

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



**Elaboración de un manual de organización, funciones y atribuciones del
director del Instituto Mixto de Educación Básica por Cooperativa
“Uk’u’x Tijob’al”**

(Informe de Práctica Profesional Dirigida)

Santa Gómez Sohom

Xejuyup, noviembre 2013

**Elaboración de un manual de organización, funciones y atribuciones del
director del Instituto Mixto de Educación Básica por Cooperativa
“Uk’u’x Tijob’al”**

(Informe de Práctica Profesional Dirigida)

Santa Gómez Sohom

Lic. Carlos Enrique Cárcamo Ixcó (Asesor)

Ing. José Adolfo Santos (Revisor)

Xejuyup, noviembre 2013

AUTORIDADES DE UNIVERSIDAD PANAMERICANA

M. Th. Mynor Augusto Herrera Lemus

Rector

M.Sc. Alba Aracely Rodríguez de González

Vicerrectora Académica y Secretaría 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: **Santa Gómez Sohom**
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: **"Elaboración de un Manual de Organización, Funciones y Atribuciones del Director del Instituto Mixto de Educación Básica por Cooperativa "UK'u'x Tiboj'al"**.
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 Santa Gómez Sohom recibe la aprobación de realizar Práctica Profesional Dirigida, solicitado como opción de Egreso con el tema indicado en numeral 1.



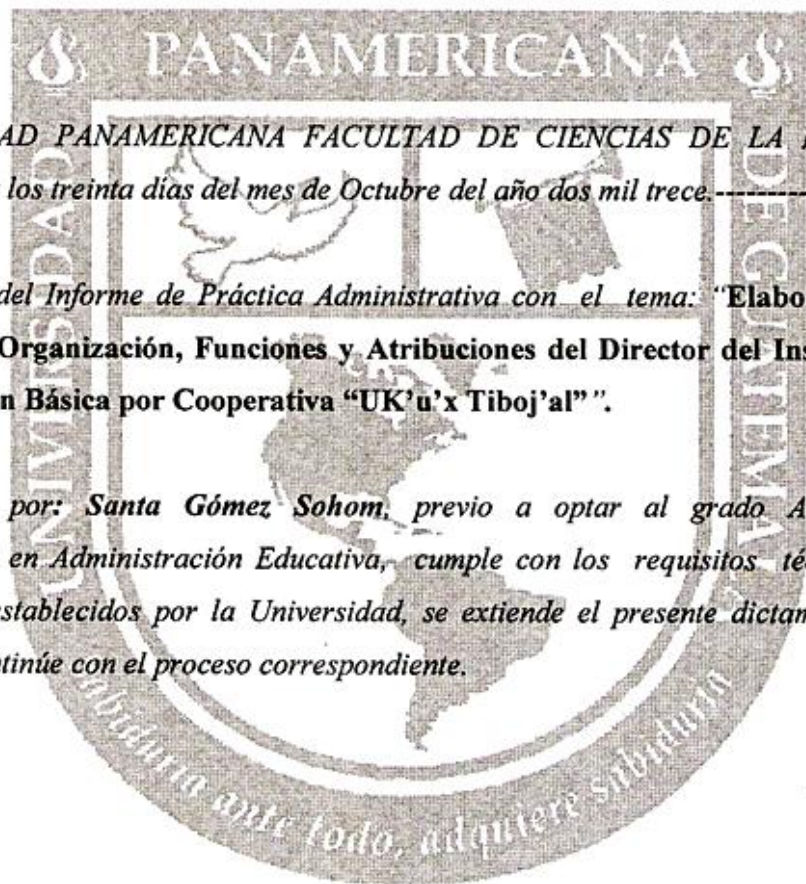
Lic. Dinno ~~Marcelo~~ Zaghi García
Facultad de Ciencias de la Educación
Decano

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 "Elaboración de manual de organización, funciones y atribuciones" realizada en el Instituto Mixto de Educación Básica por Cooperativa "Uk'u'x Tijob'al, con sede en el caserío Pasajquim, aldea Palacal, Nahualá, Sololá, presentado por la estudiante Santa Gómez Sohom, 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.

Carlos Enrique Cárcamo I.
Lic. Carlos Enrique Cárcamo I.
Asesor
CARLOS ENRIQUE CÁRCAMO I.
Licenciado en Administración Educativa



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: **"Elaboración de un Manual de Organización, Funciones y Atribuciones del Director del Instituto Mixto de Educación Básica por Cooperativa "UK'u'x Tiboj'al"**".

Presentado por: **Santa Gómez Sohom**, 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 **“Elaboración de un Manual de Organización, Funciones y Atribuciones del Director del Instituto Mixto de Educación Básica por Cooperativa “UK’u’x Tiboj’al”**”, presentado por **Santa Gómez Sohom** previo 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 unidad de análisis	1
Visión	1
Misión	1
Objetivos	1
Metas	2
Recursos	3
Capítulo 2	4
Marco Lógico	4
Aplicación de análisis FODA	4
Capítulo 3	7
Marco metodológico	7
Necesidades de la dependencia	7
Lista de problemas	7
Análisis de problemas	7
Análisis de viabilidad y factibilidad	8

Opciones de solución	9
Problema seleccionado	10
Capítulo 4	11
Propuesta de Solución	11
Título de la propuesta	11
Planteamiento del problema	11
Justificación	11
Objetivos	11
General	11
Específicos	11
Metodología	12
Procedimiento	12
Cronograma	12
Recursos	13
Conclusiones	14
Recomendaciones	15
Referencias bibliográficas	16
Anexos	17

Resumen

La Práctica Profesional Dirigida es una de las etapas que comprende el ejercicio de lo aprendido durante la formación académica del estudiante de la Licenciatura en Administración Educativa, esta fue realizada en un centro educativo del nivel medio del ciclo básico, donde la practicante tuvo la oportunidad de aportar ideas innovadoras para el beneficio de la administración del establecimiento educativo, también sirvió para reafirmar los aprendizajes en el campo real de la administración.

El desarrollo de la Práctica Profesional Dirigida le permite al estudiante la inmersión progresiva en el ejercicio de la administración educativa, mediante la orientación del asesor de práctica y del director del establecimiento educativo objeto de estudio, de esta manera se logra una formación integral basada en la preparación académica propiciada por la Universidad y con experiencias sustantivas logradas durante la práctica.

Introducción

La Práctica Profesional dirigida, se realizó en el instituto de educación básica por cooperativa del caserío Pasajquim, aldea Palacal, Nahualá, Sololá, que sirvió como unidad de análisis, con una duración de doscientas horas, divididas en cuatro etapas: diagnóstico situacional, diseño de la investigación institucional, fase propositiva y presentación de la propuesta para contribuir con la dependencia objeto de estudio.

En la primera etapa se aplicó la respectiva técnica de investigación para determinar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA), lo que permitió conocer la realidad en cuanto al funcionamiento del mencionado centro educativo. A raíz de este estudio se consideró la ejecución de un proyecto como opción de solución al problema detectado en el diagnóstico. Después del análisis de viabilidad y factibilidad se tomó la decisión de elaborar un manual de organización y funciones para el establecimiento educativo de Pasajquim.

El contenido del informe comprende las fases de diagnóstico, diseño de la investigación, fase propositiva y presentación ante el director de la dependencia educativa, así como el instrumento de validación de la propuesta que permitió verificar el alcance del proyecto; como complemento y evidencia de lo trabajado se adjuntan en la sección de anexos: fotografías y el plan de capacitación, todo lo cual da mayor soporte a la práctica realizada.

Como resultado de la ejecución de la práctica consistió en la elaboración y entrega de un manual de organización y funciones al director del establecimiento educativo que le servirá como documento de consulta para el buen funcionamiento de la institución que dirige.

Capítulo 1

Marco Contextual

Diagnóstico institucional

Datos generales de la unidad de análisis

Nombre de la unidad de análisis

Instituto Mixto de Educación Básica por Cooperativa “Uk’u’x Tijob’al” caserío Pasajquim, aldea Palacal, municipio Nahualá, departamento Sololá.

Tipo de institución

De servicios educativos, sector cooperativa.

Visión

A continuación se transcribe textualmente el marco filosófico que fue proporcionado por el director del instituto objeto de estudio.

Brindar una formación integral con calidad educativa, formando ciudadanos con principios y valores, forjadores del desarrollo propio y comunitario.

Misión

Ser un instituto básico que brinda educación de calidad a los jóvenes y señoritas de las comunidades cercanas al Caserío Pasajquim. Una educación moderna, personalizada que nos permite contribuir en la formación de personas capaces de enfrentar el desafío del mundo actual.

Objetivos

- “Planificar y diseñar una estrategia específica para la aplicación de metodología activa participativa, que permite desarrollarse en los alumnos un proceso creativo, flexivo, crítico y autoformación.
- Aplicar en forma técnico los elementos del proceso administrativa y la gestión que realiza la dirección del instituto.

- Programar la realización de actividades socioculturales y deportivas con fuerte contenido formador de actitudes y habilidades.
- Planificar y realizar proyectos de infraestructura juntamente con el comité, consejo de desarrollo y de la comunidad”.

Metas

- “Promover el 90% de los alumnos inscritos de ambos grados.
- Preparar alumnos que puedan desenvolverse por sí solo.
- Formar estudiantes analíticos visionarias, capaces de enfrentar los retos del futuro.
- Formar ciudadanos con conocimientos científicos y tecnológicos que puedan responder satisfactoriamente en los grados posteriores”.

Ilustración No. 1

Estructura institucional del Instituto Mixto de Educación Básica por Cooperativa “Uk’u’x Tijob’al”, caserío Pasajquim, aldea Palacal, Nahualá, Sololá. Año 2011.

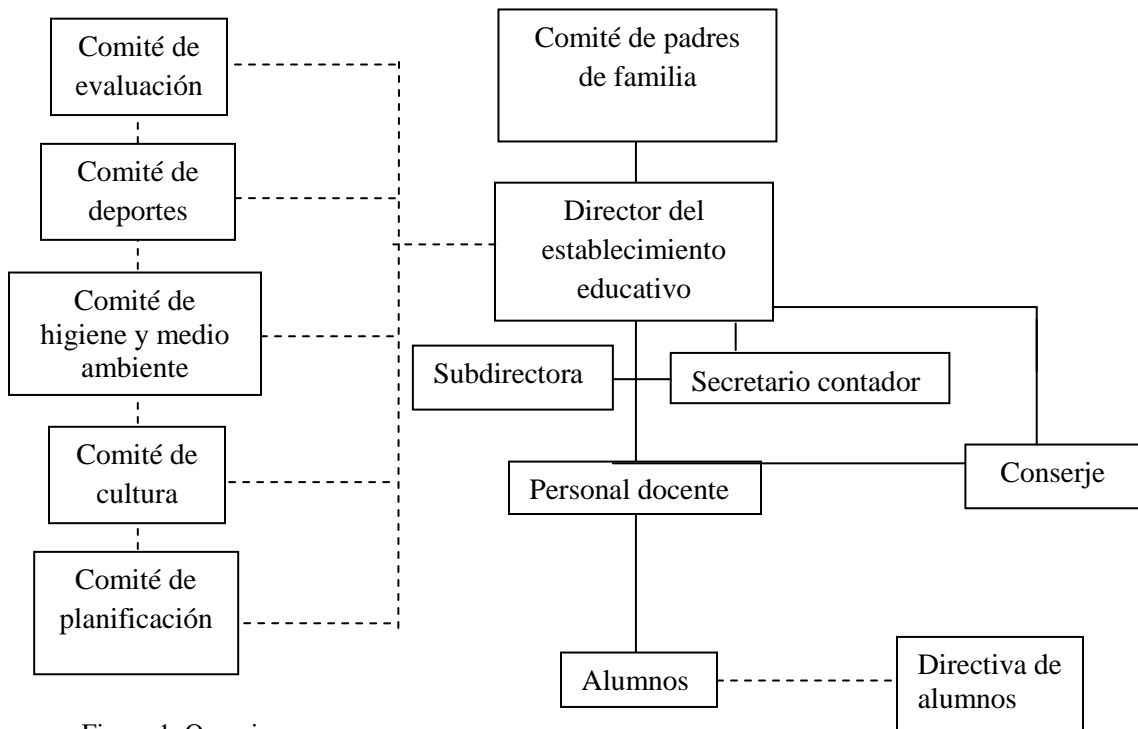


Figura 1. Organigrama

Fuente: elaboración propia 2011.

