

UNIVERSIDAD PANAMERICANA
Facultad de Ciencias de la Educación
Licenciatura en Administración Educativa



Diseño de Manual de Evaluación de Desempeño del Director del Instituto Normal Privado Mixto “Prof. Jorge Rabbí Matul García” – INJORAMA-
(Informe de Práctica Profesional Dirigida)

Silvia Morales Tumáx

Xejuyup, noviembre 2013

**Diseño de Manual de Evaluación de Desempeño del Director del Instituto
Normal Privado Mixto “Prof. Jorge Rabbí Matul García” – INJORAMA –
(Informe de Práctica Profesional Dirigida)**

Silvia Morales Tumáx

Lic. Carlos Enrique Cárcamo (**Asesor**)

Ingeniero José Adolfo Santos (**Revisor**)

Xejuyup, noviembre 2013

AUTORIDADES DE LA UNIVERSIDAD PANAMERICANA

M. Th. Mynor Augusto Herrera Lemus

Rector

Doctora Alba Aracely Rodríguez de González

Vicerrectora y Secretaria General

M. A. César Augusto Custodio Cobar

Vicerrector administrativo

AUTORIDAD DE LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

Lic. Dinno Marcelo Zaghi García

Decano

DICTAMEN APROBACION
PRACTICA PROFESIONAL DIRIGIDA

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACION
UNIVERSIDAD PANAMERICANA

ASUNTO: **Silvia Morales Tumáx**
Estudiante de la carrera de Licenciatura
en Administración Educativa de esta Facultad,
solicita autorización de Práctica Profesional Dirigida
para completar requisitos de graduación.

Dictamen Junio 2012

Después de haber estudiado el anteproyecto presentado a esta Decanatura para cumplir requisitos de Práctica Profesional Dirigida, para obtener el título de Licenciado se resuelve:

1. El anteproyecto presentado con el nombre de: **Diseño de Manual de Evaluación de Desempeño del Director del Instituto Normal Privado Mixto "Prof. Jorge Rabbi Matul García"-INJORAMA-**
2. La temática enfoca temas sujetos al campo de investigación con el marco científico requerido.
3. Habiendo cumplido con lo descrito en el reglamento académico de la Universidad Panamericana en opciones de Egreso, artículo No.69 incisos del a) al c).
4. Por lo antes expuesto, la estudiante **Silvia Morales Tumáx** recibe la aprobación de realizar Práctica Profesional Dirigida, solicitado como opción de Egreso con el tema indicado en numeral 1.



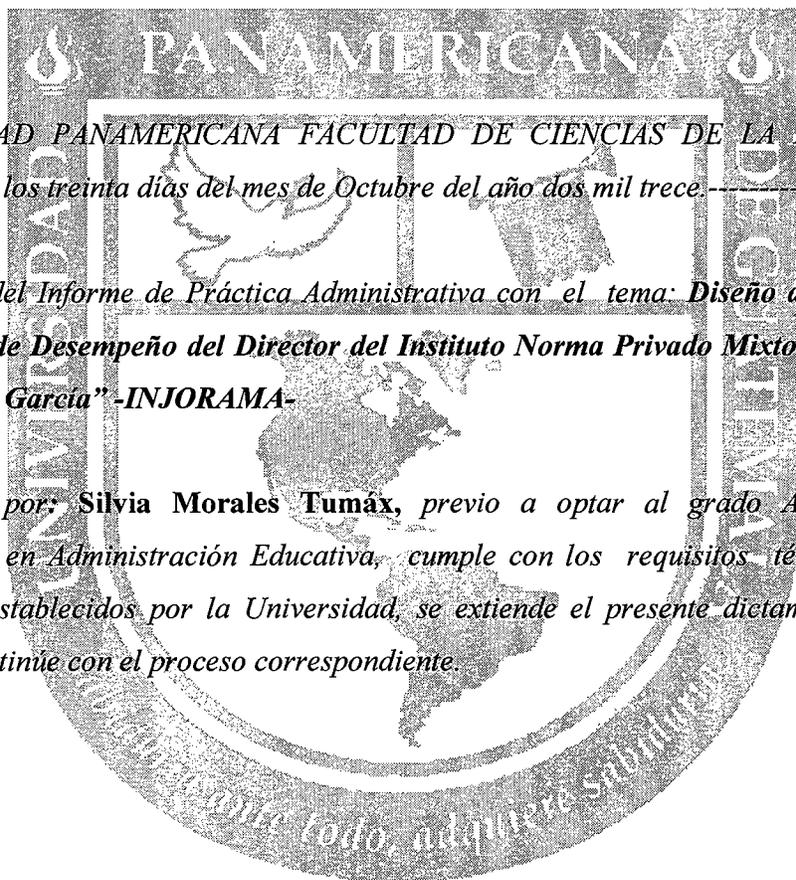
Lic. Dinno Marcelo Zaghi García
Facultad de Ciencias de la Educación
Decano

UNIVERSIDAD PANAMERICANA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

Guatemala 14 de julio de dos mil doce.-----

En virtud de que el informe de la práctica administrativa con el tema Diseño de Manual de un Evaluación de Desempeño del Director del Instituto Normal Privado Mixto "Prof. Jorge Rabbi Matul García" realizada en el centro educativo antes mencionado, con sede en Santo Tomás La Unión, Suchitepéquez, presentado por la estudiante Silvia Morales Tumax previo a optar al grado académico de Licenciada en Administración Educativa, cumple con los requisitos técnicos y de contenido establecidos por la Universidad, se extiende este dictamen favorable para que continúe con el proceso correspondiente.

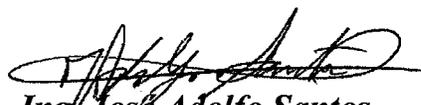

Lic. Carlos Enrique Cárcamo I.
Asesor



UNIVERSIDAD PANAMERICANA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACION
Guatemala a los treinta días del mes de Octubre del año dos mil trece.

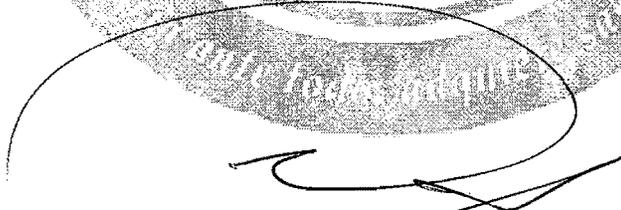
En virtud del Informe de Práctica Administrativa con el tema: **Diseño de Manual de Evaluación de Desempeño del Director del Instituto Norma Privado Mixto "Prof. Jorge Rabí Matul García"-INJORAMA-**

Presentado por: **Silvia Morales Tumax**, previo a optar al grado Académico de Licenciatura en Administración Educativa, cumple con los requisitos técnicos y de contenido establecidos por la Universidad, se extiende el presente dictamen favorable para que continúe con el proceso correspondiente.


Ing. José Adolfo Santos
Revisor

UNIVERSIDAD PANAMERICANA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
Guatemala a los cinco días del mes de Noviembre del año dos mil trece.-----

En virtud de la Práctica Profesional Dirigida con el tema: *Diseño de Manual de Evaluación de Desempeño del Director del Instituto Normal Privado Mixto “Prof. Jorge Rabbí Matul García”-INJORAMA-*, presentado por *Silvia Morales Tumax* previo a optar al grado académico de Licenciatura en Administración Educativa, reúne los requisitos técnicos y de contenido establecidos por la Universidad y con el requisito de Dictamen de Asesor (a)-Tutor (a) y Revisor, se autoriza la **impresión** del informe final de Práctica Profesional Dirigida.



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

Contenido

Resumen	i
Introducción	ii
Capítulo 1	1
Marco Contextual	1
Diagnóstico Institucional	1
Datos generales de la unidad de análisis	1
Nombre de la dependencia	1
Tipo de institución o dependencia	1
Visión institucional	1
Misión institucional	2
Objetivos	2
Metas	2
Estructura Institucional	3
Recursos	4
Humanos	4
Materiales	4
Financieros	4
Capítulo 2	5
Marco Lógico	5
Institución o dependencia	5
Formulación del problema	5
Fundamentación teórica	5
Capítulo 3	10
Propuesta de solución	10
Necesidades de la dependencia	10
Análisis y priorización de problemas	10
Análisis de viabilidad y factibilidad	11
Análisis de factibilidad	13
Problema seleccionado	13
Investigación de campo	13
Tipo de estudio	13
Título descriptivo de la investigación	13
Recursos	13

Financiero	14
Cronograma	14
Capítulo 4	15
Propuesta	15
Título de la propuesta	15
Antecedentes del problema	15
Unidad de análisis	15
Localización	15
Característica de la propuesta	15
Tipo de propuesta	16
Justificación	16
Objetivos	16
General	16
Específicos	16
Metas	17
Beneficiarios	17
Directos	17
Indirectos	17
Financiamiento	17
Recursos	17
Evaluación	18
Cronograma	19
Comprobación y validación	20
Comprobación de la propuesta institucional	20
Validación de la propuesta	21
Constancia de cumplimiento de las 200 horas.	22
Conclusiones	23
Recomendaciones	24
Referencias Bibliográficas	25
ANEXOS	26
Anexo 1 Boleta para personal administrativo	26
Anexo 2 Boleta para docentes	27
Anexo 3 Evaluación del diagnóstico	28
Anexo 4 Evaluación de la propuesta	29
Anexo 5 Evaluación de ejecución	30
Anexo 6 Evaluación final	31

Anexo 7 Manual de evaluación de desempeño para el personal administrativo.	32
Anexo 8 Procedimientos y técnicas utilizados para efectuar el diagnóstico	41
Anexo 9 Autorización de práctica	45
Anexo 10 Carta de aceptación de la institución	46
Anexo 11 Ficha informativa del estudiante	47

Contenido de tablas

Ilustración 1	3
Tabla 1 Priorización de problemas, 2011	11
Tabla 2 Propuestas de solución	12
Tabla 3 Cronograma de actividades	14
Tabla 4 Financiamiento	17
Tabla 5 Cronograma	19
Tabla 6 Validación de la propuesta	21

Resumen

La práctica profesional dirigida es un curso que contempla el cierre de pensum de la carrera de Licenciatura en Administración Educativa ya que es la culminación de dicha carrera y fue asesorado por un Licenciado y está dividida en cuatro fases importantes las cuales son: fase de diagnóstico, ahí se da a conocer la estructura y funciones de la institución educativa donde se llevó a cabo la práctica; fase de diseño de la investigación institucional se encuentran los instrumentos de evaluación del desempeño, fase propositiva se dan a conocer las propuestas de solución al problema y la fase de presentación de la propuesta las constancias y evidencias de la propuesta.

