

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



**Incidencia del liderazgo del Director en la correcta administración del Instituto Diversificado por Cooperativa de Enseñanza “*Lic. Mario Rolando Torres Marroquín*”, del municipio de Olopa, del departamento de Chiquimula.**

**(Tesis)**

**Fernando Rodolfo Pazos Cardona**

**Chiquimula, Mayo 2012**

**Incidencia del liderazgo del Director en la correcta administración del Instituto Diversificado por Cooperativa de Enseñanza “*Lic. Mario Rolando Torres Marroquín*”, del municipio de Olopa, del departamento de Chiquimula.**

(Tesis)

Fernando Rodolfo Pazos Cardona

Chiquimula, Mayo 2012

## **AUTORIDADES**

### **UNIVERSIDAD PANAMERICANA**

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

**Rector**

**M. Sc. Alba Rodríguez de González**

**Vicerrectora Académica y Secretaría General**

**M. A. César Augusto Custodio Cobar**

**Vicerrector Administrativo**

**M.A. José Ramiro Bolaños Rivera**

**Decano Facultad de Ciencias de la Educación**

**M.A. Leonel Sandoval Carpio**

**Coordinador Regional Oriente**

**Licda. Claudia Melina Sagastume de Vásquez**

**Coordinadora Técnica Administrativa**

**Sede Chiquimula**



**UNIVERSIDAD  
PANAMERICANA**

*"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"*

DICTAMEN APROBACIÓN  
TESIS

**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN**

**ASUNTO: Nombre Fernando Rodolfo  
Pazos Cardona**

Estudiante de la **Licenciatura en  
Pedagogía y Administración Educativa**  
de esta Facultad solicita autorización  
para realizar su Tesis para completar  
requisitos de graduación

DICTAMEN No.016/2011 DE FECHA 22/08/2011.

Después de haber estudiado el anteproyecto presentado a esta Decanatura para cumplir requisitos de egreso que es requerido para obtener el grado a nivel de Licenciatura en Pedagogía y Administración Educativa se resuelve:

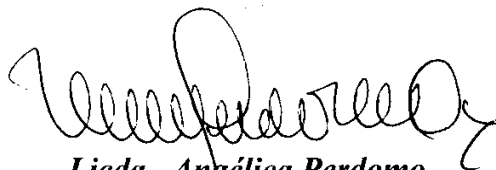
1. La solicitud hecha para realizar Tesis está enmarcado dentro de los conceptos requeridos para egreso, según el reglamento académico de esta universidad.
2. Habiendo cumplido con lo descrito en el reglamento académico de la Universidad Panamericana en Artículo 9, (Inciso a al i).
3. Por lo antes expuesto, el (la) estudiante Fernando Rodolfo Pazos Cardona, recibe la aprobación para realizar su Tesis.

  
M.A. José Ramón Benítez Rivera  
Decano

C.c. archivo  
Mc

UNIVERSIDAD PANAMERICANA DE GUATEMALA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA  
EDUCACION, Chiquimula cuatro de enero del dos mil doce.-----

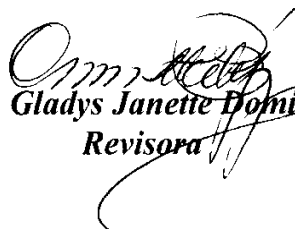
*En virtud de que la Tesis con el tema: Incidencia del liderazgo del Director en la correcta administración del Instituto Diversificado por Cooperativa de Enseñanza "Lic. Mario Rolando Torres Marroquín", del municipio de Olopa, del departamento de Chiquimula, presentada por el estudiante: **PAZOS CARDONA FERNANDO RODOLFO** previo a optar al grado Académico de Licenciatura en Pedagogía y Administración Educativa, cumple con los requisitos técnicos y de contenido establecidos por la Universidad, se extiende el presente dictamen favorable para que continúe con el proceso correspondiente.*