Recursos

Materiales

01 Libro de actas

01 Libro de conocimientos

01 Libro de inscripción

01 Libro de asistencia de docentes

06 Sillas plásticas

01 Archivo de metal

02 Engrapadoras

01 Perforadora

05 Cátedras

105 Pupitres

03 Pizarrones

01 Máquina de escribir

El edificio no es propio de la unidad de análisis.

Financieros

Por ser del sector cooperativa, el financiamiento es tripartito:

Subsidio ministerial

Subsidio municipal

Aporte económico de padres de familia en concepto de colegiatura de los estudiantes.

Humanos

Director

Subdirectora

Docentes

Capítulo 2

Marco Lógico

Aplicación de análisis FODA

Para reunir los datos que requiere la investigación del Centro educativo se entrevistó al director. En una reunión previamente convenida se aplicó una matriz FODA como recurso metodológico de investigación; además se hizo una exploración en los documentos que contienen la planificación anual del centro educativo y durante algunos días, se observó el comportamiento de los usuarios y de los colaboradores para determinar los niveles de comunicación existentes entre ellos.

Procedimientos y técnicas utilizadas para la realización del diagnóstico.

Para reunir los datos que requiere la investigación del Centro educativo se entrevistó al director. En una reunión previamente convenida se aplicó una matriz FODA como recurso metodológico de investigación; además se hizo una exploración en los documentos que contienen la planificación anual del centro educativo y durante algunos días, se observó el comportamiento de los usuarios y de los colaboradores para determinar los niveles de comunicación existentes entre ellos.

Tabla 1. Análisis FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ol style="list-style-type: none">1. Existe la visión y misión de la institución.2. Los objetivos y metas son claros, concretos y alcanzables.3. Están bien definidas las estrategias4. Se cuenta con un presupuesto de ingresos y egresos.5. Las líneas de autoridad están bien definidas	<ol style="list-style-type: none">1. La institución educativa recibe el subsidio ministerial educativo.2. La institución educativa funciona en las instalaciones de la escuela oficial.

<p>para los distintos puestos.</p> <p>6. Se respetan los niveles jerárquicos de cada puesto en la estructura.</p> <p>7. Existe una buena coordinación y comprensión entre el personal docente.</p> <p>8. Se tiene a la vista el proyecto educativo institucional.</p>	
<p>DEBILIDADES</p>	<p>AMENAZAS</p>
<p>1. Inexistencia de un manual de organización y funciones del director.</p> <p>2. No se cuenta con un plan de acción ante cualquier eventualidad.</p> <p>3. No hay enfoque social en la organización.</p> <p>4. Inexistencia de un organigrama del funcionamiento de la institución.</p> <p>5. El espacio de la dirección es inadecuada</p> <p>6. Deficiente manejo de libros de conocimiento, asistencia y correspondencia administrativo</p> <p>7. La institución educativa no cuenta con archivo para el buen resguardo de la papelería.</p> <p>8. La dirección del establecimiento educativo carece de oficina propia</p> <p>9. El mobiliario no es suficiente para los alumnos.</p>	<p>1. El aporte económico municipal es insuficiente</p> <p>2. El centro escolar no es monitoreado por parte de coordinador educativo.</p> <p>3. Paro laboral por los docentes por la falta de salario a su debido tiempo.</p> <p>4. Ingreso de personas extraña al área de las instalaciones del centro educativo</p> <p>5. El personal docente no son residentes de la localidad.</p>
<p>10. La dirección carece de equipo de cómputo.</p> <p>11. Incumplimiento de horario, desde el</p>	

<p>jerárquico superior hasta los subordinados.</p> <p>12. Salario para docentes no es efectuado a finales de cada mes.</p> <p>13. Servicios sanitarios en mal estado.</p> <p>14. Carencia de personal de secretaría especializado para fungir el cargo.</p> <p>15. Deficiencia en el control de ingresos y egresos financieros en la institución educativa.</p> <p>16. No hay rendición de cuentas hacia la comunidad educativa.</p>	
--	--

Capítulo 3

Marco metodológico

Necesidades de la dependencia

Lista de problemas

1. No existe un manual de organización, funciones y atribuciones del director y subdirectora
2. Deficiente manejo de libros administrativos y correspondencia por la dirección del establecimiento educativo.
3. No se cuenta con un plan de acción ante cualquier eventualidad.

Análisis de problemas

Tabla 2. Priorización de problemas

PROBLEMAS	FACTORES QUE LOS PRODUCEN
1. Inexistencia de un manual de organización, funciones y atribuciones del personal administrativo.	1. Aparente desinterés por parte de la dirección del establecimiento educativo para normarse por un manual de organización, funciones y atribuciones.
2. Deficiente manejo de la correspondencia administrativa en el establecimiento escolar.	1. Aparente desconocimiento de la función y redacción de la correspondencia administrativa.
3. No se cuenta con un reglamento interno que norme las funciones y atribuciones de los integrantes de la comunidad educativa.	1. Aparente desinterés por parte de la dirección para elaborar dicho instrumento.
4. La comunidad educativa no está organizada para la reducción de desastres.	1. El personal docente y administrativo no son residentes de la comunidad.

5. Embarazos no deseados en estudiantes.	1. Falta de orientación por los padres de familia y docentes.
6. No existe un programa de orientación acerca de la paternidad responsable dirigido al estudiantado.	1. Falta de visión para la formación integral del alumno.
7. El centro educativo no cuenta con edificio propio.	1. Falta de autogestión por la junta directiva por padres de familia y del personal administrativo.
8. La junta directiva de padres de familia no participa activamente en el proceso educativo.	1. Desconocimiento de los derechos y obligaciones con el centro educativo.

Fuente: elaboración propia 2013.

Análisis de viabilidad y factibilidad

Como proceso sistematizado existe la necesidad de aplicar instrumentos técnicos para determinar la viabilidad y factibilidad de la ejecución de la propuesta de solución que constituye el proyecto a ejecutar en respuesta a la necesidad establecida a partir del diagnóstico realizado en la unidad de análisis.

Tabla 3. Propuesta de solución

No.	CRITERIOS PARA PRIORIZAR OPCIONES DE SOLUCIÓN	OPCIÓN 01		OPCIÓN 02		OPCIÓN 03	
		Sí	No	Sí	No	Sí	No
01	¿Hay apertura de la dependencia educativa para ejecutar el proyecto?	X		X			X
02	¿Se tiene el presupuesto necesario para ejecutarlo?	X		X		X	
03	¿Se puede ejecutar el proyecto en el período de la práctica?	X		X			X
04	¿El ambiente interno de la dependencia educativa es factor coadyuvante?	X		X		X	
05	¿Hay aceptación del proyecto por el administrador educativo?	X		X		X	
06	¿Se mantendrá la ejecución del proyecto si hay cambio de autoridad?		X		X	X	
07	¿Se dispone del recurso tecnológico para la realización del proyecto?	X		X			X
08	¿El proyecto satisfaría las necesidades de la dependencia escolar?	X		X			X
09	¿El proyecto coadyuvará a mejorar la calidad educativa?	X		X		X	
	TOTAL	8	1	8	1	5	4
	PRIORIDAD	1		2		3	

Fuente: elaboración propia 2013

Opciones de solución

Opción No. 01.

Elaboración de un manual de organización, funciones y atribuciones que norma el trabajo administrativo.

Opción No. 02.

Orientación al personal administrativo para el manejo de la correspondencia administrativa y dotar de un compendio actualizado.

Opción No. 03.

Elaboración de un reglamento interno que oriente las funciones y atribuciones de los integrantes de la comunidad escolar.

Problema seleccionado

Con base al diagnóstico y del análisis de viabilidad y factibilidad, el problema seleccionado consiste en la inexistencia de un manual de organización, funciones y atribuciones del director del centro educativo como herramienta coadyuvante para una eficiente labor administrativa.

Capítulo 4

Propuesta de Solución

Título de la propuesta

Elaboración de un manual de organización, funciones y atribuciones que norma el trabajo administrativo.

Planteamiento del problema

De acuerdo al diagnóstico realizado se pudo detectar que el problema que enfrenta la administración del centro educativo es la carencia de un manual de función, organización y atribuciones para el director del establecimiento educativo.

Justificación

Con la capacitación y dotación de un manual de organización, funciones y atribuciones se pretende contribuir con la unidad de análisis en el mejoramiento de los servicios educativos que presta. Se tiene la certeza que con la adecuada aplicación de este recurso administrativo la situación actual mejorará.

Objetivos

General

Fortalecer la administración educativa mejorando la calidad de servicio que presta la dirección del instituto de educación básica por cooperativa del caserío Pasajquim.

Específicos

- Capacitar acerca del uso y manejo del manual de organización, funciones y atribuciones del director y subdirectora del centro educativo.
- Socializar las obligaciones y derechos de los administradores escolares en el ámbito de trabajo, para la búsqueda y encuentro de una educación de calidad.
- Proporcionar un manual de organización y funciones a los administradores educativos del instituto objeto de estudio.

Metodología

Para obtener la información en cuanto al funcionamiento del instituto objeto de estudio se aplicó el instrumento conocido como análisis FODA, que permitió descubrir las necesidades que afronta el centro educativo; esto sirvió como punto de partida para la realización del proyecto como contribución con la unidad de análisis para mejorar el servicio que presta el instituto a la comunidad escolar.

Procedimiento

Para determinar la viabilidad y factibilidad del proyecto a ejecutar fue necesario someterlo a un proceso de verificación en cuanto a tiempo, espacio y financiamiento, así como la voluntad política de parte de la administración educativa. Mediante el análisis se reflejó la necesidad de ejecución de un proyecto que apunte al mejoramiento de los servicios que presta la dependencia educativa.