El objetivo primordial de ésta práctica es observar cómo se maneja la administración en este centro educativo ante las autoridades de la institución ya que se hizo bajo las estrictas normas del asesor de práctica a través de esto se observó los recursos que tenía la institución como también de las que no tenían. Al finalizar la práctica se hizo entrega del Diseño de un manual de evaluación del desempeño del director y fue muy bien recibido por el personal administrativo de la dependencia.

Introducción

Con alta satisfacción se presenta este informe final como muestra del éxito alcanzado en el largo y complejo proceso de la Práctica Administrativa que se tuvo a bien realizar en el Instituto Privado Mixto “Prof. Jorge Rabbí Matul García”, –INJORAMA– de la población de Santo Tomás La Unión, Suchitepéquez.

Este proceso se inició el 4 de abril y finalizó el 10 de junio del año 2011, con el objetivo primordial de llevar a la práctica los conocimientos adquiridos en el ramo de la administración educativa. La práctica administrativa se realizó cumpliendo con las fases que se describen seguidamente:

Fase I. Diagnóstico. En esta fase se expone la información relevante acerca de la situación real del INJORAMA, en cuanto a su estructura y funciones como institución que desarrolla procesos educativos. El estudio se realizó mediante la aplicación de la matriz de análisis administrativo de Ozlak. Se priorizaron los problemas detectados y a través del análisis de viabilidad y factibilidad se identificó el problema: “Carencia de instrumentos para evaluar el desempeño del director”.

Fase II. Diseño de la investigación institucional. ¿Cómo se evalúa el desempeño administrativo del director en el Instituto Privado Normal Mixto “Prof. Jorge Rabbí Matul García”, de la población de Santo Tomás La Unión? ¿Qué instrumentos son aplicables para evaluar el desempeño administrativo del director? Con esas preguntas se formuló el problema detectado en el diagnóstico, luego se estructuró ampliamente su fundamentación teórica, para resaltar la importancia del problema.

Fase III. En esta fase se presenta la propuesta de solución al problema seleccionado; dicha propuesta consiste en el “Diseño de un manual de evaluación de desempeño administrativo del director del INJORAMA”. Contiene el objetivo general, objetivos específicos y las metas propuestas. Es importante mencionar que en esta fase se incluye el sistema de evaluación aplicado desde el inicio hasta al final del proceso de la práctica administrativa.

Fase IV. Presentación de la propuesta. Esencialmente contiene las evidencias y constancias de ejecución de la práctica administrativa y el análisis de resultados.

Se reitera la satisfacción de parte del director de la institución educativa por el éxito alcanzado a lo largo de todo el proceso de la práctica administrativa.

Capítulo 1

Marco Contextual

Diagnóstico Institucional

Datos generales de la unidad de análisis

Nombre de la dependencia

Instituto Normal Privado Mixto Prof. “Jorge Rabbí Matul García”

Tipo de institución o dependencia

Privada en el sector educación

Visión institucional

A continuación se presenta la propuesta que se hace a las autoridades del centro educativo que se tomó como unidad de análisis, a manera de brújula orientadora de su destino histórico.

Ser una institución educativa líder en la formación integral de jóvenes y señoritas, ofreciendo servicio de excelencia académica con modelos pedagógicos actualizados que garantizan una educación científica, humanista, tecnológica, ética y moral, cuyo producto final sea contar con ciudadanos de digna referencia, competentes para desempeñarse y responder eficazmente ante las demandas de la sociedad guatemalteca y del municipio sede, en particular.

Es filosofía de la institución educativa, brindar una educación de calidad a todos los jóvenes, tomando en cuenta su diversidad cultural, sus valores, costumbres y orientar su libertad con apego al respeto de la equidad de género, para armonizar una formación científica con las necesidades locales, permitiendo así el desarrollo de su comunidad y el de la nación guatemalteca.

Misión institucional

Somos una institución educativa privada que asume el noble compromiso de formar maestros con un perfil de egreso que prima el fortalecimiento de los valores humanos y comunitarios, impulsores del progreso y de la cultura de paz. Dirigimos nuestro servicio a jóvenes que aspiran ser maestros de digna referencia, desarrollando una educación significativa con énfasis en la articulación de habilidades y destrezas en el dominio de metodologías que coadyuven en satisfacer las necesidades educativas con excelencia.

Objetivos

Proporcionados por la dirección del instituto.

1. Desarrollar una educación integral con calidad científica y humanista
2. Fortalecer en los estudiantes los valores humanos, morales, éticos, estéticos, cívicos y religiosos.
3. Fomentar una educación con cultura de paz a partir de las relaciones interpersonales y en la comunidad educativa.
4. Fomentar la convivencia con respeto a la diversidad étnica, lingüística y cultural.
5. Propiciar el acceso a la educación, a la población de escasos recursos económicos.
6. Mejorar el rendimiento y la retención escolar.

Metas

A continuación se transcriben literalmente las metas que fueron proporcionadas por la institución educativa.

1. Brindar educación de calidad al 100% de los usuarios del centro educativo.
2. Atender al 100%, las necesidades educativas de los estudiantes inscritos legalmente en el centro educativo.
3. Desarrollar una educación en un marco de equidad de género y étnico cultural, con el 100% de estudiantes.
4. Comprar cinco computadoras para ampliar y mejorar los servicios educativos.
5. Gestionar otras carreras para que el establecimiento educativo funcione de acuerdo con los intereses y necesidades educativas básicas de la población.

Estructura Institucional

Estructura Institucional del Instituto Normal Privado Mixto “Prof. Jorge Rabbi Matul García” – INJORAMA – de la población de Santo Tomás La Unión, Suchitepéquez

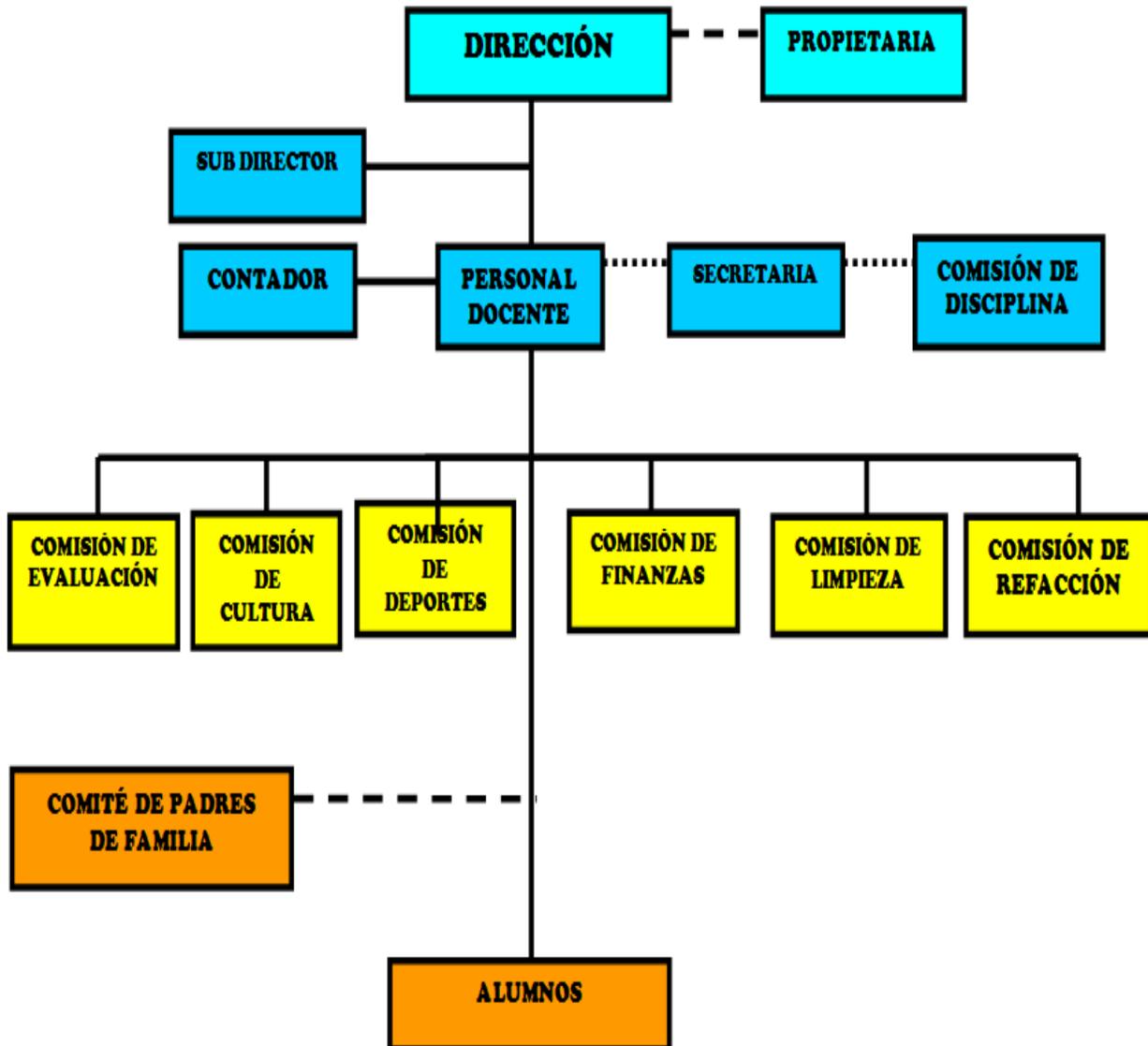


Ilustración 1

Fuente Centro Educativo INJORAMA

Recursos

Humanos

- Director
- Subdirector
- Secretaria
- Propietaria
- Personal docente
- Contador
- Personal operativo
- Estudiantes