**Licda. Angélica Perdomo**  
**Asesora**

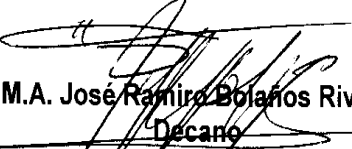
UNIVERSIDAD PANAMERICANA DE GUATEMALA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACION, Chiquimula cuatro de febrero del dos mil doce.-----

En virtud de que la Tesis con el tema: *Incidencia del liderazgo del Director en la correcta administración del Instituto Diversificado por Cooperativa de Enseñanza "Lic. Mario Rolando Torres Marroquín", del municipio de Olopa, del departamento de Chiquimula, presentada por el estudiante: PAZOS CARDONA FERNANDO RODOLFO* previo a optar al grado Académico de *Licenciatura en Pedagogía y Administración Educativa, cumple con los requisitos técnicos y de contenido establecidos por la Universidad, se extiende el presente dictamen favorable para que continúe con el proceso correspondiente.*

  
**Licda. Gladys Janette Dominguez**  
**Revisora**

UNIVERSIDAD PANAMERICANA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN, Guatemala a los tres días del mes de marzo de dos mil doce.-----

*En virtud de que el Informe Final de Tesis con el tema: Incidencia del liderazgo del Director en la correcta administración del Instituto Diversificado por Cooperativa de Enseñanza “Lic. Mario Rolando Torres Marroquín”, del municipio de Olopa, del departamento de Chiquimula, presentado por el estudiante **PAZOS CARDONA FERNANDO RODOLFO** previo a optar grado académico de Licenciatura en Pedagogía y Administración Educativa, reúne los requisitos técnicos y de contenido establecidos por la Universidad, y con el requisito de Dictamen del Asesor (a)-Tutor (a) y Revisor, se autoriza la **impresión** del informe final del tesis.*

  
**M.A. José Ramiro Bolaños Rivera**  
**Decano**  
**Facultad de Ciencias de la Educación**

## **Dedicatoria**

**A Dios:** dador de la vida y creador del universo, fuente de toda sabiduría que me permitió culminar esta carrera.

**A mis padres:** José Rodolfo Pazos Solís y Carmela del Rosario Cardona y Cardona, por su apoyo moral y motivación para que su hijo triunfara y se convirtiera en un profesional.

**A mi hijo:** unigénito y primogénito Juan Diego José Pazos Vásquez por haber motivado la culminación de mi carrera, que mi triunfo sea ejemplo para él.

**A mi esposa:** Angélica María Vásquez López por sus oraciones, paciencia y apoyo incondicional en el proceso y culminación de mi carrera. Y que mi triunfo le motive a alcanzar la culminación de su estudio universitario.

**A mis hermanos:** Kendall que mi triunfo sea un ejemplo para que lo motive a alcanzar la culminación de su carrera universitaria. A mis hermanas Kely y Yojaira hoy en día colegas, gracias por sus consejos y orientaciones.

**A Universidad Panamericana:** por darnos la oportunidad de superarnos abriendo sus puertas en los rincones más lejanos de nuestra Guatemala.

**A Instituto Diversificado por Cooperativa:** Magno centro del saber, que me abrió las puertas para poder realizar el presente estudio.

**A mis catedráticos:** por sus orientaciones y preocupaciones, Dios les bendiga, especialmente al Lic. Miguel Ángel Velásquez.

**A mis compañeros de estudio:** Mis agradecimientos por su amistad, compañerismo, solidaridad y aprecio. Especialmente a: PEM. Sergio Pacheco, PEM. José Angel Rivas, PEM. María Elena Rodríguez, PEM. Vilma Suseth Ramos.