Cronograma

No.	Actividades	Mes	Mayo				junio				
			Del 02 al 06	Del 09 al 13	Del 16 al 20	Del 23 al 27	Del 30 al 03	Del 06 al 10	Del 13 al 17	Del 20 al 24	Del 27 al 30
01	Elaboración del perfil de proyecto.										
02	Transcripción de artículos de la Ley de Educación Nacional relacionados con las funciones y atribuciones de los administradores escolares										
03	Elaboración de una presentación en diapositivas.										
04	Encuadernación del documento de apoyo para el director y subdirectora.										
05	Coordinación con el director del establecimiento educativo para realizar										

	la capacitación.										
06	Desarrollo de la capacitación.										
07	Entrega de un manual de organización, funciones y atribuciones a la dirección.										

Recursos

Humanos

Director del establecimiento educativo

Subdirectora

Secretario contador

Docentes

Materiales

1. Computadora
2. Dispositivo USB
3. Papel bond
4. Lapicero
5. Cuaderno
6. Documentos de la dirección
7. Hoja de cuestionario
8. Libros y otros.

Conclusiones

1. El manual de organización, funciones y atribuciones orienta las acciones técnicas, pedagógicas y administrativas del director para elevar el nivel de eficiencia en la conducción del centro educativo.
2. El personal administrativo orientado y capacitado acerca de las principales funciones y atribuciones, mejora la prestación del servicio que proporciona la institución escolar.
3. El ejercicio de la administración de un establecimiento educativo está regido por los derechos y obligaciones que establece la Ley de Educación Nacional, Decreto Legislativo 12-91.

Recomendaciones

1. Que el director y subdirectora apliquen adecuadamente el manual de organización, funciones y atribuciones para mejorar el rendimiento laboral en favor de la comunidad educativa.
2. El manual de organización, funciones y atribuciones debe ser un valioso documento donde el director pueda consultar y guiarse para darle cumplimiento a las obligaciones propias de su cargo.
3. Programar actividades de formación y actualización de otros directores educativos para elevar la efectividad en la administración de los centros escolares que dirigen.

Referencias bibliográficas

Ley de Educación Nacional, Decreto Legislativo 12-91. Ministerio de Educación Guatemala.

Manual operativo del director escolar, Ministerio de Educación. -Mineduc-. (1998)

Cárcamo, C.E, Lic. *Documento de apoyo para la elaboración de proyecto.* Upana, Xejuyup (2010).

Cárcamo, C.E, 2011. *Cómo redactar objetivos generales de investigación;* documento de apoyo (17-04-04).

Consejo Regional de Desarrollo Urbano y Rural Región sur occidente. Quetzaltenango, (1988). *Perfil de Proyecto.*

Cabezas, Horacio (2005) *Metodología de la investigación.* Guatemala. Editorial Piedra Santa.



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: Santa Gomez Sohom
b. Carné: 06006109
c. Fecha de nacimiento: 30 de junio 1977 Edad 36 años
d. Dirección: Caserío Chinima, aldea La Ceiba Santa Catarina Ixt.
e. Números de teléfonos: _____ móvil: 3117 7212
f. Dirección electrónica: _____

2. Datos de Institución educativa en donde realizó la Práctica

a. Nombre de la institución educativa: Instituto Mixto de Educ. Básica por Cooperativa
b. Nombre del/la Director/a: Lorenzo Faustino Och Tahay
c. Dirección: Caserío Pasajquim, aldea Palacal Natuála, Soholá
d. Números de teléfonos: _____
e. Dirección electrónica: _____
f. Grados. Secciones Jornadas

3. Datos de la Práctica

a. Período del: 04-04-2011 al 01-07-2011

4. Nombre de los catedráticos y/o supervisor

b. Por el centro educativo. Nombre y firma: Lorenzo Faustino Och Tahay
c. Por la Universidad Panamericana: Nombre y firma: Lic. Carlos Enrique Córdova J.



5. Lugar y fecha del Informe: Aldea Xejunup, 09-04-2011

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



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)
PEM Lorenzo Faustino och Tabay
Director del Institute per cooperativa

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 Santa Gómez Sakon quien se identifica con Carné No. 0600669 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. Enrique Cárcamo I.
 Carlos Enrique Cárcamo I.
 Docente del Curso



Verbo José Gregorio Chavaloc Aguilar
 Coordinador de la Sede



Recibido
04-04-2011


El infrascrito director del Instituto Mixto de Educación Básica por cooperativa Uk'u'x Tijob'al, del caserío Pasajquim, aldea Palacal, Nahualá, Sololá.

HACE CONSTAR

Que en esta fecha se tuvo a la vista solicitud de permiso emanada por la Universidad Panamericana de Guatemala, con sede en Xejuyup, para la realización de la Práctica profesional Dirigida en este centro educativo por la estudiante **Santa Gómez Sohom**, con una duración de **doscientas horas**.

Por lo que se autoriza la realización de dicha práctica en este centro educativo a partir de esta fecha, que sin duda será de mucho beneficio para el establecimiento educativo y practicante.

Y para los usos legales que al interesado le convenga, extendiendo, firmando y sellando esta constancia en una hoja de papel bond tamaño carta. En el caserío Pasajquim, aldea Palacal, Nahualá, Sololá. Cuatro de abril del año dos mil once.


PEM. Lorenzo Faustino Och Tahay
Director del centro educativo

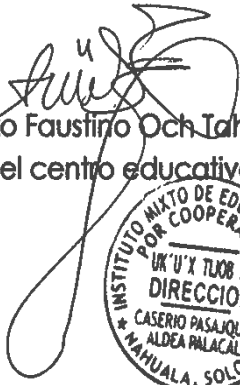


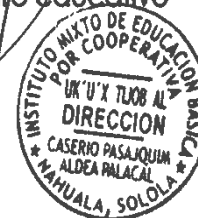
PLAN DE CAPACITACIÓN

27 DE JUNIO 2011

HORARIO	TEMA	ACTIVIDADES	RECURSOS
14:00 a 14:30	Manual de organización, funciones y atribuciones	<ul style="list-style-type: none"> • Exploración de los conocimientos previos. • Explicación de la base legal del manual de funciones. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ley de Educación Nacional Decreto Legislativo 12-91. • Proyector multimedia.
14:30 a 15:15	Obligaciones de los directores	<ul style="list-style-type: none"> • Socialización de experiencias. • Análisis de las atribuciones. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ley de Educación Nacional Decreto Legislativo 12-91. • Proyector multimedia
15:15 a 16:00	Derechos de los directores	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis de casos • Socialización de experiencias 	<ul style="list-style-type: none"> • Ley de Educación Nacional Decreto Legislativo 12-91.
16:00 a 16:30	Evaluación	<ul style="list-style-type: none"> • Aplicación de instrumento de evaluación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Hojas de trabajo


 Santa Gómez Sohom
 Practicante


 PEM. Lorenzo Faustino Och Tahay
 Director del centro educativo



Evidencias fotográficas de la práctica realizada.



Manual de organización, funciones y atribuciones para directores de los centros educativos

01. FUNDAMENTO LEGAL

LEY DE EDUCACIÓN NACIONAL DECRETO LEGISLATIVO 12-91 DEL CONGRESO DE LA REPÚBLICA

Artículo 37. Obligaciones de los directores educativos.

- a) Tener conocimiento pleno y dominio del proceso administrativo de los aspectos técnico-pedagógicos y de la legislación educativa vigente relacionada con su cargo y centro educativo que dirige.
- b) Planificar, organizar, orientar, coordinar, supervisar y evaluar todas las acciones administrativas del centro educativo en forma eficiente.
- c) Asumir conjuntamente con el personal a su cargo la responsabilidad de que el proceso enseñanza aprendizaje se realice en el marco de los principios y fines de la educación.
- d) Responsabilizarse por el cuidado y buen uso de los muebles e inmuebles del centro educativo.
- e) Mantener informado al personal de las disposiciones emitidas por las autoridades ministeriales.
- f) Representar al centro educativo en todos aquellos actos oficiales o extraoficiales que son de su competencia.

- g) Realizar reuniones de trabajo periódicas con el personal docente, técnico, administrativo, educandos y padres de familia de su centro educativo.
- h) Propiciar y apoyar la organización de asociaciones estudiantiles en su centro educativo.
- i) Apoyar y contribuir a la realización de las actividades culturales, sociales y deportivas de su establecimiento.
- j) Propiciar las buenas relaciones entre los miembros del centro educativo e interpersonales de la comunidad en general.
- k) Respetar y hacer respetar la dignidad de los miembros de la comunidad educativa.
- l) Promover acciones de actualización y capacitación técnico pedagógico y administrativa en coordinación con el personal docente.
- m) Apoyar la organización de los trabajadores educativos a su cargo.

Artículo 42. Derechos de los directores y subdirectores

- a) Ejercer su autoridad para adecuar el modelo pedagógico que corresponda a los intereses de la comunidad educativa bajo su responsabilidad, en coordinación con personal docente.
- b) Ejercer la autoridad acorde al cargo que ostenta para dirigir el centro educativo.

02. MARCO CONCEPTUAL

2.1 Dirección

Es la acción organizativa que dinamiza el proceso administrativo, donde el (la) Director (a) conjuga todas sus habilidades y conocimientos para cumplir con los objetivos y las metas que le han sido asignadas.

El sentido de la “dirección” es lograr las actitudes necesarias para alcanzar los objetivos y metas de los planes, programas, proyectos y actividades, previamente establecidos.

La función de dirección comprende entre otras las siguientes acciones:

- Velar por el respeto a la filosofía de la institución.
- Procurar los recursos materiales y financieros para el cumplimiento eficiente de los objetivos
- Motivar a los miembros educativos.
- Facilitar el desarrollo profesional, personal y espiritual de los miembros del centro educativo.
- Organización institucional.
- Distribución del horario y calendario escolar.
- Gestión para la construcción o reparación del edificio escolar.
- Gestión para la ampliación de servicios educativos.
- Promoción de proyectos escolares mejoramiento de la comunidad.
- Administración, desarrollo y evaluación del currículum.
- Supervisión del trabajo docente.
- Evaluación del centro escolar.

Los métodos de dirección y liderazgo son bastantes complejos y condicionan la actitud y rendimiento del personal. El tipo de dirección que impulse el administrador deberá, crear el ambiente adecuado para que los recursos humanos y materiales pierdan su “individualidad” e interactúen como “un todo” esto significa que, corresponde al administrador contribuir al desarrollo pleno del potencial del administrado, en el que se encuentra la fuerza de cualquier tipo de institución. El problema del administrador no es conocer el tipo de administración sino como desarrollarlo o como hacerlo.

Douglas McGregor fue uno de los primeros que caracterizó la condición humana dentro de la administración, lo hizo a partir de la actitud del administrador ante concepciones diametralmente opuestas del trabajo en la empresa.

El administrador autocrático utiliza un tipo de dirección justificada por la concepción negativa que tiene del personal a su cargo, el cree que:

- El ser humano tiene una aversión natural al trabajo, por lo que hay que obligarlo a trabajar, usando como elemento motivador la amenaza de castigo, por lo tanto prefiere ser dirigido, porque no le gusta asumir responsabilidades.

En el otro extremo se encuentra el administrador cuya función de dirección se caracteriza por un alto grado de tolerancia, quien supone:

- Que al hombre hay que darle la oportunidad para aprender la autodirección y el autocontrol, que la amenaza de castigo no es el único medio para desarrollar su potencial. La capacidad de imaginación, ingenio y creatividad son atributos que posee la mayoría de la gente.