Materiales

- Edificio escolar propio
- Cancha polideportiva
- Tienda escolar
- Laboratorio de computación
- Fotocopiadoras
- Pizarrones
- Escritorios
- Cátedras
- Archivos

Financieros

- Fondos particulares –propietaria-
- Cuotas de los padres de familia

Capítulo 2

Marco Lógico

Institución o dependencia

Instituto normal privado mixto “Prof. Jorge Rabbí Matul García”

Formulación del problema

La evaluación es un proceso importante para el logro de objetivos, fines y el crecimiento de toda empresa. Se ha detectado que la institución no practica evaluación del desempeño docente, ni directivo; esta situación ha dado origen al planteamiento siguiente: ¿Cómo se evalúa el desempeño administrativo del director en el instituto privado normal mixto “Prof. Jorge Rabbí Matul García”, de la población de Santo Tomás La Unión? ¿Qué instrumentos son aplicables para evaluar el desempeño administrativo del director?

Fundamentación teórica

Según Encarta Microsoft 2009 esta fundamentación teórica se resume así:

Evaluación: “La evaluación es un juicio de valor de alguien con respecto a algo. Permanentemente evaluamos, porque a menudo emitimos juicios sobre personas, objetos o circunstancias.

La evaluación se concibe como proceso cuando de manera sistemática, se delinea, se obtiene y se provee información útil para emitir el juicio de valor, previo a un proceso de investigación que aporte elementos para emitir dicho juicio, de acuerdo con el fin que se persigue.”

Con base en el artículo 69, título VI, de la Ley de Educación Nacional, “la evaluación es un proceso inherente a la acción educativa y debe realizarse en forma sistemática y permanente, a fin de determinar los logros cualitativos y cuantitativos de la educación en función de sus fines y principios”

“Evaluar para mejorar “centrar su acción en unos fines y objetivos claros que identifican la filosofía que motiva la estrategia de evaluación en tres campos específicos:

1. Instituciones
2. Estudiantes
3. Docentes y directores

Una evaluación en estos tres campos, orientada toda al mejoramiento y cambio positivo de cada uno de los actores, hace posible garantizar a los estudiantes, que sus aprendizajes sean mejores y su competencia como ciudadanos, tendrá niveles más altos y suficientes para elevar su calidad de vida y el desarrollo del país”.

Evaluación de los Directivos Docentes

“Un aspecto importante en la evaluación institucional es la evaluación del desempeño de los directivos de las instituciones educativas. El rector, director escolar y el coordinador desempeñan funciones de gran importancia para el logro de los resultados educativos”.

En la gestión general de las instituciones el desempeño del directivo incide de manera definitiva en el desarrollo del PEI, la aplicación de las políticas nacionales y regionales, el clima organizacional, el trabajo en equipo, la mediación en los conflictos, la participación de toda la comunidad, la articulación con el sector productivo y el cumplimiento de normas.

Desempeño

“Desempeñarse, significa “cumplir con una responsabilidad, hacer aquello que uno está obligado a hacer.” – “Ser hábil, diestro en un trabajo, oficio o profesión”

El desempeño o la forma como se cumple con la responsabilidad en el trabajo, involucra de manera interrelacionada las actitudes, valores, saberes y habilidades que se encuentran interiorizados en cada persona e influyen en la manera como cada uno actúa en su contexto, afronta de manera efectiva sus retos cotidianos e incide en la calidad global de la tarea.

Puesto que las actitudes, valores, saberes y habilidades no se transfieren, sino que se construyen, se asimilan y desarrollan, cada persona puede proponerse el mejoramiento de su desempeño y el logro de niveles cada vez más altos. Este reto se convierte en el referente que orienta la construcción del mejor desempeño de la persona.

Evaluación del desempeño

Evaluar el desempeño de una persona significa evaluar el cumplimiento de sus funciones y responsabilidades, así como el rendimiento y los logros obtenidos de acuerdo con el cargo que ejerce, durante un tiempo determinado y de conformidad con los resultados esperados por la institución u organización laboral y por la sociedad.

La evaluación del desempeño pretende dar a conocer a la persona evaluada, cuáles son sus aspectos fuertes o sus fortalezas y cuáles son los aspectos que requieren un plan de mejoramiento o acciones enfocadas hacia el crecimiento y desarrollo continuo, tanto personal como profesional, para impactar sus resultados de forma positiva.

Fines de la evaluación

La evaluación de los docentes y directivos docentes se propone los siguientes fines:

- a. Velar por el cumplimiento de los fines de la educación,
- b. Mejorar la calidad de la educación,
- c. Asegurar la mejor formación ética, intelectual y física de los educandos,
- d. Estimular el compromiso del educador con su desarrollo personal y profesional.” Según Osorio, Manuel en el diccionario de Ciencias Jurídicas, Políticas y Sociales.

Objetivos de la Evaluación

- a. Estimular el buen desempeño del docente y del directivo docente
- b. Facilitar su propio reconocimiento y valoración sobre su quehacer profesional.
- c. Identificar logros y dificultades del Director como base para desarrollar planes de mejoramiento personales y del colectivo de la institución educativa.
- d. Ofrecer información confiable a la institución formadora, para que consoliden o reorienten sus programas.

Administración

La acción gubernamental cuando dispone lo necesario para vuplir las leyes, promover los intereses públicos y resolver las cuestiones planteadas al aplicarse lo mandado; o sea, lo relativo a la legislación, al bienestar y a la justicia (G. Cabalnellas y L. Alcalá-Zamora)

Director

Identifica a la persona a quien se ha conferido funciones administrativas de dirección de un centro educativo del sector oficial o privado, para cumplir y hacer cumplir los objetivos, metas y fines de la educación nacional.

Evaluación del desempeño de los docentes y directivos

“Evaluar el desempeño de los docente y directivos docentes, es un proceso por medio del cual se busca emitir juicios valorativos sobre el cumplimiento de sus responsabilidades en la enseñanza, aprendizaje y desarrollo de sus estudiantes, previo un seguimiento permanente que permita obtener información válida, objetiva y fiable para determinar los avances alcanzados en relación con los logros propuestos con los estudiantes y el desarrollo de sus áreas de trabajo”. Fuente Chiavenato, 1999

Esta evaluación está referida a la idoneidad ética y pedagógica que requiere la prestación del servicio educativo y tiene en cuenta aquellos aspectos que son propios de las funciones de los docentes y directivos docentes, los cuales se precisan en dos grandes categorías que recogen los saberes, habilidades, actitudes y valores que se hacen evidentes en los diferentes contextos sociales y económicos del país:

- a) El saber, que responde a preguntas tales como: ¿Sabe lo que enseña? ¿Sabe cómo enseñarlo? ¿Conoce los procesos de desarrollo y aprendizaje de los estudiantes? ¿Se preocupa por mantenerse actualizado en su área y por conocer y analizar críticamente las estrategias pedagógicas? ¿Conoce cuáles son las estrategias, decisiones o actuaciones más apropiadas para orientar el desarrollo de una organización o grupo de trabajo?
- b) El hacer, que responde a preguntas tales como: ¿Hace lo que se ha comprometido a hacer en razón del cargo que ocupa en la institución escolar y del lugar que le corresponde como miembro de la comunidad educativa? ¿Utiliza estrategias metodológicas y didácticas propias del área o nivel en el que se desempeña y acordes con las características y contexto de los estudiantes? ¿Es respetuoso y cooperativo en sus relaciones con los estudiantes, con los colegas, con los padres de familia y los demás integrantes de la comunidad educativa?

El primer objeto de la evaluación corresponde al dominio de los saberes, y el segundo al dominio del hacer. Pero estos dos dominios se unen en el desempeño e involucran el ser del

director y del educador. El hacer que involucra el ser y el saber del educador es lo que se ha reconocido como desempeño en el sitio de trabajo.

Como la evaluación de desempeño está diseñada para fomentar el aprender y mejoramiento del docente o directivo docente, un componente esencial del proceso de la evaluación de desempeño es el Plan de Desarrollo Profesional, que se elabora una vez se han valorado los diferentes aspectos del desempeño y contiene las acciones y compromisos para el cambio, las metas que se van a alcanzar en un tiempo determinado y los acuerdos generados entre el evaluador y el evaluado para consolidar las fortalezas y mejorar los aspectos que requieren un mayor esfuerzo personal y al cual se le hace un seguimiento periódico que permita acompañar el proceso de mejoramiento, hacer los ajustes en caso necesario y facilitar las fuentes de información para la evaluación del desempeño en futuras ocasiones para el seguimiento y crecimiento necesario esperado.