**A las personas:** que me han brindado apoyo, cariño y un échale ganas, gracias los aprecio mucho.



## Contenido

Resumen Ejecutivo	i
Introducción	ii
Capítulo 1	
Marco Conceptual	
1.1 Nombre del tema	1
1.2 Planteamiento del problema	1
1.3 Antecedentes del problema	2
1.4 Justificación	2
1.5 Importancia del trabajo de investigación	4
1.6 Delimitación del trabajo	4
1.6.1 Alcances	4
1.6.2 Límites	5
Capítulo 2	
Marco Teórico	
2.1 Historia de la educación en Guatemala	6
2.2 La educación de los mayas	6
2.3 Sistema educativo en Guatemala	8
2.4 Estructura del sistema educativo guatemalteco	9
2.5 El analfabetismo como problema	11
2.6 Aspectos socio-económicos que contribuyen a la baja asistencia y permanencia de los alumnos	12
2.7 Educación de las mujeres	13
2.8 Bajo presupuesto invertido en educación	13
2.9 Juicio crítico sobre la situación actual de la educación en Guatemala	14
2.10 Legislación	15
2.11 Legislación educativa	15
2.12 Legislación educativa y su importancia	15
2.13 Definición de director escolar	16
2.14 Perfil	16

2.15 Perfil del director escolar	17
2.16 Perfil profesional del director escolar	17
2.17 Preparación académica del director escolar	17
2.18 Respaldo legal del director escolar	19
2.19 Liderazgo	19
2.20 Tipos de liderazgo	20
2.21 Líder	22
2.22 El liderazgo del director escolar	23
2.23 Toma de decisiones administrativas	23
2.24 Procedimientos administrativos	23
2.25 Autoridad y responsabilidad	24
2.26 Relaciones interpersonales	24
2.27 Relaciones interpersonales del director	25
2.28 Administración	25
2.29 Administración escolar	26
2.30 Administrador	27
2.31 Trabajo en equipo	27
Capítulo 3	
Marco Metodológico	
3.1 Objetivo general	29
3.2 Objetivos específicos	29
3.3 Objetivos operacionales	29
3.4 Variable	29
3.5 Indicadores	30
3.6 Instrumentos de campo	30
3.7 Sujetos de investigación	30
3.8 Recursos	31
3.9 Análisis	31

Capítulo 4 Marco Operativo	
4.1 Plan de actividades	32
4.2 Obtención de datos	36
4.3 Presentación de datos	37
4.4 Análisis e interpretación de datos	42
4.5 Recursos y costos	45
Capítulo 5	
Propuesta	
5.1 Primer desafío	46
5.2 Segundo desafío	46
5.3 Tercer desafío	46
5.4 Elaboración de la propuesta	47
5.5 Entrega técnica	47
Conclusiones	48
Recomendaciones	49
Referencias bibliográficas	50
Anexos	51
1. Diagnóstico institucional	
2. Plan de acción para la ejecución de la tesis	
3. Carta de solicitud al director	
Carta de aceptación del director	
4. Instrumentos de investigación	
5. Propuesta	
6. Evidencias	
	Índice de gráficas:
Gráfica No. 1	37
Gráfica No. 2	38
Gráfica No. 3	39
Gráfica No. 4	40
Gráfica No. 5	41

## **Resumen Ejecutivo**

La presente tesis de grado de Licenciatura denominada Incidencia del liderazgo del Director en la correcta administración del Instituto Diversificado por Cooperativa de Enseñanza “*Lic. Mario Rolando Torres Marroquín*”, del municipio de Olopa, del departamento de Chiquimula, está conformada por cinco capítulos que se describen a continuación:

El informe inicia con la introducción en la que destaca el problema generador del presente estudio, sintetizado en la pregunta: ¿Cómo incide el liderazgo del director en la correcta administración del Instituto Diversificado por Cooperativa de Enseñanza “*Lic. Mario Rolando Torres Marroquín*” del municipio de Olopa, del departamento de Chiquimula?; el problema es considerado como una consecuencia de la falta de un liderazgo en la dirección de los centros educativos en los que se pretende prestar un servicio a un nivel competitivo.

El Capítulo 1 se refiere al Marco Conceptual, el cual abarca los antecedentes del problema descrito; luego la justificación e importancia de la investigación para el investigador y para los beneficiarios directos e indirectos del estudio; también el problema que identifica la relación entre el liderazgo del Director y la funcionalidad administrativa y la pregunta de investigación.