Estos conceptos han sido superados como practica general; en la realidad es difícil encontrar administradores que se puedan ubicar en uno de estos extremos; sin embargo, es conveniente citarlos para afirmar que el estilo de dirección preferido, dependerá de la concepción del ser humano, de la sociedad y de la autoimagen que tenga el administrador.

La función de dirección, debe realizarse considerando la naturaleza del ser humano desde un punto de vista integral: el hombre o mujer son complejos y manifiestan conductas diferentes como individuos y como grupo, fuerzas distintas guían su comportamiento, por lo que es necesario estudiarlo dentro de estas dos dimensiones.

Las implicaciones del concepto de conocimiento del fenómeno humano en la dirección son decisivas para los procesos educativos, debido a los objetivos que persigue la educación que son de transformación humana. El (la) administrador(a) debe tener en cuenta su propia naturaleza, tan complicada como la de sus compañeros (as) de trabajo, sus propias expectativas y temores como individuos y frente al grupo.

Como ser humano, el director(a) tienen el privilegio de reconocer sus propias limitaciones y superarlas, aprender a modificarlas a partir de las experiencias; como administrador de seres humanos, tiene esa obligación, además, la de buscar los medios y los recursos para contribuir al desarrollo pleno del potencial de sus compañeros(as). Ese es su compromiso.

El (la) administrador(a) educativo(a) en su interés por cumplir responsablemente con la función directiva, se encuentra ante una práctica bastante compleja que requiere para el logro de los objetivos, conocer y aplicar los siguientes principios fundamentales:

- El de dirigir hacia el objetivo.
- El de armonización de objetivos.
- El de unidad de mando.

Dirigir hacia el objetivo

Consiste en que, mientras mejor sean las funciones de dirección y liderazgo, mejor será la contribución de los (las) compañeros(as) de trabajo para lograr los objetivos,

Armonización de objetivos

Cuando mejor se asuman las funciones de dirección y liderazgo, más claro tendrán los (las) de trabajo, que sus propósito personales están en armonía con los propósitos del sistema educativo.

Unidad de mando

Es un principio básico de la dirección, del liderazgo y de la organización. Consiste en la necesidad de que un (una) trabajador(a) tenga relación de autoridad directa con su superior.

El considerar estos principios no sólo se traduce en la práctica en mayor eficiencia, sino que ayuda a disminuir el nivel de frustración.

Aparte de los principios mencionados anteriormente, en la práctica en mayor eficiencia, sino que ayuda a disminuir el nivel de frustración.

Aparte de los principios mencionados anteriormente, en la función de dirección existen aspectos importantes que determinan el éxito y la armonía, la comunicación y la motivación.

La comunicación con los (las) compañeros(as) es uno de los aspectos más importantes en la buena marcha de los procesos de trabajo. Determina la eficiencia con que se asuman y realicen las tareas; ya que una comunicación inadecuada produce niveles de tensión interpersonal que afectan la armonía y el logro de los objetivos.

En el caso de la educación, la comunicación puede ser de dos tipos: la primera se refiere a la necesidad de conservar todos aquellos datos que garanticen la interpretación correcta y el cumplimiento de las órdenes. Para ello, el (la) administrador(a) debe poseer los mecanismos e instrumentos para una comunicación expedita. De acuerdo con las circunstancias, considerar si la orden debe ser escrita u oral, general o específica y cuál es el grado de formalidad que le corresponde. En cuanto al traslado de información externa e interna, el(la) administrador(a) debe controlar que ésta llegue a los(las) compañeros(as) de trabajo y sea atendida.

Por otro lado, aparte de mantener informados a sus colegas, el(la) administrador(a) debe velar porque las comunicaciones lleguen a tiempo, además, cierto tipo de órdenes e información debe darlas por escrito, en el momento y el lugar apropiados.

En cuanto a la motivación, consideramos que es el elemento más importante para el éxito del trabajo individual y grupal; uno de los aspectos que más afecta en ese sentido al gremio de los (las) (administrativos y docentes) es la carencia de incentivos en su labor (no necesariamente el salario).

2.2 El director

Antecedentes: el (la) director(a) del centro escolar conserva, en general, su tradicional relevancia, si bien, el perfil de sus funciones ha cambiado a consecuencia del crecimiento y transformación de los sistemas educativos, mantienen una posición privilegiada en el centro educativo.

Su actividad se desarrolla en el ámbito estrictamente pedagógico, pero gran parte de dicha actividad guarda relación con los aspectos relativos a la organización de funciones, el(la) director(a) del centro escolar moderno, necesita estar informado(a) y actualizado (a) para el desempeño eficiente de su rol.

En el actual contexto como primer antecedente histórico de la figura del director animar, impulsar y hacer posible ese cambio en el establecimiento escolar que tiene a cargo. Le corresponde entonces analizar con los (las) profesores(as) condiciones de todo orden que el centro ofrece para la innovación a fin de mejorarlas, su actuación no se limita, a ser transmisor de las órdenes e instrucciones emanadas de las autoridades y órganos educativos superiores, sino que juega un papel muy importante en la imagen del centro, expresión de la identidad del mismo. Esta identidad tiene su manifestación concreta en el proyecto educativo propio que ha de servir de punto de referencia global para el desarrollo de la comunidad educativa.

Otros aspectos significativos de la actividad del (de la) director(a) son los relativos a su misión de coordinador (a) de las diferentes actividades del centro escolar y de impulsor (a) de la participación de la comunidad educativa con el establecimiento escolar.

03. MARCO OPERATIVO

El (la) director(a) es la máxima autoridad del establecimiento educativo como tal, debe tener amplio conocimiento de tres grandes campos:

3.1 Administrativo

En este campo debe tener conocimiento y dominio de proceso administrativo, especialmente de las funciones de:

3.1.1 Planificación

Consiste en que a partir de la situación actual se determinan objetivos, se fijan metas, se adoptan políticas y se identifican estrategias para movilizarse hacia una situación deseada, en un cierto tiempo en función de los recursos disponibles, es decir, el proceso de planificación cumple la función de orientar el desarrollo, tratando de hacer variar, racionalmente, la tendencia meramente

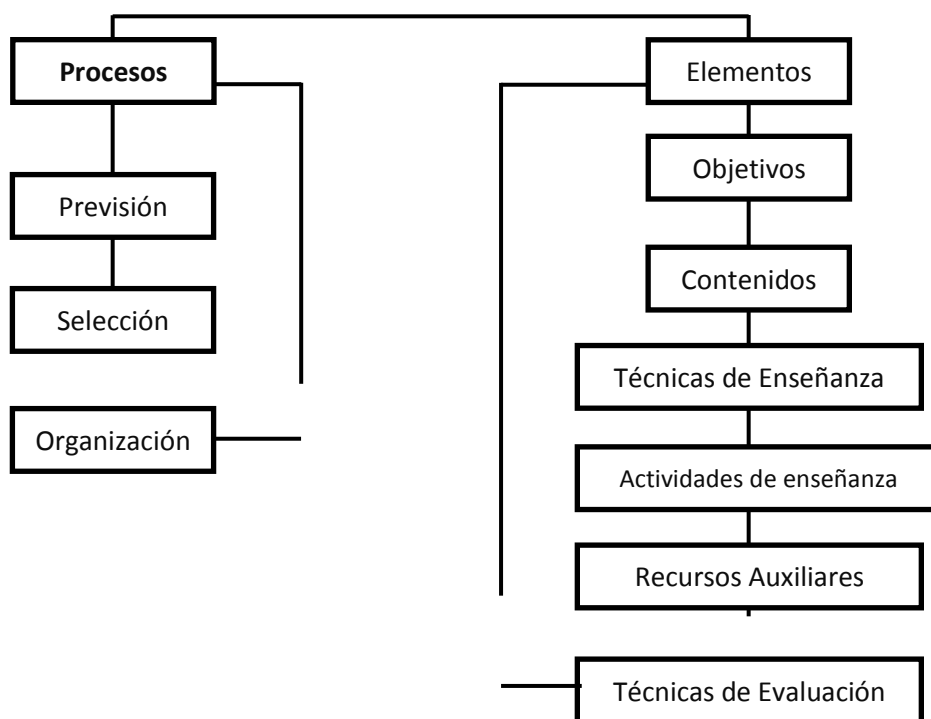
histórica, hacia objetivos deseados, mediante el control de la variables que intervienen en el mismo.

Planear significa: pronosticar, fijar objetivos, desarrollar estrategias, programas, fijar procedimientos y formular políticas de trabajo.

PROCESOS Y ELEMENTOS DEL PROCESO DE PLANEAMIENTO EN EL PROCESO DE APRENDIZAJE.

(Susana Avolio de Cols)

PLANEAMIENTO



3.1.2 Organización

Consiste en el ordenamiento lógico de todos los componentes que intervienen en el proceso de la producción, se determinan roles y funciones de cada uno de los elementos que intervendrán en la ejecución.

Organizar significa establecer la estructura de la organización, delinear las relaciones y preparar las descripciones de cada puesto. Ejemplos de organización a nivel local:

- Consejos locales de educación.
- Comité de padres de familia.
- Comité de desarrollo local.
- Claustro de maestros.
- Asociación de estudiantes.
- Escuela de padres.
- Comité de la comunidad educativa.

3.1.3 Integración

Consiste en seleccionar al personal competente para el desempeño de los puestos de la organización.

Integrar significa seleccionar, orientar y desarrollar personal.

3.1.4 Dirección

Consiste en la toma de decisiones que afectan todo el proceso de producción; dicho de otra manera, para dirigir hay que:

- Asignar trabajos a los subordinados y guiarles si lo necesitan, en las dificultades que pueden encontrar;
- Comunicar qué es lo que hay que hacer, cómo hay que hacerlo, cuándo y dónde;
- Dar órdenes e instrucciones, oportunamente, si es necesario.

Dirigir implica delegar responsabilidades y motivar los esfuerzos del personal y buscar una eficaz coordinación que no significa únicamente trasladar responsabilidades sino que llevar consigo la autoridad. La delegación puede hacerse por medio de instrucciones verbales o escritas en orden jerárquico atendiendo las competencias y atribuciones de los subordinados.

3.1.5 Control

Consiste en integrar las funciones de supervisión y evaluación para mantener la dirección del proceso, mediante la asistencia permanente (asesoría), y la comprobación del avance del proceso de la calidad de la producción y de la productividad.

- Los controles administrativos implica el uso de técnicas de PERT, CPM, GANTT, Cronogramas, calendarización, técnicas de auditoría, técnicas de contabilidad, presupuestación, archivo, documentación, procesamiento de datos, etc.
- En los controles técnicos pueden utilizarse mesas redondas, talleres, panelas, entrevistas, visitas, reuniones, monitores, etc.

Esta función cumple el propósito de identificar los factores positivos o negativos que intervienen en el proceso de producción, para fortalecer los primeros y superar los segundos. **Controlar significa:** supervisar, Evaluar: medir los resultados, según metas o propósitos y verificar la marcha constante de las actividades.