En el sistema educativo guatemalteco todos los nombramientos de los docentes en servicio tienen título oficial del puesto de: “Director profesor titulado”, lo cual no garantiza el desenvolvimiento eficiente y eficaz en el ejercicio de las funciones directivas de un establecimiento educativo, donde se debe velar por el respeto a los derechos y obligaciones de docentes, estudiantes y padres de familia.

Capítulo 3

Propuesta de solución

Necesidades de la dependencia

Según el análisis administrativo de Ozlak se detectaron los siguientes problemas:

1. Se carece de instrumento para evaluar el desempeño del Director
2. Se carece de un manual de derechos y obligaciones de los sujetos del currículum
3. Carencia de depósitos para basura
4. Falta un conserje.
5. Falta libros de control
6. Espacios reducidos en algunas aulas
7. No existen contratos laborales
8. Carencia de formatos de documentos administrativos
9. Algunos profesores no cumplen con su planificación educativa
10. Poca ventilación en la oficina administrativa
11. Se carece de un manual de organización estudiantil

Análisis y priorización de problemas

De acuerdo con la lista de problemas detectados en la institución y causados por las carencias y ausencias de algunos factores importantes, se elabora el siguiente análisis para definir soluciones alternativas.

Para este análisis se utilizó la técnica del Análisis Administrativo de Ozlak que consiste en la recolección de informaciones a través de un diagnóstico en relación a las necesidades de una institución. Esta técnica fue aplicada en una institución educativa privada con el propósito de conocer la realidad administrativa, pedagógica y financiera en relación a su funcionamiento.

El Análisis Administrativo de Ozlak se compone de tres variables a evaluar: Norma, busca verificar si las instituciones cumplen con los elementos de una planeación estratégica; Estructura, forma en que está organizada la institución reflejado en un organigrama; Comportamiento, que analiza la actitud del personal hacia la institución.

Tabla 1 priorización de problemas, 2011

Problemas	Factores que los producen
1. Carencia de instrumento para evaluar el desempeño administrativo del director del INJORAMA	2. Poco interés en verificar el rendimiento directivo del establecimiento educativo
1. No existen contratos con el personal laborante.	2. Poco compromiso de la propietaria en sus responsabilidades con el personal docente, administrativo y operativo.
3. Algunos docentes no cumplen con su planificación educativa.	3. Falta de supervisión del director hacia los maestros.
4. Faltan libros de control administrativo	4. Desinterés del director en controlar la asistencia de los docentes.

Fuente elaboración propia 2011

Análisis de viabilidad y factibilidad

La dependencia objeto de estudio no dispone de suficientes recursos económicos y para satisfacer las necesidades es impostergable la formulación y ejecución de un proyecto que resuelve el problema detectado, previa priorización de las opciones de solución, según la matriz que aparece a continuación:

Tabla 2 Propuestas de solución

No.	CRITERIOS PARA PRIORIZAR OPCIONES DE SOLUCIÓN	Opción 1		Opción 2		Opción 3		Opción 4	
		Sí	No	Sí	No	Sí	No	Sí	No
01	¿Hay apertura institucional para ejecutar el proyecto?		X		X	X		X	
02	¿Se tiene el presupuesto necesario para ejecutarlo?	X			X	X		X	
03	¿Se puede obtener el visto bueno del director de la institución?	X		X		X		X	
04	¿Es urgente para la institución, la ejecución del proyecto?	X			X	X			X
05	¿Aceptan el proyecto las autoridades de la institución?		X	X		X		X	
06	¿Tendrá prioridad entre los proyectos de la institución?	X		X		X			X
07	¿La ejecución del proyecto, beneficia a la comunidad educativa?	X			X	X			X
08	¿Se cuenta con el tiempo necesario para la ejecución del proyecto?	X			X	X		X	
09	¿Ofrece facilidades en su ejecución?	X			X	X		X	
10	¿El proyecto es determinante en el éxito de la institución?	X		X		X			X
	TOTALES	8	2	4	6	10		6	4
	PRIORIDAD	2		4		1		3	

Fuente: elaboración propia 2011

- Opción de solución No. 01** Elaboración de un modelo de planeamiento curricular.
- Opción de solución No. 02** Habilitación de libros para registro de asistencia de los docentes.
- Opción de solución No. 03** Diseño de un manual de evaluación del desempeño administrativo del director del INJORAMA.
- Opción de solución No. 04** Elaboración de contratos para mayor compromiso laboral.

Análisis de factibilidad

Problema seleccionado

Carencia de instrumento para evaluar el desempeño del director del INJORAMA.

Solución

De acuerdo con la priorización, análisis de viabilidad y factibilidad, la solución del problema identificado tiene total aceptación por parte de las autoridades, y es factible, por lo tanto, la solución es: “Diseño de un manual de evaluación del desempeño administrativo del director del INJORAMA”

Investigación de campo

La investigación se realizó mediante la utilización de las técnicas de observación, entrevista, encuesta y el análisis administrativo de Ozlak; este último reveló las necesidades prioritarias de la institución educativa. El análisis de los problemas proyectó deficiencia en el aspecto técnico administrativo, ya que no se practica una evaluación del desempeño administrativo del director.

Tipo de estudio

Descriptivo

Título descriptivo de la investigación

Diagnóstico situacional del instituto normal privado mixto “Prof. Jorge Rabbí Matul García”

Recursos

- Humanos:
- Director
- Subdirector
- Practicantes

- Materiales:
- Proyecto Educativo Institucional-PEI-
- Plan Operativo Anual-POA-
- Plan de contingencia
- Libros de control

Financiero

La ejecución de la fase de diagnóstico de la institución se realizó con los recursos económicos propios de la practicante.

Cronograma

Tabla 3 Cronograma de actividades

No.	Actividades	Meses		abril				mayo				Observaciones	
		Semanas		1	2	3	4	1	2	3	4		
1.	Presentación de solicitud a la dirección del Instituto			■									
2.	Planificación de diagnóstico			■									
3.	Elaboración de instrumentos de entrevista y encuesta			■	■								
4.	Reunión con autoridades del centro educativo				■	■							
5.	Realización de entrevista a autoridades					■	■						
6.	Aplicación de encuesta a docentes						■	■					
7.	Revisión de archivo y PEI del centro educativo						■	■					
8.	Elaboración de lista y priorización de problema							■	■				
9.	Ordenamiento de la información de diagnóstico							■	■				
10.	Entrega de diagnóstico para revisión								■				Fecha específica de entrega para revisión, 7 de mayo de 2011

Referencias: Programación Ejecutó

Fuente: Elaboración propia 2011

Capítulo 4

Propuesta

Título de la propuesta

Diseño de un instrumento de evaluación del desempeño administrativo del director del INJORAMA.

Antecedentes del problema

Aunque hay diversidad de teoría en el tema de evaluación del desempeño, en la institución donde se realizó la práctica no existe la cultura de evaluar al personal administrativo ni a docentes, únicamente el Ministerio de Educación evalúa a maestros por contrato que se encuentran a su cargo en el renglón 021, no evalúa a directores. Pero ante la sugerencia de la ponente de este informe el director accedió a que se elaborara una evaluación que permita descubrir las fortalezas y debilidades del establecimiento educativo.

Unidad de análisis

Instituto privado normal mixto “Prof. Jorge Rabbí Matul García” INJORAMA.

Localización

2ª. Calle” A”, La Alameda, zona 1, Santo Tomás La Unión, departamento de Suchitepéquez.

Característica de la propuesta

La practicante proporcionará un manual de instrumentos de evaluación del desempeño administrativo del director, el cual servirá a la institución escolar para optimizar la labor educativa que desarrolla y por su crecimiento hacia la excelencia, tal como reza la visión y misión institucional.

Son características de la propuesta las siguientes:

- a. Es un instrumento de aplicación administrativa

- b. Es flexible, puede ser modificado
- c. Su aplicación es para control interno
- d. Puede servir de base para las medidas correctivas del proceso educativo que desarrolla el establecimiento educativo.

Tipo de propuesta

Herramienta administrativa

Justificación

Este proyecto orienta sus propósitos hacia el mejoramiento del rol del administrador, que debe cumplir con la gestión gerencial, para optimizar los recursos materiales, financieros y humanos principalmente. El beneficio que aporta es la excelencia educativa para todo el alumnado que atiende el instituto que ha servido como unidad de análisis.

Objetivos

General

- a. Contribuir al mejoramiento de las funciones administrativas del INJORAMA, para optimizar su desempeño institucional y el del recurso humano que emplea a nivel de dirección.

Específicos

- a. Diseñar un manual de instrumentos de evaluación de desempeño administrativo del director.
- b. Facilitar documentos afines a la evaluación del desempeño, mediante la compilación de instrumentos que rigen el sistema educativo.
- c. Aportar económicamente para sufragar gastos en la elaboración del manual de evaluación de desempeño del director, mediante acciones de actualización y perfeccionamiento

Metas

- a. Dotar de un manual de evaluación del desempeño administrativo al INJORAMA, al finalizar la práctica administrativa.
- b. Facilitar 1 documento de apoyo al director para fortalecer el desempeño administrativo y pedagógico durante la práctica.
- c. Sufragar la cantidad de ciento ochenta quetzales para la ejecución del proyecto.

Beneficiarios

Directos: el INJORAMA, la propietaria, el director y subdirector

Indirectos: la comunidad educativa.

Financiamiento

Los gastos que representó el proyecto, fueron cubiertos en su totalidad por la practicante.

Tabla 4 Financiamiento

Gastos	Total
Impresiones	Q.40.00
Transporte	Q.20.00
Empastado	Q.10.00
Refacción al personal administrativo	Q.150.00
Total	Q.220.00

Fuente: elaboración propia

Recursos

Humanos:

Director

Subdirector

Proyectista

Materiales:

Documentos

Computadora e impresora

Internet como un medio.

