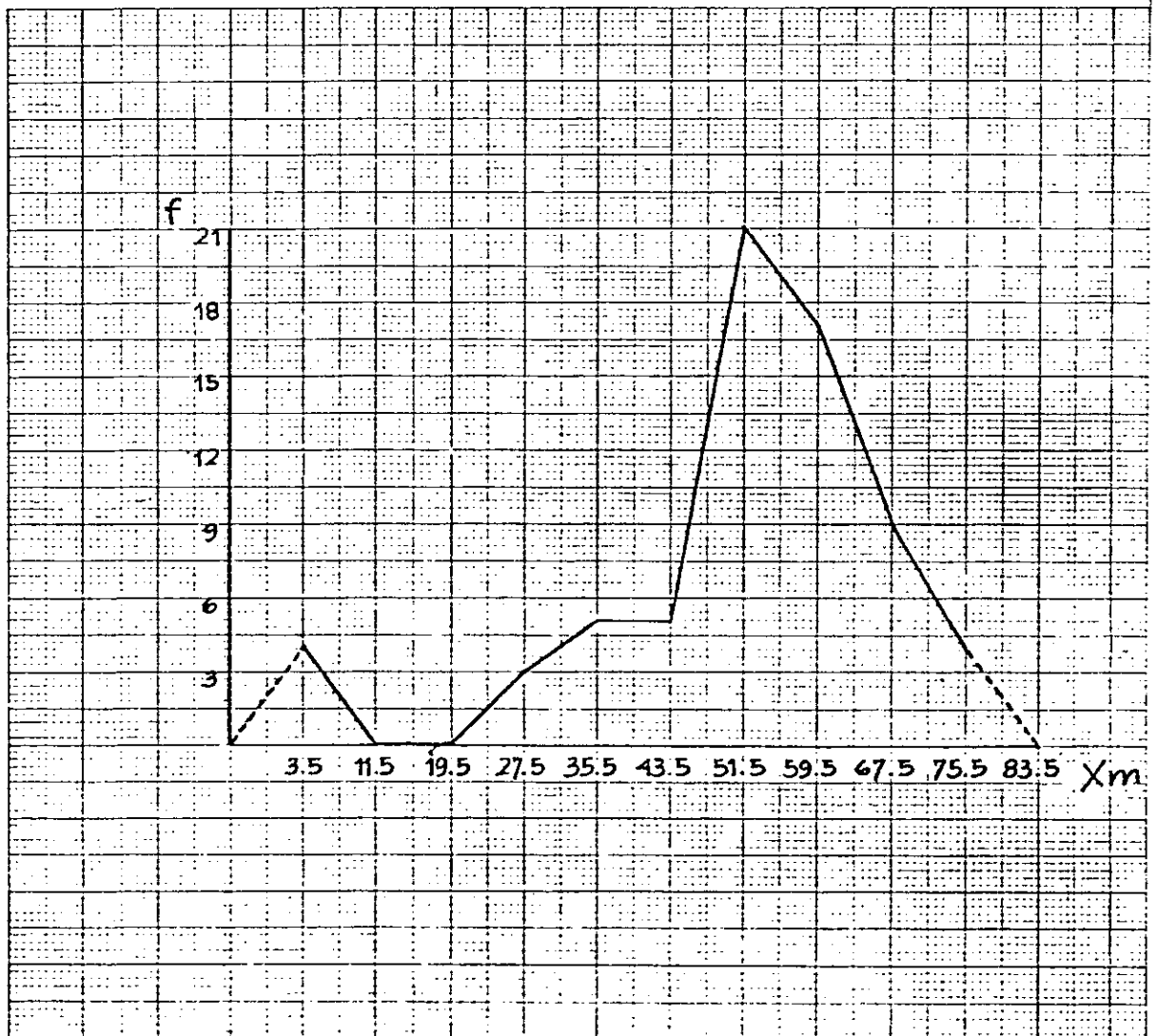
$$\sigma = \sqrt{\frac{351}{68} - \left(\frac{67}{68}\right)^2} \times 8$$