3.1.6 Coordinación

Esta función se presenta básicamente en la ejecución. Si en la fase de organización se fijan los roles y las funciones, en la fase de coordinación se evidencian las relaciones entre los distintos componentes en forma armónica, para que su inserción sea oportuna y coadyuve a la sincronía del proceso de ejecución. Podría afirmarse que el elemento esencial de la coordinación es la “comunicación” en el proceso de ejecución para alcanzar los objetivos con la máxima economía de recursos.

Algunas tareas básicas del director en el campo administrativo

a) La inscripción

Esta actividad requiere la participación activa y responsable de: maestros(as) y directores(as) de las escuelas, por cuanto que en la mayoría de los casos significa el primer acercamiento directo de los padres de familia con la escuela y debe aprovecharse para establecer una relación de cooperación mutua en beneficio de la educación del niño o de la niña. **Es importante y**

necesario contar en cada centro educativo con el censo escolar para prever la cantidad de alumnos que serán atendidos y hacer oportunamente las provisiones necesarias.

- La inscripción es una de las primeras actividades formales que se realiza en el centro escolar, requiere, en primer lugar, el diseño de un procesamiento sencillo, ágil, democrático y práctico y en segundo lugar, velar porque se cumplan los requisitos establecidos por las respectivas autoridades educativas. Por tratarse de una acción interna de cada establecimiento, la inscripción requiere la habilidad y capacidad del(de la) director(a), tanto en su organización como en su ejecución, para satisfacer las necesidades de los usuarios.
- La inscripción es una acción de naturaleza puramente administrativa, en consecuencia debe ocasionar los menores problemas a los padres de familia y a los estudiantes.

Es importante y necesario contar con un libro debidamente autorizado por la autoridad correspondiente en donde se lleve el registro de la inscripción de los alumnos, debiendo anotar los datos de los mismos y de los padres de familia para referencias posteriores. Si es posible puede utilizarse fichas o tarjeta acumulativas de inscripción.

La cuota por concepto de inscripción, deberá ser autorizada por el Ministerio de Educación, cualquier alternación, en el monto establecido constituye una violación que será objeto de sanción que impondrá la autoridad competente.

b) Los inventarios

El inventario deberá anotarse en un libro autorizado por la unidad correspondiente, y organizarse de tal manera que facilite su consulta en el momento que se necesite.

Las propiedades de la biblioteca, como enciclopedias, colecciones especiales o libros que se consideren de valor inventariable, además de figurar en el inventario específico de la biblioteca, serán incluidas en el libro de inventario general del establecimiento.

Tanto el inventario valorado de la biblioteca como el de propiedades sin valor específicos, se llevará en libros auxiliares debidamente autorizados.

Cuando se adquiriera mobiliario, equipo u otro material inventariable, inmediatamente se ingresará en el inventario respectivo, debiendo llenar los formularios correspondientes para dar los avisos necesarios.

Los inventarios serán revisados anualmente durante los últimos quince días del año escolar, debiendo certificarse copia de los mismos para su envío a la sección de inventarios del Ministerio de Finanzas Públicas, cuando se trate de centros educativos urbanos, y a la sección de inventarios de Dirección de Desarrollo de socio Educativo Rural u otra oficina designada por el Ministerio de educación cuando se trate de centros rurales.

Cuando se produzca pérdida o deterioro de un material o equipo incluido en el inventario, deberá solicitarse baja de los mismos por los canales correspondientes, informando las razones que se tienen para ello, utilizando el procedimiento establecido en la Circular No. 3-57 de la Dirección de Contabilidad del Estado del Ministerio de Finanzas Publicas. Es importante contar con un libro auxiliar debidamente autorizado para anotar los bienes fungibles que sean adquiridos por el centro educativo.

e) Los archivos

El archivo del establecimiento se organiza de acuerdo con el sistema combinado de letra y número en orden cronológico.

Cada asunto o materia que se incluye en el archivo, tendrá asignada su propia codificación para los efectos del proceso de archivo.

Para la consulta y localización de los documentos del archivo, se llevará un Registro Índice, en el que se señalará la codificación asignada a cada asunto o materia archivada.

Todo documento llevará estampado al margen la codificación que le corresponde conforme al Registro Índice, para facilitar su ingreso en el Archivo.

El archivo será llevado por el (la) director(a), en estricto cumplimiento a lo establecido en el Acuerdo Gubernativo No. M.de E.3-70, de fecha 20 de diciembre de 1969.

d) Las bodegas

La recepción y control de los artículos y demás materiales por concepto de compra o donación, la realizará el (la) director(a) de la escuela utilizando los registros correspondientes (libros, formulario, etc.) al recibir los artículos o materiales, deberá hacer constar:

- a) **Si los artículos o materiales están de acuerdo con lo solicitado;**
- b) **Si los mismos llegan conforme a la nota de envío;**
- c) **Si los materiales están en buen estado y en condiciones de uso.**

Una vez recibidos los artículos o materiales adquiridos, los guardará en un lugar adecuado, dándoles entrada en el registro respectivo.

El control de los artículos o materiales se hará mediante el uso y aplicación de formularios diseñados para el efecto, deberá establecer la clase de artículos o materiales solicitados, la cantidad y su justificación.

El director guardará cuidadosamente los comprobantes de cada mes, en orden cronológico y numérico y los agregará al informe mensual que rinda ante las autoridades correspondientes.

Toda alteración o situación que se considere necesaria deberá anotarse en acta, y dar los avisos ante las autoridades correspondientes para salvar responsabilidades posteriores.

e) Las finanzas

Es responsabilidad del (de la) director(a) del Centro educativo, velar por el cumplimiento de lo establecido en el Acuerdo Ministerial No. 185, fecha 20 de enero de 1968, formación de Comité de Finanzas; también 1968 Reglamento para la recaudación de fondos en los establecimientos educativos oficiales; así como de la circular de la Oficina de Registro y Trámite Presupuestal de Ministerio de Educación y del Reglamento de Comités de Finanzas de Escuelas e Institutos, de fecha 7 de diciembre de 1968, debiendo adecuarse a las circunstancias actuales, manteniendo el espíritu de la misma, que se refiere fundamentalmente a salvaguardar la honorabilidad de los planteles con

o la satisfacción de los padres de familia.

f) Movimiento de personal

En relación al movimiento de personal, deberá cumplir lo establecido en el Decreto No. 1485 Dignificación y Catalogación del Magisterio Nacional, el 1748 Ley de Servicio Civil, y otras disposiciones legales emanadas del Ministerio de Educación, atendiendo lo establecido en el Manual de Nombramiento y Acciones de personal de la Oficina Nacional de Servicio Civil (1991), llevando los registros correspondientes e informando a las autoridades respectivas oportunamente.

Algunas acciones establecidas en el manual de nombramiento y acciones del personal de la Oficina Nacional de Servicio Civil son las siguientes:

1. Nombramiento

1.1 Nombramiento cubiertos por el Decreto 1485 del Congreso de la República: los nombramientos para puestos docentes y técnico-administrativos cubiertos por el decreto 1485 “Ley de dignificación y Catalogación del Magisterio Nacional”, deben regirse por lo establecido en el mismo, debiendo observarse de manera especial lo preceptuado en los artículos 12 y 13 de dicha ley, relacionado con las calidades docentes que deben reunir las personas designadas para tales puestos, responsabilidad que recae directamente a la autoridad nominadora y su respectivo Director de Personal.

Para estos nombramientos se utiliza el formulario exclusivo del Ministerio de Educación. Autorizado el nombramiento por la autoridad nominadora y una vez que la persona nombrada ha tomado posesión del puesto, el mismo es remitido a la Dirección Técnica de Personal del Ministerio de Educación, para su registro correspondiente y posteriormente es enviada a la Oficina Nacional de Servicio Civil para la certificación respectiva, de conformidad con el artículo 53 de la Ley de Servicio Civil.

Los nombramientos para puestos del Ministerio de Educación que no estén cubiertos por el Decreto 1485 del Congreso de la República, y que pertenezcan a los servicios por o sin

oposición del régimen de Servicio Civil se rigen por las normas y procedimientos contenidos en el manual de nombramientos y acciones de personal.

1.2 Nombramiento de personal interino

Con base en el artículo 46 del Decreto 2-86 modificado pro el artículo 2°. Del Decreto 31-87 del Congreso de la República cuando un puesto queda temporalmente vacante y las necesidades del servicio lo demanden, puede gestionarse la emisión de nombramiento interino, para ocupar el cargo, siempre y cuando la vacante temporal obedezca a cualquier de los siguientes motivos:

- 1.2.1 Suspensión por gravidez, accidentes o enfermedad, por cobertura del IGSS;
- 1.2.2 Otorgamiento de beca o licencia sin goce de salario;
- 1.2.3 Pendiente de sentencia judicial;
- 1.2.4 Ascenso temporal a otro puesto; y,
- 1.2.5 Licencia con goce de sueldo por no cobertura del IGSS en los casos de maternidad, enfermedad u otro motivo y siempre que la dependencia de que se trate disponga presupuestariamente de fondos para cubrir interinatos para tales eventualidades (personal docente del Ministerio de Educación).

En todo caso, podrán emitirse nombramientos interinos para vacantes temporales cuando la ausencia del titular exceda de dos meses y la licencia concedida sea sin goce de sueldo con excepción de los que prestan servicios docentes.

En ningún caso podrá emitirse nombramiento con carácter interino cuando la vacante sea en forma definitiva. Las personas propuesta interinamente deben satisfacer los requisitos mínimos de educación y experiencia, establecidos en el manual de especificaciones de clases de puestos, debiendo acompañar a la propuesta, los documentos requeridos para el mismo y darles el tramite establecido en este manual para los nombramientos de personal permanente.

Cuando sea necesario prorrogar un nombramiento interino como consecuencia de extensión de licencia al titular, dicha prórroga debe efectuarse mediante Acuerdo o Resolución emitido por la

autoridad Nominadora respectiva. Copia de los referidos documentos deben enviarse a la Dirección de Contabilidad del Estado y a la Oficina Nacional de Servicio Civil, para los efectos de pago y registro correspondiente; las citadas instituciones considerarán tales documentos como prórroga del nombramiento interno originalmente emitido.

Cuando la autoridad nominadora traslade a la Oficina Nacional de Servicio Civil los nombramientos o contratos correspondientes, se debe acompañar a los mismos el original de la certificación de examen extendida por esta oficina y una fotocopia del carné que contiene el número de afiliación al IGSS. Para el caso de los puestos profesionales se debe adjuntar el original de la constancia vigente extendida por el Colegio Profesional respectivo, en la que conste que el servidor ostenta la calidad de Profesional Colegiado Activo.

2. Formalidades al ingresar al servicio

2.1. Toma de Posesión: la toma de posesión es un acto formal, personal e indelegable, por medio del cual una persona asume el puesto para el que ha sido nombrado, mediante autoridad nominadora correspondiente, previo a dar posesión de un puesto, la autoridad respectiva debe solicitar a la persona que lo asume, que se identifique por medio de cualquier rigor, la cual formaliza el inicio de la relación laboral, otorgándole a la persona nombrada la autoridad, derechos y responsabilidades inherentes al puesto.