Luego en el Capítulo 2 se puede encontrar el Marco Teórico, que constituye el respaldo o sustento teórico del estudio del liderazgo del director, perfil académico y administración escolar.

Seguidamente en el Capítulo 3 se refiere al Marco Metodológico de la investigación, en el cual se establecen objetivos y alcances de la tesis; también contiene las variables, indicadores y se definieron los sujetos de investigación, y finalmente se estimaron los recursos y el análisis del trabajo de investigación.

El Marco Operativo que aparece en el Capítulo 4, describe la validación de los instrumentos estandarizados, también el proceso de presentación, análisis e interpretación de datos y las observaciones realizadas en el trabajo de campo.

Finalmente el Capítulo 5 denominado Propuesta, contiene la descripción del aporte del investigador, elaborado con el propósito de influir en la solución del problema en el contexto estudiado. La propuesta consiste en un Manual de Funciones y Responsabilidades, descripción de puestos del personal docente, técnico, administrativo y de servicio del Instituto Diversificado por Cooperativa de Enseñanza “*Lic. Mario Rolando Torres Marroquín*” del municipio de Olopa, del departamento de Chiquimula.

## **Introducción**

El desarrollo del liderazgo del Director, es necesario para el funcionamiento efectivo del centro educativo, una vez que en la actualidad es necesario el desarrollo de una educación a nivel altamente competitiva; mientras que la funcionalidad del establecimiento se determina en el nivel de eficiencia interna derivada del nivel de promoción y cobertura entre otros.

Es importante destacar que el liderazgo del Director no depende únicamente de su preparación académica y experiencia, sino también de sus actitudes especialmente en cuanto a la práctica de valores morales, éticos, estéticos y cívicos.

El liderazgo del Director en la correcta administración del Instituto Diversificado por Cooperativa de Enseñanza del municipio de Olopa, del departamento de Chiquimula, consiste en la capacidad que debe tener el sujeto nombrado para desempeñar con eficiencia y eficacia las funciones inherentes al cargo de Director para la obtención de resultados óptimos en el funcionamiento del centro educativo, el cual depende de la participación efectiva de la comunidad educativa que lo conforma.

El investigador presenta esta tesis como requisito previo a la obtención del grado académico de Licenciatura en Pedagogía y Administración Educativa en la Universidad Panamericana de Guatemala; y ante la problemática detectada se permite proponer un Manual de Funciones y Responsabilidades, Descripción de Puestos del Personal Docente, Técnico, Administrativo y de Servicio del Instituto Diversificado por Cooperativa de Enseñanza “*Lic. Mario Rolando Torres Marroquín*” del municipio de Olopa, del departamento de Chiquimula.

# Capítulo 1

## Marco Conceptual

### 1.1 Nombre del tema

Incidencia del liderazgo del Director en la correcta administración del Instituto Diversificado por Cooperativa de Enseñanza “*Lic. Mario Rolando Torres Marroquín*”, del municipio de Olopa, del departamento de Chiquimula.

### 1.2 Planteamiento del problema

En Guatemala el Ministerio de Educación, por medio de la legislación educativa, establece las funciones de quienes dirigen los centros educativos del sector oficial, que comprende desde los altos órganos políticos de dirección hasta los centros educativos, donde se materializa el hecho educativo.

Dentro de esta dimensión orgánica, en la legislación educativa, se estipulan normas de diversa jerarquía, por lo que la falta de su aplicación y la carencia de un perfil para el puesto, así como la inexperiencia en el desempeño de funciones por los directores escolares, incide en la calidad educativa de los estudiantes y en la deficiente administración de los establecimientos educativos del nivel medio del área urbana del municipio de Olopa, del departamento de Chiquimula.

El liderazgo no se determina con la posición que se ocupa, una persona puede ser el jefe del grupo y no ser su líder y al contrario, puede ser el líder sin ser el jefe. El líder, sin disponer necesariamente de esta autoridad jerárquica, tiene la capacidad de dominar la actuación del grupo con base a la influencia que se ejerce, que se distingue por la autoridad moral que practica sobre el resto del equipo.