$$\sigma = 16.38 \cong \underline{16}$$

$$\bar{x} - \sigma = 67$$

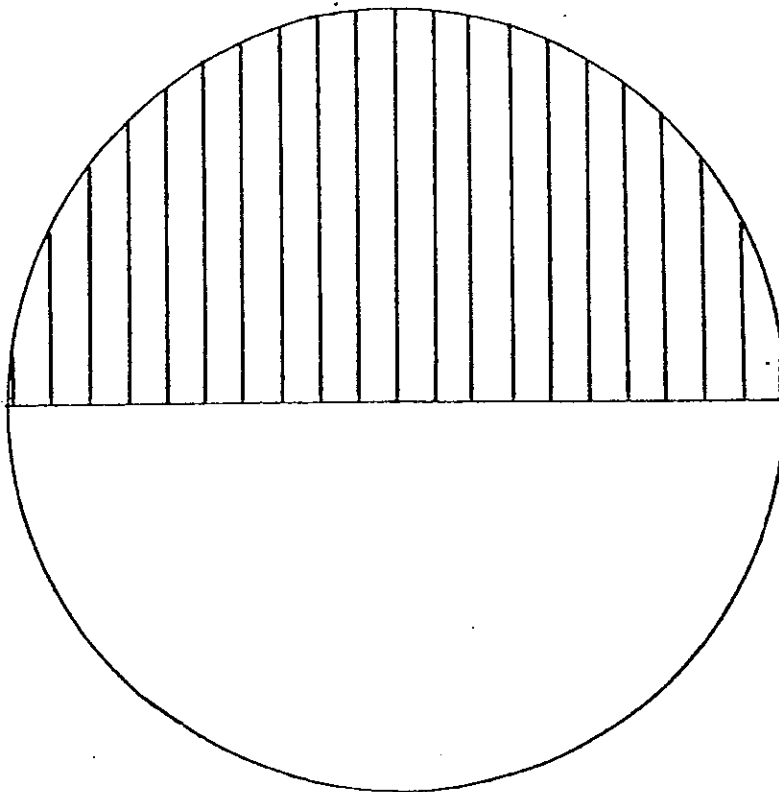
$$\bar{x} - \sigma = 35 \quad (\text{entre los valores 35 y 67 se encuentran } 57 \text{ casos que representan el } 84\%).$$

Interpretación: por la media aritmética correspondiente a esta distribución, se deduce que el nivel de "conocimiento" o "preparación" en cuanto a Administración es muy bajo. Era de esperarse que la media en este caso estuviera entre 70 y 75 como mínimo. Además el 84% de los encuestados se mueve entre el 35% y 67% de preparación, lo que indica que todos necesitan capacitación.



Relativamente un grupo de puntuaciones con una media aritmética de 51 está bastante bien, pero en este caso, se nota que el conjunto de preguntas relacionadas con Administración y Supervisión no constituyen el 100% de lo que debiera saber una persona que desempeña un puesto que implica aplicación práctica de conocimientos teóricos.

En esta gráfica se representa la media aritmética de esta distribución de valores que traducido al lenguaje corriente dice que, en términos generales, la población encuestada "sabe" la mitad de lo que se le preguntó.



## CURRICULUM

I	f	fa	Xm	d	fd	fd <sup>2</sup>
0 - 7	6	6	3.5	-4	-24	96
8 - 15	0	6	11.5	-3	0	0
16 - 23	5	11	19.5	-2	-10	20
24 - 31	2	13	27.5	-1	-2	2
32 - 39	13	26	35.5	0	0	0
40 - 47	12	38	43.5	1	12	12
48 - 55	21	59	51.5	2	42	84
56 - 63	9	68	59.5	3	27	81
	$\sum f=68$				$\sum fd=45$	$\sum fd^2=295$