Evaluación

La evaluación se realizó en tres procesos

Ex ante –diagnóstico-

Evaluación del diagnóstico

A través del diagnóstico aplicado al INJORAMA, se pudo hacer una lista de necesidades importantes. Al realizar la priorización, el análisis de viabilidad y factibilidad, se seleccionó como necesidad prioritaria la carencia de un instrumento para evaluar del desempeño del director. La solución sugerida para el problema fue el “Diseño de un manual de evaluación de desempeño del director del establecimiento educativo”

Evaluación concurrente

Evaluación de la propuesta y realización de la práctica

Se evaluó constantemente el proceso a partir de la propuesta. Los resultados siempre fueron satisfactorios. Los objetivos, general y específicos y las metas planteadas, fueron logrados a cabalidad y se diseñó un manual de evaluación del desempeño del director en dicho establecimiento educativo, tal como se sugirió al finalizar el diagnóstico.

Evaluación de ejecución

Todas las fases de la práctica administrativa fueron exitosas. El aprovechamiento de los recursos materiales, humanos y financieros; fue la base del éxito alcanzado.

La elaboración del manual de evaluación del desempeño del director, se logró con el apoyo político y moral de las autoridades del centro educativo, programando finalmente la entrega respectiva en fecha final de la práctica administrativa.

Evaluación final o de impacto

El éxito de la práctica administrativa aplicada en el Instituto normal privado mixto “Prof. Jorge Rabbí Matul García”, es grande. Se adquirió el compromiso formal con la propietaria y las autoridades del centro educativo, por la aplicación de la evaluación de desempeño administrativo del director, al personal directivo.

Se formó un comité de evaluación, que será el encargado de la aplicación respectiva y las mejoras pertinentes del instrumento, en tiempo futuro. Se hizo entrega del manual de evaluación de desempeño, al director del establecimiento educativo INJORAMA en un acto especial.

Cronograma

Tabla 5 Cronograma

No.	Actividades	Meses		mayo				junio				Observaciones	
		Semanas		1	2	3	4	1	2	3	4		
1.	Elaboración de perfil de proyecto (Propuesta)			■									
2.	Inicio de la práctica directa y observación de ejercicio de funciones y atribuciones de dirección			■									
3.	Período de asistencia técnica			■	■								
4.	Revisión del PEI del establecimiento educativo				■								
5.	Elaboración de documentos administrativos como: circulares, solicitudes, memorandos				■								
6.	Período de práctica directa					■	■	■	■	■	■		
7.	Supervisión de desarrollo de clase por docentes					■	■						
8.	Elaboración de materiales y diapositivas para talleres planificación y evaluación docentes							■	■				
9.	Realización de talleres a docentes									■	■		
10.	Finalización de práctica y preparación de informe final.											■	

Referencias: Programación



Ejecución



Fuente: Elaboración propia

Comprobación y validación

Comprobación de la propuesta institucional

Evidencia fotográficas de la labor realizada

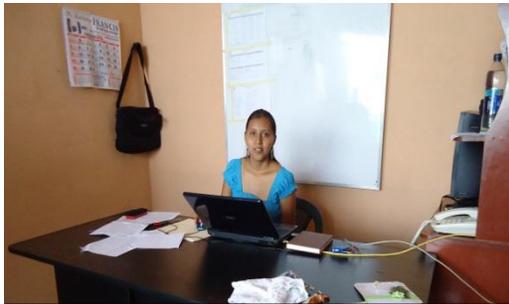
La realización de la propuesta fue exitosa, gracias al apoyo constante que se tuvo por parte de las autoridades del instituto privado normal mixto “Prof. Jorge Rabbí Matul García”.



Esta fotografía muestra el momento de entrega de solicitud de práctica administrativa al director del INJORAMA, Lic. Víctor R. Godoy N.



Momento inicial de la fase “Asistencia Técnica” de la práctica. Aquí, en el momento de recibir indicaciones para realizar la actividad encomendada por el director.



La foto muestra un momento de la práctica directa. La actividad fue de actualización de matrícula escolar 2011.



Esta foto muestra la entrega del manual de evaluación del desempeño administrativo, propuesto por la practicante Silvia Morales Tumáx.

Validación de la propuesta

Tabla 6 Validación de la propuesta

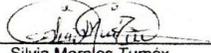
INSTRUCCIONES. La matriz que aparece a continuación recoge los resultados descriptivos de la propuesta e incluye el análisis del producto en cuanto al objetivo general y las metas trazadas por la proyectista.

OBJETIVO GENERAL	METAS	RESULTADOS								
		Descriptivos	Numéricos		Descriptivos	Numéricos		Descriptivos	Numéricos	
			Abs.	Rel.		Abs.	Rel.		Abs.	Rel.
<p>➤ Contribuir con el mejoramiento de las funciones administrativas del INJORAMA, para optimizar su desempeño institucional y el del recurso humano que emplea a nivel de institución.</p>	<p>a. Dotar de un manual de evaluación del desempeño administrativo, al INJORAMA, al finalizar la práctica administrativa</p> <p>b. Facilitar 1 documento de apoyo al director para fortalecer el desempeño administrativo y pedagógico durante la práctica.</p> <p>c. Sufragar la cantidad de ciento ochenta quetzales para la ejecución del proyecto.</p>	Se alcanzó la meta, la dotación de un manual de evaluación del desempeño del Director, fue bien recibida.	1	100%	Se logró con el fin que se propuso.	1	100%	Se obtuvo la meta gracias a la colaboración de la proyectista.	180.00	100%

RESUMEN DEL PRODUCTO DEL OBJETIVO GENERAL:

Resultados Absolutos	{	Meta No. 01 1 Manual Meta No. 02 1 documento de apoyo Meta No. 03 180.00 quetzales	}	Resultados Relativos
PRODUCTO DEL OBJETIVO				300 + 3 = 100%

100%

f. 
Silvia Morales Tumax
Practicante

CONSTAME 
Lc. Victor Rosendo Godoy Natareno
Director de la unidad de análisis



Constancia de cumplimiento de las 200 horas.

EL INFRASCrito DIRECTOR DEL INSTITUTO NORMAL PRIVADO MIXTO PROF. “JORGE RABBÍ MATUL GARCÍA”, UBICADO EN LA 2º CALLE A, BARRIO LA ALAMEDA ZONA 1, MUNICIPIO DE SANTO TOMÁS LA UNIÓN, DEPARTAMENTO DE SUCHITEPÉQUEZ. DA FE que la estudiante: Silvia Morales Tumáx, identificada con carné No.0912148, alumna de la Universidad Panamericana de Guatemala, con sede en la aldea Xejuyup, Nahualá, Sololá, realizó en éste centro educativo su Práctica Administrativa con una duración de doscientas horas (200 horas) en la fecha comprendida del 04 de abril al 10 de junio del presente año. La mencionada actividad se realizó en un marco de absoluta ética profesional, bajo la supervisión diaria del director del establecimiento educativo, Licenciado Víctor Rosendo Godoy Natareno, quien como responsable de la dirección veló para que las etapas de la práctica se cumplieran tal cual estaban planificadas - a) Diagnóstico institucional, b) Asistencia técnica, c) Práctica directa -.

Los resultados obtenidos en el diagnóstico, fueron trabajados mediante el proyecto ejecutado consistente en un diseño de manual de evaluación de desempeño del director del establecimiento educativo.

Y para los usos curriculares que ala interesada convengan, extiende, sella y firma esta constancia como fe pública de lo actuado, en Santo Tomás la Unión, Suchitepéquez, el día 22 de junio del año dos mil once.



A handwritten signature in black ink, appearing to read "Víctor Rosendo Godoy Natareno".

Lic. Víctor Rosendo Godoy Natareno
Director del establecimiento educativo

Conclusiones

- Se diseñó un manual de evaluación del desempeño administrativo, para dotar al centro educativo una herramienta técnica coadyuvante al crecimiento institucional en las funciones y servicios con excelencia
- Se facilitó documento de apoyo a las autoridades de la institución educativa, INJORAMA.
- El presupuesto fue sufragado en un 100% por la practicante.

Recomendaciones

- Se recomienda a las autoridades educativas del INJORAMA dar funcionalidad al manual de evaluación con que se le dotó y aplicar las funciones correctivas de los instrumentos para mejorar el desempeño institucional.
- Almacenar el documento en un archivo personal para cualquier consulta en materia de evaluación de desempeño.
- Seguir con el espíritu de colaboración en cualquier proyecto para el beneficio de la educación.

Referencias Bibliográficas

- Cárcamo, C. E. Lic., Documentos de apoyo, proporcionados por el asesor de la práctica administrativa. Universidad Panamericana de Guatemala, sede Xejuyup, Nahualá, Sololá, ciclo escolar 2011.
- Godoy, V.R., Lic. Entrevista concedida a las proyectistas. Santo Tomás La Unión, 06 de abril de 2011.
- GUATEMALA, “Ley de Educación Nacional Decreto Legislativo No. 12 -91” congreso de república, con fecha 9 de enero de 1991.
- Injorama, Proyecto Educativo Institucional –PEI-, Santo Tomás la Unión, Suchitepéquez, Guatemala.
- Injorama, Plan Operativo Anual –POA- Santo Tomás la Unión, Suchitepéquez, Guatemala.
- Microsoft® Encarta® 2009. © 1993-2008 Microsoft Corporation. Reservados todos los derechos.
- Osorio, Manuel. Diccionario de Ciencias Jurídicas, Políticas y Sociales.33^a Edición, Editorial Heliasta S.R.L. Buenos Aires, Argentina, 2006.
- www.fecode.edu.com, Seminario Internacional de Evaluación de Desempeño, pdf.