2.1.1 Toma de Posesión con Nombramiento: De conformidad con lo preceptuado por el artículo 42 del Decreto Ley No. 2-86 “Ley Orgánica del Presupuesto” para tomar posesión de un puesto del servicio Público, se requiere:

2.1.1.1 Que haya nombramiento expedido por la autoridad nominadora correspondiente:

2.1.1.2 Que existe la partida específica con saldo disponible en el presupuesto:

2.1.1.3 Que se levante el acta de rigor.

2.1.2 Requisitos del Acta de Toma de Posesión: El acta debe contener lo siguiente:

2.1.2.1 Número de acta;

- 2.1.2.2 Lugar donde se verifica la acción, Señalado aldea, municipio y departamento;
- 2.1.2.3 Identificación de la dependencia en donde se da posesión;
- 2.1.2.4 Fecha y hora en que se inicia al acto;
- 2.1.2.5 Identificación de las personas que intervienen por medio de nombres y apellidos completos, así como cargos que desempeñen o asuman;
- 2.1.2.6 Anotar partida presupuestaria, salario inicial mensual a devengar, el título oficial del puesto y la especialidad en que se toma posesión:
- 2.1.2.7 Indicar que se da cumplimiento a lo estipulado en el nombramiento u orden de toma de posesión a reserva del mismo;
- 2.1.2.8 Consignar que la persona que toma posesión ha prestado juramento de fidelidad a la Constitución Política de la República;
- 2.1.2.9 Nombre de la persona a quien se sustituye y fecha en que entregó el cargo. Cuando se trate de un puesto de reciente creación o que no hubiese sido ocupado nunca, deberá aclararse que se trata de un puesto nuevo;
- 2.1.2.10 Fecha y hora en que finalizó el acto;
- 2.1.2.11 Hacer referencias de las firmas de quienes intervinieron;

En las actas de toma de posesión o entrega de un puesto, debe consignarse la fecha, día y hora en que los actos efectivamente suceden.

Cuando la acción de personal requiera simultáneamente determinar la entrega de valores o bienes susceptibles de controlarse por inventario, esto último deberá hacerse constar en acta separada de aquella en que se consigne la acción de personal propiamente dicha.

Los datos del acta de toma de posesión que sean necesario consignar en el formulario de nombramiento, deben ser exactamente los mismos.

2.1.3 Juramento de Toma de posesión del puesto: En cumplimiento del artículo 154 último párrafo de la Constitución Política de la República, la autoridad nominadora o la persona responsable de dar posesión, tomará al nombrado el juramento siguiente:

Juro como servidor público, respetar y defender la Constitución Política de la República, la ley vigente en el país y en especial, las leyes que se apliquen al sistema de servicio civil, y me comprometo a desempeñar el puesto que hoy asumo con lealtad, honestidad, responsabilidad y eficiencia para el engrandecimiento de Guatemala.

2.1.4 Fecha de toma de posición del puesto: De conformidad con lo estipulado en el artículo 14 del Decreto 11-73 del congreso de la República “Ley de Salarios de la Administración Pública”, y el numeral 1 del artículo 3°. Del Acuerdo Gubernativo No. 1222-88 de fecha 30 de diciembre de 1988, la toma de posesión de un puesto debe efectuarse en fechas 1 ó 16 de cada mes. En caso de que las fechas citadas sean días inhábiles, el personal que se encuentra desempeñando un cargo público, debe tomar posesión el día hábil próximo anterior. Si se trata de personal de primer ingreso, debe tomar posesión del puesto el primer día hábil posterior a las fechas indicadas salvo que la naturaleza del cargo o la constancia en el acta respectiva de las razones que obligaron a dar posesión fuera de la fecha estipulada por la ley.

A partir de la fecha de toma de posesión se empieza a devengar el sueldo. Si la entrega del cargo se efectúa antes de la mitad de la jornada de trabajo, el salario de ese día corresponde al que recibe y si se realiza después, el salario corresponde a quien entrega.

2.1.5 Prescripción de nombramiento: De acuerdo con el artículo 87 de la Ley de Servicio Civil y el numeral 17 del artículo 3°. del Acuerdo Gubernativo 1222-88, prescribe en tres meses la vigencia de cualquier nombramiento sin que se haya tomado posesión del puesto respectivo, contado a partir de la fecha de su autorización.

2.1.6 Toma de posesión a reserva de nombramiento: se puede dar posesión a Reserva de Nombramiento, cuando exista la designación correspondiente de parte de la autoridad nominadora y solamente en los puestos comprendidos en el artículo 17 de la ley Orgánica del

presupuesto, modificado por el artículo 1°. Del Acuerdo Gubernativo 1244-87 de fecha 30 de noviembre de 1987.

Debiendo emitirse el nombramiento respectivo en un plazo máximo de tres meses, único periodo durante el cual se hará efectivo el pago del sueldo correspondiente.

En todo caso, las personas designadas para tomar posesión a reserva de nombramiento deben satisfacer los requisitos mínimos de educación y experiencia establecida en el manual de especificaciones de clases de puestos del Gobierno de la República, responsabilidad que de acuerdo a la ley recae en la autoridad “ponente” y el respectivo jefe de personal.

En la toma de posesión a reserva de nombramiento se requiere que se levante el acta de rigor y se cumpla con lo estipulado en los numerales 4 y 5 del artículo 3°. Del Acuerdo Gubernativo 1222-88.

3. Acciones de personal en el servicio activo

3.1 Desempeño de funciones en el puesto nombrado: de conformidad con la norma presupuestal III del artículo 13 consignada en el Decreto No. 67-90 se establece que: “Los servidores públicos deben desempeñar las funciones que correspondan al puesto para el que estén nombrados, en la unidad administrativa de la dependencia donde se encuentra presupuestado el puesto de que se trate, lo que será responsabilidad directa de las autoridades superiores respectivas.

Los traslados de puestos de personal permanente de una unidad administrativa a otra, solamente podrán efectuarse previo estudio de clasificación de puestos y de asignación de salarios, realizados por la Oficina Nacional de Servicio Civil, con la aprobación de traslados de asignaciones presupuestarias pro parte del Ministerio de Finanzas Públicas”.

3.2. Permutas: De conformidad con el artículo 59 de la Ley de Servicio Civil, las permutas sólo proceden entre servidores que ocupen puestos de igual clase, con anuencia de los interesados y pueden ser acordadas por la autoridad nominadora respectiva, quien notificará a la Oficina

Nacional de Servicio Civil dentro de los diez días siguientes. Si se tratare de puestos de clase diferente, no podrán efectuarse las permutas sin previo dictamen favorable de esta Oficina. Las personas permutadas de un puesto a otro, conservarán el complemento al salario inicial que se encuentren devengando, siempre y cuando el cambio se opere entre puestos que tengan el mismo salario inicial.

4. Licencias y permisos. Los servidores que se ausenten de sus labores por causas justificadas deberán estar amparados por una autorización otorgada por el jefe de la dependencia o autoridad nominadora, según sea el caso. Para el efecto, deberá emitirse la resolución o acuerdo que conceda la licencia y acompañar tres copias o fotocopias al aviso de entrega del puesto y remitirlo a la Oficina Nacional de Servicio Civil para dar los avisos correspondientes.

4.1. Licencia con goce de salario: esta clase de licencias son autorizadas previa calificación de los motivos o razones que originan las mismas, siendo competentes para resolver las siguientes autoridades:

4.1.1 Los jefes de dependencia, hasta un máximo de cinco días hábiles.

4.1.2 Las autoridades nominadoras, hasta un máximo de un mes calendario.

4.2 Licencias sin goce de salario: para la calificación que se realiza en esta clase de licencias siempre se sigue el mismo procedimiento anterior con las diferencias que esta es sin goce de salario y procede autorizarlas así:

4.2.1 Jefes de dependencia, hasta un máximo de cinco días hábiles;

4.2.2 Autoridades nominadoras, pueden conceder licencia hasta por un máximo de dos meses, siempre que no sea con la finalidad de solicitar o desempeñar otro empleo.

4.3 Licencias extraordinarios sin goce de salario: la autoridad nominadora debe conceder este tipo de licencias por plazo de uno año prorrogable a los servidores públicos comprendidos en la categoría de personal permanente que hayan sido designados para ocupar cargos de elección popular o nombrados temporalmente para desempeñar otro cargo público.

4.4 Prohibición para otorgar licencias: el reglamento de la jornada única de trabajo en el Organismo Ejecutivo, en su artículo 4º. establece la prohibición de conceder licencias para que los servidores públicos salgan de sus centros de trabajos por motivo personales.

4.5 Efectos de los permisos o licencias

4.5.1 Suspensión de la relación laboral

Los permisos y licencias con o sin goce de salario no terminan sino únicamente suspenden la relación laboral del servidor.

4.5.2 Suspensión de la bonificación

La bonificación de emergencias asignada a cada servidor, se suspende cuando el servidor no se encuentra en el ejercicio de sus funciones, exceptuando beca de estudio y el descanso legal forzoso pre y postnatal de 75 días o cuando el servidor hubiere sido hospitalizado por enfermedad común o accidente.

5. VACACIONES. El artículo 61 numeral 2 de la Ley de Servicio Civil establece el disfrute de un período anual de vacaciones remuneradas, de 20 días hábiles después de cada año de servicio continuos, igual derecho tendrán los servidores que presenten sus servicios por planilla de conformidad con lo establecido en el artículo 109 de la Constitución Política de la República.

5.1 Vacaciones Especiales: Los servidores públicos expuestos a riesgos que causen enfermedades profesionales, tienen derecho a gozar de 30 días hábiles de vacacione, siempre y cuando se cumpla con los requisitos establecidos en el Acuerdo Gubernativo 1070-90.

Las vacaciones no son acumulables, deben gozarse en períodos continuos y no son compensables en dinero, salvo que se hubiere adquirido el derecho y no se hubiere disfrutado al cesar la relación de trabajo por cualquier causa.

5.2 Vacaciones del magisterio nacional: El acuerdo Gubernativo No. 534 de fecha 7 de noviembre de 1983, establece el disfrute de vacaciones del magisterio Nacional, de la siguiente manera:

5.2.1 Personal docente: los meses de noviembre y diciembre, siempre que sus servicios no sean necesarios. El Ministerio de Educación puede utilizar el mes de noviembre de cada año cuando necesite integrar comisiones especiales o desarrollar programas de perfeccionamiento docente y extensión cultural.

5.2.2 Personal técnico-administrativo, administrativo y servicio: Esta clase de servidores tienen derecho a disfrutar un período de vacaciones de 20 días hábiles, siempre y cuando tengan un año de servicio continuo. En este caso, el director del establecimiento debe programar para noviembre y diciembre un calendario de vacaciones y levantar el acta correspondiente en donde se especifique las fechas en que cada uno de los miembros de su personal hará uso de sus vacaciones, considerando primordialmente que al concederlas, las labores del plantel no sufran ningún contratiempo.

6. Sanciones y cese de la relación laboral

6.1 Sanciones

Para garantizar la buena disciplina de los servidores públicos, así como para sancionar las violaciones prohibitivas y demás faltas en que se incurra durante el servicio, el artículo 74 de la Ley de Servicio Civil establece cuatro tipos de sanciones:

6.1.1 Amonestación verbal: que se aplicará por faltas leves.

6.1.2 Amonestación Escrita: que se impondrá cuando el servidor haya merecido durante un mismo mes calendario, dos o más amonestaciones verbales.