$$\bar{X} = \bar{X}_s + \frac{\sum fd}{\sum f} \times i$$

$$\bar{X} = 35.5 + \frac{45}{68} \times 8$$

$$\bar{X} = 40.79 \cong \underline{41}$$

$$\sigma = \sqrt{\frac{\sum fd^2}{\sum f} - \left(\frac{\sum fd}{\sum f}\right)^2} \times i$$

$$\sigma = \sqrt{\frac{295}{68} - \left(\frac{45}{68}\right)^2} \times 8$$

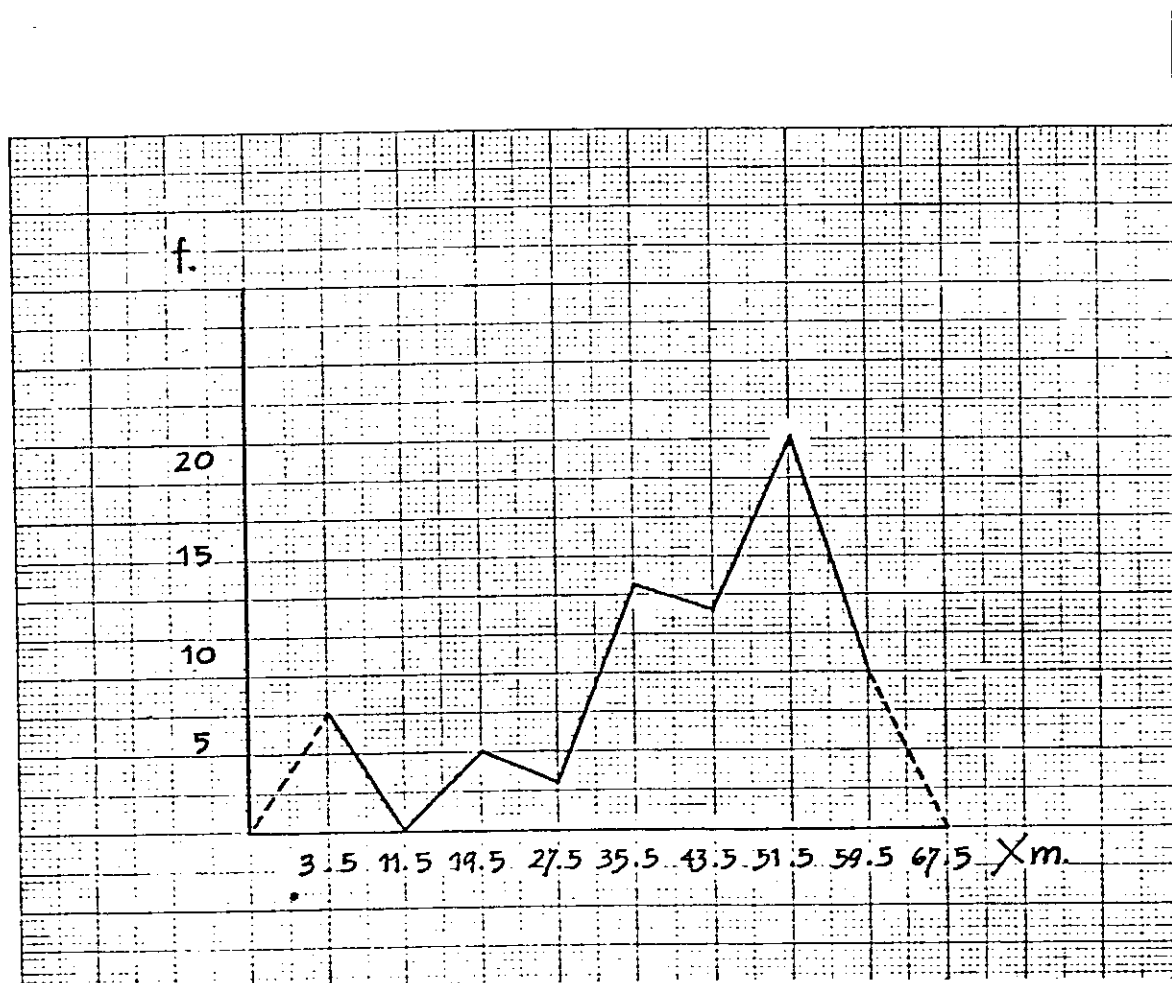
$$\sigma = 15.79 \cong \underline{16}$$

$$\bar{X} + \sigma = 57$$

( 162 )