Anexos

Anexo 1 Boleta para personal administrativo

BOLETA DE ENCUESTA APLICADA AL PERSONAL ADMINISTRATIVO DEL INSTITUTO NORMAL PRIVADO “PROF. JORGE RABBÍ MATUL GARCÍA”, EN SANTO TOMÁS LA UNIÓN, SUCHITEPÉQUEZ.

Atentamente se ruega a las autoridades del INJORAMA colaborar con las practicantes de Licenciatura en Administración Educativa, de la Universidad Panamericana de Guatemala, con sede en aldea Xejuyup, Nahualá, Sololá; respondiendo la encuesta que se aplica con fines de estudio de práctica administrativa y propuesta de posibles soluciones a las necesidades que a través de ella se puedan identificar.

INDICACIONES: Lea atentamente los siguientes cuestionamientos y marque con una letra X el espacio de respuestas, según corresponda.

- | | | |
|---|----------|----------|
| 1) ¿Cuenta la institución con edificio propio? | Sí _____ | No _____ |
| 2) ¿Cuenta el edificio con los ambientes necesarios? | Sí _____ | No _____ |
| 3) ¿Recibe apoyo financiero de otras instituciones? | Sí _____ | No _____ |
| 4) ¿Cuenta con suficiente personal técnico y operativo? | Sí _____ | No _____ |
| 5) ¿Recibe el personal asistencia laboral? | Sí _____ | No _____ |
| 6) ¿El horario de trabajo de la institución es adecuado? | Sí _____ | No _____ |
| 7) ¿Se evalúa el trabajo del personal periódicamente? | Sí _____ | No _____ |
| 8) ¿Se lleva registro de asistencia del personal? | Sí _____ | No _____ |
| 9) ¿Existe relación de apoyo con otras instituciones? | Sí _____ | No _____ |
| 10) ¿Realiza intercambio deportivo interinstitucional? | Sí _____ | No _____ |
| 11) ¿Realiza actividades de proyección y extensión? | Sí _____ | No _____ |
| 12) ¿Cuenta la institución con base legal? | Sí _____ | No _____ |
| 13) ¿Cuenta la institución con visión y misión? | Sí _____ | No _____ |
| 14) ¿Cuenta la institución con reglamento interno? | Sí _____ | No _____ |
| 15) ¿Realiza reuniones técnicas con el personal? | Sí _____ | No _____ |
| 16) ¿Se atiende adecuadamente a los usuarios? | Sí _____ | No _____ |
| 17) ¿Cuenta el centro educativo con servicio de biblioteca? | Sí _____ | No _____ |
| 18) ¿Existe la libertad de cátedra y de desarrollo docente? | Sí _____ | No _____ |

Anexo 2 Boleta para docentes

BOLETA DE ENCUESTA APLICADA AL PERSONAL DOCENTE DEL INSTITUTO NORMAL PRIVADO “PROF. JORGE RABBÍ MATUL GARCÍA”, EN SANTO TOMÁS LA UNIÓN, SUCHITEPÉQUEZ.

Atentamente se ruega al personal docente del INJORAMA colaborar con las practicantes de Licenciatura en Administración Educativa de la Universidad Panamericana de Guatemala, con sede en aldea Xejuyup, Nahualá, Sololá; respondiendo la encuesta que se aplica con fines de estudio de práctica administrativa y propuesta de posibles soluciones a las necesidades que a través de ella se puedan identificar.

INSTRUCCIONES: Lea atentamente los siguientes cuestionamientos y marque con una letra X

el espacio de respuestas, según corresponda.

- | | | |
|--|----------|----------|
| | Sí _____ | No _____ |
| 1) ¿La comunicación de las autoridades a usted, es justa? | Sí _____ | No _____ |
| 2) ¿Son respetados sus derechos docentes en la institución? | Sí _____ | No _____ |
| 3) ¿Las autoridades evalúan sus servicios periódicamente? | Sí _____ | No _____ |
| 4) ¿Recibe apoyo técnico de parte de las autoridades? | Sí _____ | No _____ |
| 5) ¿La institución apoya al docente con material didáctico? | Sí _____ | No _____ |
| 6) ¿Son suficientes los materiales que recibe de apoyo? | Sí _____ | No _____ |
| 7) ¿El personal docente recibe asistencia laboral? | Sí _____ | No _____ |
| 8) ¿El horario de trabajo de la institución es adecuado? | Sí _____ | No _____ |
| 9) ¿Evalúa usted con frecuencia sus labores docentes? | Sí _____ | No _____ |
| 10) ¿Evalúa con frecuencia el aprendizaje de los estudiantes? | Sí _____ | No _____ |
| 11) ¿Recibe usted apoyo de otros docentes o de sus compañeros? | Sí _____ | No _____ |
| 12) ¿Realiza intercambio de experiencias docentes? | Sí _____ | No _____ |
| 13) ¿Apoya usted a la institución en actividades extracurriculares? | Sí _____ | No _____ |
| 14) ¿La metodología que emplea ha favorecido su éxito laboral? | Sí _____ | No _____ |
| 15) ¿Se da la libertad de cátedra y desarrollo docente? | Sí _____ | No _____ |
| 16) ¿Conoce el reglamento interno de la institución? | Sí _____ | No _____ |
| 17) ¿Conoce usted la misión y visión de la institución? | Sí _____ | No _____ |
| 18) ¿Cree que están siendo alcanzados los objetivos institucionales? | Sí _____ | No _____ |
| 19) ¿Se comunica con padres de familia de los estudiantes? | Sí _____ | No _____ |
| 20) ¿Es reconocido su labor docente por las autoridades/Dirección? | Sí _____ | No _____ |

Anexo 3 Evaluación del diagnóstico

Universidad Panamericana de Guatemala

Sede: aldea Xejuyup, Nahualá, Sololá

Responsable de la evaluación: Practicante de Licenciatura en Administración Educativa, Silvia Morales Tumáx

INDICACIONES: Lea la serie de cuestionamientos y escriba una X en las columnas de respuesta indicado (si/no) según corresponda.

Evaluación del diagnóstico

No.	Criterio de evaluación	Sí	No
1.	¿El diagnóstico se aplicó técnicamente?	X	
2.	¿Fueron efectivas las técnicas utilizadas para la investigación?	X	
3.	¿Los instrumentos de investigación fueron efectivos para la recopilación de información?	X	
4.	¿Se identificó el problema existente en la institución?	X	
5.	¿Aceptan las autoridades el problema detectado?	X	
6.	¿Se propuso solución pertinente al problema?	X	
7.	¿La solución propuesta es factible y viable?	X	
8.	¿Se cumplieron las actividades según el cronograma?	X	
9.	¿El tiempo programado fue suficiente para la realización de las actividades del diagnóstico?		X
10.	¿Los objetivos del diagnóstico fueron alcanzados?	X	

Anexo 4 Evaluación de la propuesta

Universidad Panamericana de Guatemala

Sede: aldea Xejuyup, Nahualá, Sololá

Responsable de la evaluación: Practicante de Licenciatura en Administración Educativa, Silvia Morales Tumáx

INDICACIONES: Lea la serie de cuestionamientos y escriba una X en las columnas de respuesta indicado (si/no) según corresponda.

Evaluación de la propuesta

No.	Criterio de evaluación	Sí	No
1.	¿Fueron logrados efectivamente los objetivos planteados?	X	
2.	¿Se cumplió con las metas trazadas?	X	
3.	¿Se cumplieron las actividades a cabalidad?	X	
4.	¿Se mantuvo coordinada las actividades de la práctica?	X	
5.	¿Todos los recursos institucionales cumplieron con su aporte?	X	
6.	¿La práctica llena las expectativas de la comunidad?	X	
7.	¿Los materiales utilizados llenan los requisitos de calidad?	X	
8.	¿Se cumplieron las actividades según el cronograma?	X	
9.	¿Fue suficiente el tiempo que se programó para realización de las actividades?	X	
10.	¿Se cumplió con las 200 horas efectivas de práctica?	X	

Anexo 5 Evaluación de ejecución

Universidad Panamericana de Guatemala

Sede: aldea Xejuyup, Nahualá, Sololá

Responsable de la evaluación: Practicante de Licenciatura en Administración Educativa, Silvia Morales Tumáx

INDICACIONES: Lea la serie de cuestionamientos y escriba una X en las columnas de respuesta indicado (si/no) según corresponda.

Evaluación de ejecución

No.	Criterio de evaluación	Sí	No
1.	¿El proyecto fue realizado satisfactoriamente?	X	
2.	¿El centro educativo apoyó económicamente el proyecto?		X
3.	¿El proyecto se diseñó con carácter permanente?	X	
4.	¿Hubo colaboración y apoyo de la comunidad escolar?	X	
5.	¿El proyecto se realizó en el tiempo programado?	X	
6.	¿Se ejecutó el presupuesto en su totalidad?	X	
7.	¿Se evaluó el proyecto en el proceso?	X	
8.	¿Satisface el proyecto la necesidad educativa?	X	
9.	¿Cuenta el proyecto con un reglamento para su uso?	X	
10.	¿Se adquirieron todos los implementos programados?		X

Anexo 6 Evaluación final

Universidad Panamericana de Guatemala

Sede: aldea Xejuyup, Nahualá, Sololá

Responsable de la evaluación: Practicante de Licenciatura en Administración Educativa, Silvia Morales Tumáx

INDICACIONES: Lea la serie de cuestionamientos y escriba una X en las columnas de respuesta indicado (si/no) según corresponda.