6.1.3 **Suspensión en el trabajo sin goce de sueldo:** que se impondrá hasta por un máximo de treinta días, en uno año calendario, cuando la falta cometida sea de cierta gravedad; en este caso, es obligatorio oír previamente al interesado.

6.1.4 **Suspensión en el trabajo por detención o prisión provisional;** también procede la suspensión sin goce de sueldo, en el caso de que un servidor fuere detenido o quede sujeto a prisión provisional, durante el tiempo que una u otra se mantenga. Si se ordena la libertad del detenido, o se dictare sentencia absolutoria en el caso de prisión provisional, el servidor será reintegrado a su cargo dentro de un término de treinta días a contar desde aquel en que hubiere salido de la prisión.

6.1.5 De conformidad con el numeral 7 del artículo 3 del Acuerdo Gubernativo 1222-88, toda sanción disciplinaria que conlleve suspensión de trabajo sin goce de sueldo, deberá ser impuesta por la autoridad nominadora. En este caso, se deberá adjuntar al aviso de entrega de puesto tres copias de la resolución o acuerdo que para el efecto emita la correspondiente autoridad nominadora.

6.2 Despido: es la separación definitiva de un servidor público del puesto que desempeña por causa grave de incumplimiento que les sea imputable.

6.2.1 **Causales de Despido:** de conformidad con el artículo 76 de la Ley de Servicio Civil, se establece “Los servidores públicos del servicio por oposición y sin oposición sólo pueden ser destituidos de sus puestos si incurren en causal de despido debidamente comprobada”

Son causas justas que facultan a la autoridad nominadora para remover a los servidores públicos del servicio por oposición, sin responsabilidad de su parte:

6.2.1.1 Cuando el servidor se conduzca durante sus labores en forma abiertamente inmoral o acuda a la injuria, a la calumnia o a las vías de hecho, contra su jefe o los representantes de este en la dirección de las labores.

- 6.2.1.2 Cuando el servidor cometa algunos de los actos enumerados en el inciso anterior, contra otro servidor público, siempre que como consecuencia de ello se altere gravemente la disciplina o interrumpan las labores de la dependencia.
- 6.2.1.3 Cuando el servidor, fuera del lugar donde se ejecutan las labores y en hora que no sean de trabajo, acuda a la injuria, a la calumnia o a las vías de hecho contra su jefe o contra los representantes de este en la dirección de las labores, siempre que dichos actos no hayan sido provocados y que como consecuencias de ellos se haga imposible la convivencia y armonía para la realización del trabajo.
- 6.2.1.4 Cuando el servidor cometa algún delito o falta contra la propiedad en perjuicio del Estado, de alguno de sus compañeros de labores o en perjuicio de terceros en el lugar de trabajo; asimismo, cuando cause intencionalmente, por descuido negligencia, daño material en el equipo, máquinas, herramientas, material, productos y demás objetos relacionados en forma inmediata e indudable con el trabajo.
- 6.2.1.5 Cuando el servidor falte a la debida discreción según la naturaleza de su cargo, así como cuando revele los secretos que conozca por razón del puesto que ocupa.
- 6.2.1.6 Cuando el servidor deje de asistir al trabajo sin el correspondiente permiso o sin causa debidamente justificada, durante dos días laborales en un mismo mes calendario.
- 6.2.1.7 Cuando el servidor se niegue de manera manifiesta a adoptar las medidas preventivas o a seguir los procedimientos indicados para evitar accidentes o enfermedades.
- 6.2.1.8 Cuando el servidor se niegue de manera manifiesta a acatar las normas o instrucciones, que su jefe o su representante en la dirección de los trabajos los indiquen con claridad para obtener la mayor eficiencia y rendimiento en las labores.

- 6.2.1.9 Cuando el servidor viole las prohibiciones que está sujeto a las que se establezcan en los Manuales o Reglamentos internos de la dependencia en que presenta sus servicios, siempre que se le apreciaba una vez por escrito.
- 6.2.1.10 Cuando el servidor incurra en negligencia, mala conducta insubordinación, marcada indisciplina, ebriedad consuetudinaria o toxicomanía en el desempeño de sus funciones.
- 6.2.1.11 Cuando el servidor sufra de arresto mayor o se le imponga prisión correccional por sentencia ejecutoria.
- 6.2.1.12 Cuando el servidor incurra en actos que impliquen cualquier otra infracción grave de esta ley y sus reglamentos, de los reglamentos internos o manuales de la dependencia en que preste sus servicios. El reglamento hará la calificación de las faltas. También se considera causal de despido, el haber sido condenado por la comisión de delitos contra el patrimonio del Estado, y que no se tenga derecho a rehabilitación, tales como: traición a la patria, violación de secretos, infidelidad de la custodia de documentos, usurpación de funciones, exacciones ilegales, cohecho, malversación de caudales públicos, fraude, falsedad y falsificación de documentos públicos, asesinato (ver el artículo 78 de la Ley de Servicio Civil)

6.3 Procedimiento de despido

El artículo 79 de la Ley de Servicio Civil, regula el procedimiento a seguir para el despido de un servidor comprendido en el servicio por oposición, de la manera siguiente:

La autoridad nominadora tiene la facultad para despedir a cualquier servidor público en el servicio por oposición, previa formulación de cargos y audiencias al interesado, para lo cual comunicará por escrito su decisión al servidor afectado, expresado las causas legales y los hechos en que se funda para ello. Una copia de dicha comunicación será sometida inmediatamente a la oficina Nacional de Servicio Civil. El servidor público en tales casos,

cesará de inmediato en sus funciones, si así lo decide a la autoridad nominadora. Con la autorización del Director de la Oficina Nacional de Servicio Civil la autoridad nominadora podrá cubrir el puesto de empleado suspenso si así conviniere al servicio, con un nombramiento provisional por el tiempo necesario para resolver en definitiva la apelación del servidor público destituido.

6.3.1 Notificación al servidor y derecho de apelación

El director de la Oficina Nacional de Servicio Civil, hará del conocimiento del servidor afectado, la decisión de la autoridad nominadora, con el fin de que dentro del plazo improrrogable de tres días hábiles, contados a partir de la fecha en que se le notifique, pueda apelar ante la Junta Nacional de Servicio Civil de acuerdo con el artículo 80 de esta ley.

6.4 Cese de la relación laboral

Según lo establecido por el artículo 84 de la ley de servicio civil, la cesación definitiva de funciones de los empleados públicos se produce en los siguientes casos:

- 6.4.1 Por renuncia del servidor público;
- 6.4.2 Por destitución o remoción;
- 6.4.3 Por invalidez;
- 6.4.4 Por jubilación; y
- 6.4.5 Por muerte del servidor.

En cualquiera de los casos, el jefe de personal deberá levantar el acta de entrega correspondiente y enviar el formulario a la Oficina Nacional de Servicio Civil para efectos de registro y trámite respectivo.

En el aspecto relacionado a movimiento de personal, es necesario considerar también lo establecido en el Decreto 1485 y en el Acuerdo Gubernativo 1-72.

07. Prohibiciones para los servidores públicos

De acuerdo a la Ley de Servicio Civil en sus artículos 65, 66 y 86 se establecen las siguientes prohibiciones.

7.1 Prohibiciones Generales

- 7.1.1 Hacer discriminaciones por motivo de orden político, social, religioso, racial o de sexo, que perjudiquen o favorezcan a los servidores públicos o aspirantes a ingresar en el Servicio Civil.
- 7.1.2 Ningún funcionario ni empleado debe usar su autoridad oficial para obligar o permitir que se obligue a sus subalternos a dedicarse a actividades políticas dentro o fuera de su función como servidores públicos, ni a hacer cualquier otra actividad en favor o en contra de partido político alguno.

7.2 Prohibiciones especiales

- 7.2.1 Solicitar o recibir dádivas, regalos o recompensas de sus subalternos o de los particulares, y solicitar, dar o recibir dádivas de sus superiores o de los particulares, con el objeto de ejecutar, abstenerse de ejecutar, o ejecutar con mayor esmero o retardo cualquier acto inherente o relacionado con sus funciones.
- 7.2.2 Ejecutar cualesquiera de los actos descritos en el inciso anterior con el fin de obtener nombramiento, aumento de salario, promoción u otra ventaja análoga.
- 7.2.3 Solicitar o recoger, directa o indirectamente, contribuciones, suscripciones o cotizaciones de otros servidores públicos salvo las excepciones muy calificadas que establezcan los reglamentos.

- 7.2.4 Ejercer actividades o hacer propaganda de índole política durante y en el lugar de trabajo.
- 7.2.5 Tomar en cuenta la filiación política de los ciudadanos para atender sus gestiones, favoreciéndolos o discriminándolos.
- 7.2.6 Coartar directa o directamente la libertad de sufragio.

7.3 Prohibiciones complementarias

- 7.3.1 Tramitar solicitudes de empleo en forma distinta de las previstas en esta ley.
- 7.3.2 Sugerir o exigir, en algún cuestionario o formulario relativo a materias de personal, información sobre la afiliación u opinión política, social o religiosa de un solicitante de empleo, de un candidato ya incluido en alguna lista o de un servidor público.
- 7.3.3 Permitir, iniciar o ejercer presión o discriminación, en contra o en favor de un solicitante de empleo, de un candidato ya incluido en alguna lista, o de un servidor público con base en su raza, color, sexo, afiliación u opinión política, social o religiosa.

3.2 TECNICO-PEDAGÓGICO

Fundamentalmente, para orientar la acción docente del personal, hacia la consecución de los fines y objetivos de la educación nacional y en particular del establecimiento, el director debe brindar orientación pedagógica, para que el profesorado se actualice en los métodos y técnicas del proceso enseñanza-aprendizaje; los planes y sus respectivos programas serán desarrollados de conformidad con los planteamientos de nuestra realidad nacional.

En este sentido, el director debe ser el animador facilitador para lograr una visión global e integradora del currículum que tienda a realizar los ajustes necesarios para producir el mejoramiento cualitativo de los elementos que lo constituyen.

En este contexto, deberá orientar el currículum hacia una filosofía en torno a la persona, que no sea producto del desarrollo individual, sino como un proceso social y solidario en función de él y con las demás personas. Debe pensarse en el enriquecimiento personal en función social como principio de una filosofía humanista que tenga como fundamento el respeto a la dignidad humana y a los derechos esenciales del hombre. Debe permitir la continuidad y secuencia, y la integración de los procesos y contenidos en función de la formación integral de la persona. Es urgente dar pertinencia al currículum conjugando las necesidades de las personas y la comunidad local con las demandas del desarrollo nacional, por medio de los ajustes a las estructuras existentes en los programas o guías curriculares, en los procesos, procedimientos e instrumentos de evaluación.

La acción técnico-pedagógica del director se orientará, fundamentalmente, en las dimensiones siguientes:

a) En el proceso de enseñanza-aprendizaje.

Para ubicar las acciones del director de un centro escolar en el desarrollo curricular, es necesario partir de la razón fundamental de su trabajo; como es, actuar de técnico responsable del mejoramiento cualitativo de la educación y más propiamente de la optimización de la enseñanza y el aprendizaje del alumno.