$\bar{x} - \sigma = 25$  (entre los valores 25 y 57 se encuentran 57 casos que representan el 84% del total)

Partiendo de que la media es muy baja y que la mayoría de casos se encuentra entre los valores definidos por la media mas menos la desviación estandar, se puede concluir que el personal afectado por esta encuesta desconoce en alto grado los principios fundamentales de curriculum. La capacitación es inminente.



## INVESTIGACION

I	f	fa	Xm	d	fd	fd <sup>2</sup>
0 - 7	5	5	3.5	-5	-25	125
8 - 15	1	6	11.5	-4	-4	16
16 - 23	2	8	19.5	-3	-6	18
24 - 31	3	11	27.5	-2	-6	12
32 - 39	3	14	35.5	-1	-3	3
40 - 47	9	23	43.5	0	0	0
48 - 55	25	48	51.5	1	25	25
56 - 63	16	64	59.5	2	32	64
64 - 71	2	66	67.5	3	6	18
72 - 79	2	68	75.5	4	8	32
	$\sum f=68$				$\sum fd=27$	$\sum fd^2=313$

$$\bar{x} = 43.5 + \frac{27}{68} \times 8$$

$$\bar{x} = 46.67 \cong \underline{47}$$

$$\sigma = \sqrt{\frac{313}{68} - \frac{27^2}{68^2} \times 8}$$

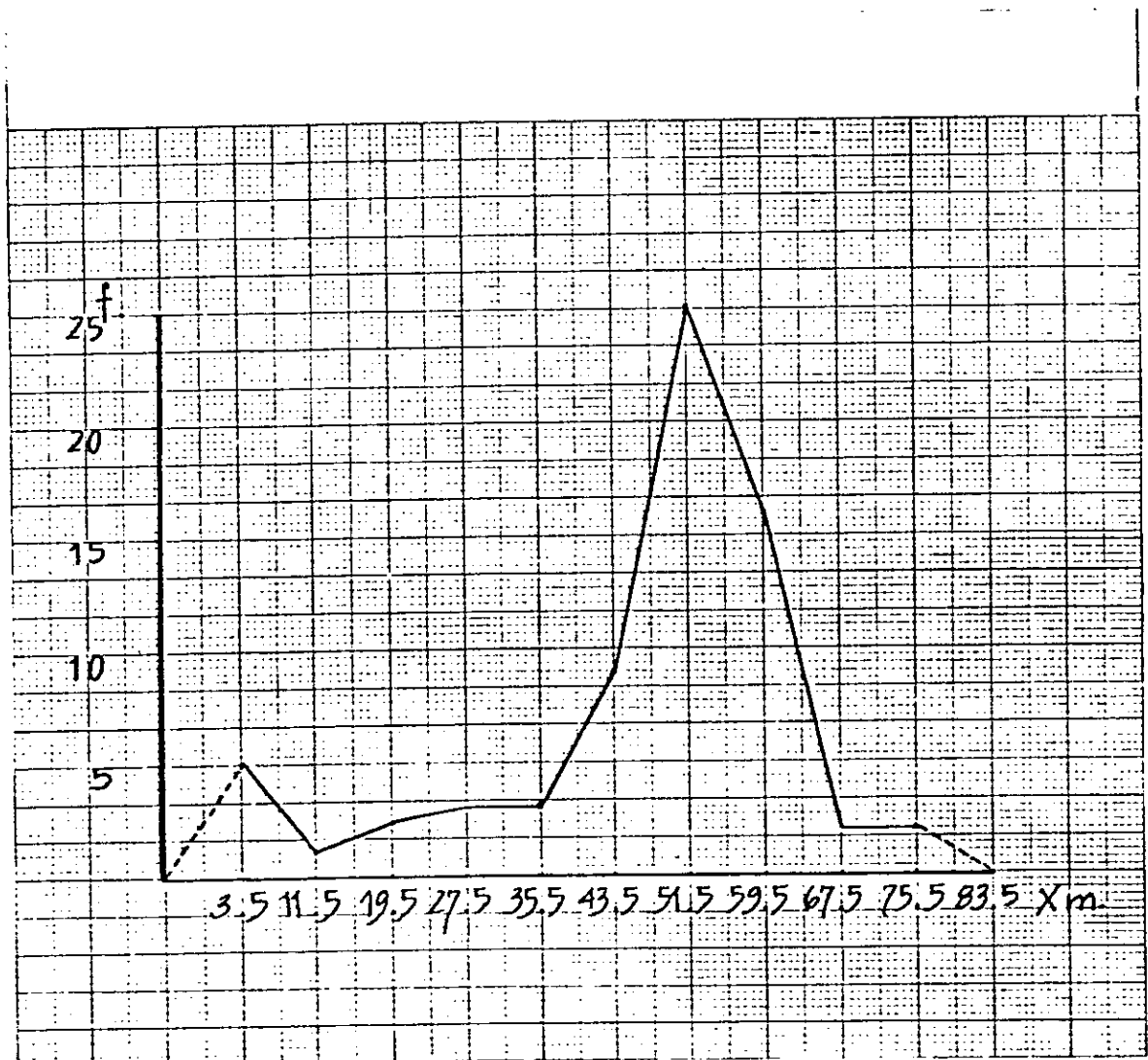
$$\sigma = 16.56 = \underline{17}$$

$$\bar{x} + \sigma = 64$$

$\bar{x} + \sigma = 30$  (entre los valores 30 y 64 hay 58 que representan el 85% de la distribución).

( 164 )

Este caso es similar a los dos anteriores: muy alto el porcentaje de casos que se encuentran en el intervalo  $\bar{x} \pm \sigma$ . Si se toma en cuenta que los items de esta encuesta están planteados a nivel de conocimientos elementales en el campo para el funcionario que desempeña un puesto específico en la administración pública, se puede deducir que es necesario capacitar al personal en servicio, lo que redundaría en su eficiencia personal e institucional.