Evaluación final

No.	Criterios de evaluación	Sí	No
1.	¿Se realizó el diagnóstico con lineamientos técnicos?	X	
2.	¿Se alcanzaron los objetivos y metas propuestos?	X	
3.	¿Se cumplieron todas las actividades de ejecución?	X	
4.	¿Se diseñaron instrumentos de investigación y de evaluación de las etapas de la práctica y la propuesta?	X	
5.	¿Se cumplió con la entrega del proyecto (propuesta) según cronograma?	X	

Anexo 7 MANUAL DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO PARA EL PERSONAL ADMINISTRATIVO.

Que es la evaluación de desempeño

CONCEPTUALIZACIÓN

Noción general

Se puede hablar de la evaluación del desempeño como un proceso sistemático y periódico de estimación cuantitativa y cualitativa del grado de eficacia con el que las personas llevan a cabo las actividades, obligaciones y responsabilidades de los puestos que desempeñan, realizado mediante una serie de instrumentos.

En definitiva, se trata de un proceso que contempla tres pasos:

La descripción:

Consiste en identificar qué áreas de trabajo debe analizar el directivo para medir el rendimiento, teniendo en cuenta que el sistema de evaluación tiene que referirse a aquellas actividades que están relacionadas directamente con el éxito de la empresa.

La medición:

Es el núcleo central del sistema de evaluación que agrupa las valoraciones realizadas por el evaluador sobre el rendimiento del evaluado para potenciar sus puntos fuertes y desarrollar sus áreas de mejora.

El desarrollo:

Es la finalidad principal de un sistema de evaluación del desempeño. Este instrumento no se limita a analizar las actuaciones de los colaboradores, llevadas a cabo durante un determinado período de tiempo, y, según su resultado, felicitarles o reprobarles. Para conseguir realmente que los profesionales de cualquier empresa se desarrollen, la evaluación debe contemplar el futuro y analizar lo que los trabajadores pueden hacer para desarrollar y aportar su máximo potencial en la

empresa. Para ello, los directivos deben establecer un canal de comunicación con los colaboradores para facilitarles la información y el apoyo necesarios para conseguirlo.

OBJETIVO GENERAL

Diseñar e implementar un sistema de evaluación que permita aprovechar de manera óptima las potencialidades del personal administrativo del Instituto Mixto Normal Jorge Rabbi Matul García, mediante la aplicación oportuna de las técnicas y procedimientos contemplados en el presente manual.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Establecer mecanismos técnico –administrativos de valoración y evaluación individual de los servidores.
- Establecer indicadores de logro y de desempeño que permitan medir el desarrollo y cumplimiento de los objetivos organizacionales y su nivel de aportación en función de sus competencias.
- Fomentar la cultura de evaluación en el sector administrativo y extenderla a la comunidad educativa, que permitan elevar el sentido de pertenencia con la institución para alcanzar calidad y excelencia en todos los servicios que se presten.

FORMULARIO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

PERIODO EVALUADO: DE _____ A _____ 20_____

NOMBRE DEL EMPLEADO: _____

DEPENDENCIA: _____

NOMBRE DEL PUESTO:

INSTRUCCIONES: Analice la descripción de cada factor y la definición de cada categoría y encierre en un círculo la letra que más identifique la categoría que considere más representativa del nivel de desempeño del empleado a evaluar.

Formulario de Evaluación del desempeño

CATEGORÍA	FACTORES Y DEFINICIONES
1	PLANEAMIENTO Y ORGANIZACIÓN: Habilidad para planificar y proyectar las actividades y recursos, siguiendo un proceso ordenado en su ejecución.
A	No planifica y es desorganizado en su trabajo
B	Tiene dificultad para planificar y organizar las actividades y recursos, siempre improvisa.
C	Algunas veces se le dificulta planificar y organizar las actividades y recursos.
D	Planifica y organiza muy bien las actividades y recursos en su trabajo.
E	Planifica y organiza muy bien las actividades y recursos en su trabajo.
2	RESPONSABILIDAD: Cualidad que tiene la persona de cumplir con exactitud y seriedad sus funciones y compromisos laborales, demuestra esfuerzo, dedicación y preocupación por el trabajo.
A	No es responsable en el cumplimiento de sus funciones y compromisos laborales.
B	Frecuentemente no es responsable en el cumplimiento de sus funciones y compromisos laborales

C	La mayoría de veces demuestra responsabilidad por el cumplimiento de sus funciones y compromisos laborales.
D	Es responsable siempre en el cumplimiento de sus funciones y compromisos laborales, demuestra esfuerzo y dedicación por su trabajo.
E	Cumple excelentemente con sus funciones y compromisos laborales, es sumamente responsable y demuestra esfuerzo, dedicación y preocupación por el trabajo.
CATEGORÍA 3	PRODUCTIVIDAD: Capacidad de generar resultados con la calidad esperada y en el tiempo oportuno, a fin de lograr los objetivos y metas propuestas.
A	No produce resultados con calidad ni oportunidad
B	Casi siempre los resultados que produce no son de calidad y siempre son inoportunos.
C	Generalmente los resultados que produce son de buena calidad y oportunos.
D	Los resultados que produce son de muy buena calidad y oportunos.
E	Los resultados que produce son de excelente calidad y con la oportunidad requerida.
CATEGORÍA 4	TOMA DE DECISIONES: Habilidad para analizar y elegir alternativas de solución prácticas y acertadas para resolver situaciones de diversa complejidad en el desarrollo del trabajo.
A	No tiene habilidad para elegir alternativas de solución prácticas y resolver situaciones de diversa complejidad.
B	Demuestra una regular habilidad para elegir alternativas de solución prácticas y resolver situaciones de diversa complejidad.
C	Muy buena habilidad para elegir alternativas de solución prácticas y resolver situaciones de diversa complejidad.
D	Muy buena habilidad para elegir alternativas de solución prácticas y resolver situaciones de diversa complejidad.
E	Excelente habilidad para elegir alternativas de solución prácticas y resolver situaciones de diversa complejidad.

CATEGORÍA 5	TRABAJO EN EQUIPO: Capacidad para desarrollar actividades en conjunto y obtener resultados como grupo; trabajar de forma coordinada y con la disposición de realizar labores adicionales o fuera de la jornada ordinaria.
A	No tiene capacidad para trabajar en equipo, ni disposición de realizar labores adicionales o fuera de la jornada ordinaria.
B	Se le dificulta el trabajo en equipo, prefiere trabajar sólo y dentro de la jornada ordinaria.
C	Las relaciones de coordinación y trabajo en equipo que mantiene con el personal de la unidad y otras unidades son buenas, algunas veces está dispuesto a realizar labores adicionales y fuera de la jornada ordinaria.
D	Las relaciones de coordinación y trabajo en equipo que mantiene con el personal de la unidad y otras unidades son muy buenas y siempre está en la disposición de realizar labores adicionales y fuera de la jornada ordinaria.
E	Las relaciones de coordinación y trabajo en equipo que mantiene con el personal de la unidad y otras unidades son excelentes, es espontáneo para dar a la institución tiempo extraordinario.
CATEGORÍA 6	LIDERAZGO: Habilidad para influir en el personal, dar instrucciones y conducir exitosamente las actividades del grupo, hacia el logro de los objetivos fijados.
A	No tiene habilidad para influir en el grupo, no contribuye al logro de los objetivos.
B	Demuestra poca habilidad para influir en los demás, conduce regularmente las actividades del grupo.
C	Buena habilidad para influir en los demás, conduce con buenos resultados las actividades del grupo.
D	Muy buena habilidad para influir en los demás, conduce muy bien las actividades del grupo y logra buenos resultados.
E	Influye eficaz y eficientemente en los demás, genera y logra excelentes resultados.

**FORMULARIO DE RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO
POR EMPLEADO**

CLASE OCUPACIONAL: DIRECCIÓN

**PERIODO EVALUADO: DE _____ A _____
DE 20__**

NOMBRE DE EMPLEADO _____

DEPENDENCIA: _____

DEPARTAMENTO Ó SECCION: _____

NOMBRE DEL PUESTO: _____

Resultado de la evaluación del desempeño por empleado

FACTORES	PUNTUACIÓN DE LAS CATEGORÍAS					PUNTAJE		
	A	B	C	D	E	PO	PF	R
	2	4	6	8	10	PUNTUACIÓN OBTENIDA	PONDERACIÓN DE FACTORES	RESULTADO
1) Planeamiento y Organización							0.20	
2) Responsabilidad							0.20	
3) Productividad							0.20	
4) Toma de decisiones							0.15	
5) Trabajo de equipo							0.15	
6) Liderazgo							0.10	
TOTAL.....								
1.00								

PUNTAJE:	CALIFICACIÓN:
-----------------	----------------------

FORTALEZAS Y LIMITACIONES

No.	ASPECTOS QUE FAVORECEN EL DESEMPEÑO LABORAL DEL EMPLEADO

No.	ASPECTOS QUE LIMITAN EL DESEMPEÑO LABORAL DEL EMPLEADO

RECOMENDACIONES PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO LABORAL

Nombre del evaluador: _____

Firma: _____

Fecha: _____

Firma del evaluado: _____

/__/ De acuerdo /__/ En desacuerdo Razon: _____

A continuación se presenta un cuadro conteniendo los rangos del puntaje establecido para cada uno de ellos. Al puntaje obtenido por el evaluado del desempeño, se le asignará una calificación conforme a la tabla siguiente

a) De 9.00 a 10.00 puntos	Excelente
b) De 8.00 a 8.99 puntos	Muy Bueno
c) De 7.00 a 7.99 puntos	Bueno
d) De 6.00 a 6.99 puntos	Regular
e) De 2.00 a 5.99 puntos	Deficiente

Aspectos que deben considerarse en la entrevista de evaluación:

Al finalizar la evaluación el jefe inmediato debe planificar la entrevista que sostendrá con el empleado evaluado, para darle a conocer su evaluación y obtener retroalimentación, que permita mejorar el desempeño laboral, para ello se sugiere tomar en cuenta lo siguiente:

- Defina anticipadamente los aspectos medulares y programe el día y hora, dejando suficiente tiempo para el empleado evaluado.
- Lleve a cabo la entrevista en un ambiente de privacidad y sin interrupciones; y propicie un clima que brinde confianza al evaluado para expresar sus puntos de vista.