Lo que debe caracterizar a un líder es su habilidad para dirigir al grupo, obteniendo que cada integrante trabaje y aporte lo mejor de sí mismo en la lucha por alcanzar un objetivo común. Además de esta capacidad innata para dirigir equipos, el líder se caracteriza por su visión de futuro, es una persona que visualiza a largo plazo, que marca objetivos ambiciosos para la organización y consigue ilusionar a su equipo para el logro de los mismos.

Luego de evaluar la situación interna y externa del Instituto Diversificado por Cooperativa de Enseñanza “*Lic. Mario Rolando Torres Marroquín*” del municipio de Olopa, del departamento de Chiquimula, por medio de la técnica de viabilidad-factibilidad, se estableció que la problemática prioritaria del mismo fue: ¿Existe falta de liderazgo del Director del establecimiento para influir en sus colaboradores, en el logro de un eficiente trabajo en equipo?.

Considerando el problema encontrado se propone una solución a este aspecto técnico administrativo que es amplio y complejo en el sistema educativo guatemalteco, para el beneficio de estudiantes, docentes y padres de familia; en aras de lograr que los directores mejoren el desempeño de su función en los centros educativos que dirigen y por consiguiente puedan elevar el rendimiento académico de sus estudiantes, dar prestigio a la institución educativa y sobre todo, promover el trabajo cooperativo, propiciar la armonía laboral y alcanzar mejores resultados en el ámbito administrativo.

### 1.3 Antecedentes del problema

De acuerdo a las nuevas políticas del Ministerio de Educación y la Reforma Educativa, se da importancia a la ampliación de la cobertura y creación de nuevos centros educativos, por lo que se hace necesario tener una mayor coordinación entre los diferentes elementos, procesos, y sujetos que intervienen en el sistema educativo, cuyo propósito es mejorar la calidad educativa del país.

Al respecto, en esta jurisdicción no hay estudios específicos sobre el problema citado, que indiquen el nivel de liderazgo y conocimiento de las funciones administrativas y técnicas que deben ejercer los directores escolares, por lo que a través del presente estudio constituye el primer aporte para brindar solución al problema encontrado.

### 1.4 Justificación

Guatemala ha tenido históricamente un nivel muy desfavorable en el campo de la educación. El nivel de escolaridad en Guatemala es sumamente bajo, el Instituto Nacional de Estadística (INE) estima que el promedio es de solo 2.3 años. Incluso, menor en los departamentos donde predomina la población indígena (1.3 años).

Las oportunidades de acceso y permanencia de acuerdo al actual sistema educativo no se encuentran al alcance de la mayoría de la población guatemalteca. Desigualdades económicas, sociales, así como otros factores políticos, lingüísticos y geográficos, inciden en el acceso de los niños y niñas a la educación. Esta deficiencia es muy preocupante si se toma en cuenta que la educación, no es solo un factor de crecimiento económico, sino también un elemento fundamental para el desarrollo social y la formación de buenos ciudadanos.

Los jóvenes de hoy pertenecen a una generación de guatemaltecos que han nacido y crecido en una era de grandes cambios.

Esto, aunado a la presente transición democrática por la que atraviesa el país y su integración en el mercado internacional, hacen de la educación una necesidad básica para el desarrollo y adaptación de los guatemaltecos a esta nueva etapa de evolución, democracia y paz, en un mundo globalizado.

La creación de institutos de nivel medio, es vital para el aumento de la cobertura educativa; la aplicación de la Legislación Educativa a través de un buen liderazgo es una herramienta básica, para el desempeño de las funciones de los directores escolares, porque es un factor que contribuye a propiciar la calidad educativa.