APENDICE "D"



## APENDICE "D"

## VI. Requisitos para el área de trabajo técnico o técnico-administrativo:

- a) para asesores técnicos, directores generales, directores de nivel o jefes de departamentos técnicos: doctores o licenciados en pedagogía y ciencias de la educación; si no, ser licenciado en filosofía, historia, letras o ser profesor de segunda enseñanza en ciencias de la educación, con experiencia previamente comprobada en un mínimo de experiencia en la enseñanza nacional, de cinco o bien siete años, de egresado de la Universidad; maestros de educación primaria de la clase "E";
- b) para jefes de dependencias técnicas o técnico-administrativas, encargados de sección, jefes de sección o de zona: doctores o licenciados en pedagogía o en ciencias de la educación; profesores de segunda enseñanza en ciencias de la educación o maestros de educación primaria, especializados en segunda enseñanza; en ambos casos se requiere un mínimo de experiencia igual al exigido en el inciso anterior; y además especialización o capacitación en la técnica administrativa; maestros de educación primaria de la clase "D";
- c) para supervisores en los distintos niveles educativos: doctores o licenciados en pedagogía o en ciencias de la educación; profesores de segunda enseñanza en ciencias de la educación; graduados en supervisión escolar en el nivel educativo de que se trate; profesores o maestros con la

( 168 )

especialización respectiva. En los tres últimos casos deberán pertenecer, por lo menos, a la clase "C", maestros de educación primaria de la clase "C".