- Inicie la entrevista, explicando el objetivo de la misma.
- Procure conducir adecuadamente la entrevista, evitando conductas de irrespeto y de discusión con el empleado evaluado, para que se traduzca en una plática constructiva.
- Exprese juicios constructivos, estimule al empleado evaluado a exponer sus opiniones.
- Guíe al empleado sobre los aspectos que necesita mejorar y sugiera la forma de hacerlo.
- Finalice la entrevista expresando las fortalezas del empleado evaluado y felicítelo si las acciones lo ameritan.

Dada en Santo Tomás La Unión Suchitepéquez, a los 10 días del mes de junio de 2011



A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Rosendo Godoy Natareno', written over a horizontal line.

Lic. Víctor Rosendo Godoy Natareno
Director del establecimiento educativo

Anexo 8 Procedimientos y técnicas utilizados para efectuar el diagnóstico

Para conocer la situación real del Instituto privado normal mixto “Prof. Jorge Rabbí Matul García, se utilizó como instrumento el análisis administrativo de Ozlak, que comprende tres variables o características importantes a conocer: variable norma, variable comportamiento y variable estructura. La información se obtuvo de las autoridades del centro educativo en mención.

ANÁLISIS ADMINISTRATIVO DE OZLAK

A. VARIABLE NORMA

Refleja la base de funcionamiento de la dependencia educativa (INJORAMA), objeto de análisis. Se refiere a las bases en que descansa la estructura institucional y que corresponde a los elementos de una planeación estratégica. Esas bases son, entonces: la visión, misión, objetivos, políticas, planes, programas, proyectos, así como todos aquellos procesos y procedimientos administrativos que norman el funcionamiento de la institución y que le dan un sentido hacia donde ésta se dirige.

No. Orden	INDICADORES	Sí	No	Parcialmente
01	¿Se conoce la visión institucional?	X		
02	¿Se tiene una misión que cumplir?	X		
03	¿Sus objetivos son claros y concretos?	X		
04	¿Tiene metas por alcanzar?	X		
05	¿Están definidas las estrategias?	X		
06	¿Cuenta con presupuesto de ingresos y egresos?	X		
07	¿Se rige por un manual de organización y funciones u otro instrumento normativo?	X		
08	¿Tiene un plan de acción?	X		
	TOTALES	8		

B. VARIABLE ESTRUCTURA

Se refiere a la forma como está organizada la institución; esto se refleja en el organigrama. Los indicadores pretenden determinar si existe correlación entre la estructura nominal y funcional.

No. Orden	INDICADORES	Sí	No	<i>Parcialmente</i>
01	¿Están definidas las líneas de autoridad para los distintos puestos de organización?	X		
02	¿Existen relaciones de interdependencia o de coordinación entre los distintos niveles jerárquicos?	X		
03	¿Hay enfoque social en la organización? (La persona para el puesto y no el puesto para la persona)		X	
04	¿Cumple con su responsabilidad cada persona en el puesto asignado?			X
05	¿Se respetan los niveles jerárquicos de cada puesto en la estructura organizacional?	X		
06	¿El organigrama refleja el funcionamiento de la institución?	X		
	TOTALES	4	1	1

C) VARIABLE COMPORTAMIENTO

Esta variable analiza la actitud del personal hacia la institución. Trata lo relativo a la motivación para trabajar como equipo en la búsqueda de los objetivos institucionales, así como lo atinente a relaciones de comunicación y liderazgo entre los diversos niveles jerárquicos.

No. Orden	INDICADORES	Sí	No	<i>Parcialmente</i>
01	¿El personal laborante se identifica con la institución?			X
02	¿Existe motivación para que el personal realice sus atribuciones?	X		
03	¿Se evidencian actitudes de liderazgo en el contexto institucional?			X
04	¿Los tipos de dirección y de control son propios de una personalidad gerencial?	X		
05	¿Existen canales horizontales y verticales de comunicación?	X		
06	¿Ocurren conflictos que afectan el normal desarrollo de las labores?	X		
	TOTALES	4		2

VARIABLE NORMA				VARIABLE ESTRUCTURA				VARIABLE COMPORTAMIENTO			
OPCIONES	RELACIÓN		X/Y	OPCIONES	RELACIÓN		X/Y	OPCIONES	RELACIÓN		X/Y
	X	Y			X	Y			X	Y	
Sí	8	8	100%	Sí	4	4	67%	Sí	4	4	67%
No	0	0	0	No	1	1	16.5	No	0	0	0
Parcial	0	0	0	Parcial	1	1	16.5	Parcial	2	2	33%
Total	8		100%	Total	6	6	100%	Total	6	6	100%

Anexo 9 de autorización de práctica



UNIVERSIDAD PANAMERICANA DE GUATEMALA
FACULTAD CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
EXTENSIÓN XEJUYUP
Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría

Aldea Xejuyup, Nahualá, Sololá, 2 de abril de 2011

Señor (a)

Victor Rosendo Godoy Natareno
Inst. P. Mixto Prof. Jorge Rabbi Matul Garcia

Respetado señor (a) (ita), en mi calidad de catedrático del curso PRÁCTICA ADMINISTRATIVA atentamente ante usted SOLICITO su valiosa colaboración para que el (la) estudiante Silvia Morales Tumax quien se identifica con Carné No. 0912148 pueda realizar su práctica en la institución a su digno cargo, durante el presente semestre.

La Práctica en referencia comprende las siguientes etapas:

DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL	10 HORAS
ASISTENCIA TÉCNICA	40 HORAS
PRÁCTICA DIRECTA	150 HORAS
TOTAL	200 HORAS

Al agradecer su valiosa colaboración suscribo esta nota como su deferente servidor.

com mi juicio
Carlos Enrique Cárcamo I.
Docente del Curso

04/04/2011

Autorizado
R. Matul



[Signature]
Vp. Sr. José Gregorio Chavaloe Aguilar
Coordinador de la Sede



Anexo 10 Carta de aceptación de la institución

**INSTITUTO NORMAL PRIVADO MIXTO
PROF. "JORGE RABBÍ MATUL GARCÍA (INJORAMA)**

05 de abril 2011

Apreciada profesora:

Silvia Morales Tumáx

Con todo el respeto que dignamente se merece, me permito el honor de saludarla y augurarle muchos éxitos en sus actividades estudiantiles.

En contestación a su solicitud presentada a esta dirección me es grato manifestarle, que gustosamente aprobamos que usted pueda realizar su práctica dirigida, únicamente suplicarle respetar la filosofía del instituto, asimismo acatar las normas internas y por sobretodo manifestando conciencia profesional y participación en las actividades, así también rogarle al asesor, la organización sistemática del proceso de práctica y detallar los aspectos evaluables en cada una de las etapas.

Lo anterior obedece a que este centro educativo tiene la buena intención de coadyuvar positiva y profesionalmente en el proceso de práctica, Sin otro particular y con los mejores deseos de poder servirles, me es grato suscribirme, como su más atento servidor.



Lic. Victor Rosendo Godoy Natareno
Director del establecimiento educativo

Anexo 11 Ficha informativa del estudiante



UNIVERSIDAD PANAMERICANA

"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"

FICHA INFORMATIVA DEL ESTUDIANTE (FORMA 1)

1. Datos personales del estudiante

a. Nombre completo del/la estudiante practicante:	<u>Silvia Morales Tumax</u>
b. Carné:	<u>0912148</u>
c. Fecha de nacimiento:	<u>10/06/1985</u> Edad <u>28</u> años
d. Dirección:	<u>Cantón Camaché Chiquito Santo Tomás La Unión, Suchitepéquez</u>
e. Números de teléfonos:	móvil: <u>5715-4638</u>
f. Dirección electrónica:	<u>silviamorales10@hotmail.com</u>

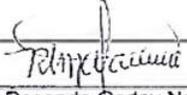
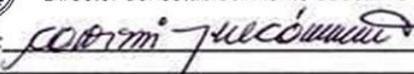
2. Datos de Institución educativa en donde realizó la Práctica

a. Nombre de la institución educativa:	<u>Instituto Normal Privado "Jorge Rabbi Matul García"</u>
b. Nombre del/la Director/a:	<u>Lic. Victor Rosendo Godoy Natareno</u>
c. Dirección:	<u>2° calle A. Barrio La Alameda Zona 1, Santo Tomás La Unión Suchitepéquez</u>
d. Números de teléfonos:	<u>7872-8279</u>
e. Dirección electrónica:	_____
f. Grados. Secciones Jornadas	_____

3. Datos de la Práctica

a. Período del:	<u>04 de Abril</u> al <u>10 de Junio del 2011</u>
-----------------	---

4. Nombre de los catedráticos y/o supervisor

b. Por el centro educativo. Nombre y firma:	 <u>Lic. Victor Rosendo Godoy Natareno</u> Director del establecimiento educativo
c. Por la Universidad Panamericana: Nombre y firma:	

5. Lugar y fecha del Informe: Santo Tomás La Unión, Suchitepéquez, 10 de Abril del 2011

(Ver Formato de Evaluación de la Práctica (Forma 2))