El director como administrador educativo debe conocer el marco de referencia que sirve para la organización del proceso de enseñanza-aprendizaje a nivel nacional, regional y local. A partir del conocimiento de los elementos que conforman dicho marco referencia, puede propiciar la organización científica del proceso de enseñanza-aprendizaje a nivel de grado, de asignatura, área, actividad, hasta garantizar un efectivo aprendizaje del educando.

En un marco de referencia educativo pueden encontrarse algunos elementos tales como:

- El sistema nacional de valores que quiera perpetuarse promedio del sistema educativo.
- La imagen o el perfil que la localidad tenga del prototipo del hombre o mujer que quiera formar y que sea socialmente útil a su grupo.
- El tipo de actividad humana deseable en el individuo para satisfacer las necesidades básicas de supervivencia, realización individual y solidaridad humana.
- El conocimiento de la naturaleza del aprendizaje, sus principios, leyes y condiciones más favorables para realizarse.

Cuando se conoce todo lo anterior, la labor de director y del maestro se facilita y cada uno asume el rol que le corresponde frente a su responsabilidad de mejorar la calidad del proceso de enseñanza-aprendizaje del educando.

El esfuerzo fundamental en todo desarrollo curricular está centrado en el mejoramiento del aprendizaje del educando niño adulto haciéndolo más interesante, más útil, actualizado y que corresponda a sus necesidades e intereses vinculados con la realidad cambiante y compleja en que viene.

El planeamiento del aprendizaje y su organización no debe perder de vista al educando como el sujeto fundamental, por lo que, debe tener siempre presente que si el desarrollo de currículum no llega al educando, este no logra su objetivo, de donde es importante considerar algunas características mínimas del currículum innovador.

- **Que sea reductor de las desigualdades sociales.** No sólo por atender a los sectores menos favorecidos de la población, sino por apuntar al desenvolvimiento pleno de la personalidad de los educandos, proporcionándoles instrumentos que les permitan acceso afectivo a los niveles culturales.
- **Que sea compensatorio.** Es decir, que incluye experiencias y actividades cuya realización por diversas causas, no pueden realizar en el curso de su vida cotidiana los sujetos de la educación.

- **Que sea participativo.** En sus etapas de planificación y ejecución que exista una participación efectiva, crítica y directa de todos los involucrados en el proceso.
- **Que sea integrador.** Es decir, correlacionado estrechamente con las fuentes que lo alimentan o lo determinan y con sus elementos y fases.
- **Que sea integral.** Es decir, que vincule efectiva y apropiadamente todos los tipos de aprendizaje.
- **Que sea formativo.** Para que propicie las condiciones más adecuadas para desarrollar todas las potencialidades individuales en cuanto a aptitudes, actitudes y habilidades.
- **Que sea creativo.** Para que estimule la capacidad de buscar y movilizar una variedad de soluciones a problemas dados.
- **Que sea crítico.** Al proporcionar los elementos teóricos y los instrumentos, para desarrollar la capacidad de análisis de las situaciones sociales y personales, en función de una ubicación más consciente de los sujetos para comprender y transformar esas situaciones.
- **Que esté concebido y ejecutado en la dirección de la educación permanente.** Es decir, que fomente el deseo de los sujetos y grupos a seguir aprendiendo a lo largo de su vida y le brinde medios para el ejercicio de la formación continua.
- **Que esté estructurado para integrar el trabajo.** A las acciones educativas, haciendo del mismo un instrumento de formación individual y social y no de explotación de los estudiantes como mano de obra barata.
- **Que sea funcional.** Es el sentido de adecuar los contenidos educativos a los intereses de los educandos y a los problemas y necesidades de los grupos sociales, sin perder de vista que los intereses, necesidades y problemas de la comunidad y de sus integrantes son

puntos de partida y no de llegada a los procesos de aprendizaje. Su funcionalidad debe manifestarse tanto en su elaboración, como en el proceso de aprendizaje y en su producto.

- **Que sea flexible.** En tanto otorgue un margen de libertad para: la incorporación de nuevas situaciones educativas, conforme a las necesidades, intereses y problemas de los individuos y los grupos participantes en el aprendizaje.

b. En el proceso de descentralización educativa. El Director debe estar preparado para afrontar los cambios cualitativos que en lo pedagógico como en lo administrativo se operan en el desarrollo nacional.

Estos cambios, necesarios y urgentes, habrán de facilitarse mediante los procesos de descentralización y desconcentración educativa, ya que la regionalización, atenderá las necesidades y expectativas peculiares de las diferentes regiones del país.

Los procesos implican que el director maneje adecuadamente una serie de situaciones, como las siguientes:

- El uso compartido del espacio escolar y el espacio comunitario, que consiste en utilizar el edificio escolar como un elemento físico más de la comunidad, lo cual implica el uso de espacios de la comunidad para funciones educativas y viceversa.
- Acciones de capacitación del personal educativo.
- Acciones de cambios curriculares que deben orientarse técnicamente hacia un currículum participativo, flexible y adecuado a las necesidades y expectativas de la comunidad.
- Acciones para fortalecer la capacidad técnico-pedagógica de la escuela, mediante mecanismos de organización flexibles, innovadores y ligados estrechamente a la dinámica del desarrollo de la comunidad.

- Acciones para romper el aislamiento de la escuela con su medio y utilizar su capacidad física instalada y la competencia de sus docentes en el desarrollo de actividades educativas y culturales para la comunidad. En tal sentido, la escuela debe ser un eje de convergencia de la comunidad y un bien a la que ésta tiene derecho y debe coadyuvar a administrar y mejorar.

Considerar los rangos fundamentales del currículum en el marco de la descentralización.

- Debe ser producto de la investigación de las necesidades, intereses, expectativas, actitudes y posibilidades de desarrollo local.
- En la investigación deben participar maestros, alumnos y padres de familia y comunidades en general.
- La promoción de los alumnos debe hacerse con base al logro de los objetivos curriculares a nivel nacional y local.
- Las adecuaciones curriculares locales deben hacerse por medio de una estrategia de doble vía a partir de un diseño nacional, que se vitaliza en la comunidad y que se nutre de las experiencias realizadas en cada centro escolar.
- Ser objeto de una evaluación constante que permita los reforzamientos y las orientaciones necesarias.
- Los padres de familia deben ser incorporados en los aprendizajes de la vida cotidiana e invitarlos para evaluar los aprendizajes de sus hijos.
- La integración de la escuela a la vida de la comunidad y la coordinación de los servicios institucionales que propicia el desarrollo de la comunidad, para la enseñanza

objetiva y practica en relación a la educación para la salud, la agricultura y la capacitación para el trabajo. Etc.

- Se trata de convertir la escuela en una auténtica comunidad educativa en la que los padres y el medio social colaboren en una obra común y los niños aprendan la solidaridad y el trabajo mancomunado en la práctica y la propia realidad de su vida escolar, en este sentido las escuelas constituyen un centro local de desarrollo comunitario al servicio de la comunidad que partiendo de las necesidades, intereses y problemas, definen y establecen las necesidades educativas básicas a las cuales debe responder la escuela, para constituirse en una verdadera respuesta para el desarrollo local.

c. En la evaluación curricular

El Director, deberá estar capacitado para realizar la evaluación del centro educativo, en relación a los objetivos generales y las políticas educativas definidas.

Esta evolución debe ser permanente, continua e integral y que conduzca a la toma de decisiones y al mejoramiento de los procesos.

La evaluación de los programas educativos, y de todos los proyectos que se realicen, deberán hacerse de manera conjunta, a efecto de lograr la participación de todos los elementos que intervienen en las actividades evaluadas.

d. En la evaluación del centro educativo.

Una vez definido el ámbito de la evaluación, se hace necesario reflexionar sobre sus diferentes aspectos o dimensiones y determinar cuáles de ellos eran objeto principal del estudio. Esta operación ayudará notablemente al evaluador, especialmente en la tarea de recolectar la información.

La mayoría de los estudios de evaluación se ubican en el modelo propugnado por Tyler, que de forma esquemática, consiste en la medición del rendimiento académico y al contraste consiguiente con los objetivos propuestos previamente. En este tipo de estudios el objeto de la evaluación quedará reducido al componente “resultados” del rendimiento académico. La aplicación de este modelo al campo de la evaluación de las instituciones educativas, pronto manifestó sus limitaciones; sin negar la importancia y necesidad de evaluar los resultados, la propia naturaleza del centro educativo y las exigencias impuestas por el tipo de evaluación, aplicable al mismo (preferentemente), trajo como consecuencia la elaboración de nuevos modelos teóricos que incluyen, junto con los resultados, otras dimensiones. Hoy día, suelen distinguirse cuatro grandes campos o dimensiones, que deben tomarse en consideración cuando se planifica la evaluación de un programa o de toda una institución educativa **Contexto, Input, Proceso y Producto**.

La dimensión denominada **contexto** incluye el conjunto de circunstancias que rodean, y de alguna forma condicionan, el centro educativo: características físicas, sociales, culturales, etc., del entorno. La evolución de esta dimensión trata de contestar básicamente a la pregunta: ¿Cuáles son las necesidades que han de ser satisfechas por el centro escolar?

La dimensión denominada **Input** (o entrada) comprende el conjunto de recursos de todo tipo (personales, materiales, estructurales y organizativos) disponibles en el centro. Básicamente con la evaluación de entrada se pretende hacer un diagnóstico para determinar si el plan del centro y sus recursos son los adecuados para dar respuesta a las necesidades, o lo que es lo mismo, para cumplir sus fines.

La dimensión **proceso** equivale al centro “en acción”. Mediante su evaluación se pretende conseguir información sobre si la ejecución del plan educativo tiene lugar de la manera prevista o si, por el contrario, se producen desviaciones que deben ser corregidas. Se trata, por tanto, de una comprobación continua de la ejecución del plan.

Por último, la dimensión **producto** comprende los resultados educativos a que ya nos referimos al hablar del modelo tyleriano. Hay que hacer notar, sin embargo, que el término “resultados” no equivale simplemente a “rendimiento académico”, sino que comprende otras facetas de la

formación humana (actitudes, hábitos, destrezas, valores). La evaluación de los resultados constituye el criterio definido y último, si bien no único exclusivo, de la eficacia y calidad del centro.

Un plan de evaluación global de un centro educativo debiera incluir información sobre todas y cada una de las dimensiones antes expuestas. No obstante, puede plantearse la necesidad de hacer, evaluaciones sectoriales o parciales, perfectamente legítimas, para corregir disfunciones en algunos de dichos aspectos. Con los resultados de la evaluación se elabora los informes, los cuales deberán contener las estadísticas, el análisis de los mismos, destacando los indicadores de eficiencia interna y externa del Centro, así como las medidas remediales y de refuerzo que permitan el logro de los objetivos establecidos.

Para la evaluación del rendimiento escolar, es importante la aplicación de pruebas de rendimiento, que cumplan con los criterios técnicos establecidas para su elaboración particularmente cuando se trata de pruebas de formación.

Para la evaluación del docente puede utilizarse la técnica de interacción;

Proceso/producto

Tiempo/aprendizaje

Mediación en el aprendizaje, etc.

En la evaluación del centro educativo es necesario considerar lo siguiente:

- La objetividad del centro educativo.
- Las relaciones del centro con los padres y la comunidad.
- La dimensión curricular
- La planta física y los servicios.