Por medio del presente tema de investigación se propone que los directores escolares del nivel medio llenen el perfil deseado y se programen capacitaciones periódicas por parte del Ministerio de Educación relacionadas al rol como administradores técnico - administrativo para un mejor desempeño de sus funciones en la administración de los centros educativos, tomando en cuenta que su accionar favorece mejoras en la calidad educativa.

En los centros educativos del nivel medio del área urbana del municipio de Olopa, del departamento de Chiquimula, los directores no llenan el perfil del puesto ni poseen la preparación académica para desempeñar el cargo de directores escolares.

Además, el director necesita llenar una serie de requisitos entre otros: liderazgo y habilidad para escuchar. Es muy difícil dirigir a otros si se tienen dudas acerca de los propósitos perseguidos por el grupo. Se debe poseer seguridad, estabilidad, optimismo y sobre todo una actitud positiva. El director debe ser capaz de controlar sus propios sentimientos y disposiciones de ánimo. Debe tener la habilidad de incentivar a los docentes



una responsabilidad compartida. Debe tener facilidad para colocarse al mismo nivel de los docentes e infundir confianza hacia los demás.

## 1.5 Importancia del trabajo de investigación

La correcta aplicación de funciones para el buen desempeño en el proceso educativo es imprescindible para alcanzar los objetivos que se plantean y obtener mejoras en la calidad educativa.

Los resultados obtenidos del presente estudio, pueden utilizarse como referencia para fortalecer la aplicación del manual de funciones, mejorar el liderazgo del director en los centros educativos del sector oficial del nivel medio del municipio de Olopa y departamento de Chiquimula.

El principal motivo de la investigación consiste en proponer un manual para mejorar la aplicación de funciones de los directores escolares y contribuir a la eficiente administración de los establecimientos educativos.

Los beneficiarios directos de este estudio son los estudiantes, maestros y padres de familia, porque observarán mejoría en la calidad educativa de sus hijos para desenvolverse y afrontar los problemas que se presentan en la vida.

## 1.6 Delimitación del trabajo

### 1.6.1 Alcances

Este estudio se desarrolló en el Instituto Diversificado por Cooperativa de Enseñanza “*Lic. Mario Rolando Torres Marroquín*” del nivel medio del Sector No. 20-06-015 del municipio de Olopa, del departamento de Chiquimula.

El tema objeto de estudio se refiere a un problema administrativo que suele darse con frecuencia en los centros educativos, por la falta de liderazgo en la aplicación de funciones que influye en la calidad educativa de los estudiantes y el buen desempeño de las labores docentes, administrativas y operativas.

Se pretende que la propuesta planteada en esta tesis, tenga trascendencia a nivel municipal, departamental, nacional e internacional.

#### 1.6. 2 Límites

El presente estudio se realizó en el período comprendido de agosto a noviembre de 2011 y se enfocó únicamente en el plantel citado, tomando en cuenta Director, Personal docente, estudiantes y Padres de familia.

## Capítulo 2

### Marco Teórico

#### 2.1 Historia de la Educación en Guatemala

La Educación Maya k'iche' da inicio con el Viejo Imperio Maya, entre los años 317 y 987 de la Era Cristiana y el Nuevo Imperio, entre los años 987 y 1697 en Petén, la parte occidental de la república de Guatemala y parte de Honduras y México.

#### 2.2 La educación de los mayas

En la época de los mayas predominaron la religión y la agricultura y es por ello que su educación giró en torno a ellas. El servicio a la religión, a la familia y al pueblo se establecen como fines esenciales de la vida entre los mayas; por lo que los objetivos de su educación se mueven dentro de esas tres direcciones. La educación de los pueblos mayas tenían las características siguientes:

- Se desarrollaba en forma paralela al adelanto de los instrumentos de producción, y al acendrado espíritu religioso. Era de carácter mimético y tradicional.
- Las habilidades y destrezas se referían al cultivo del maíz y a las labores del hogar. Existía diferencia entre la educación del hombre y de la mujer.
- Como consecuencia que se iniciaba la etapa de la esclavitud y por la división de clases dominantes.

Entre los mayas se le dio mucha importancia a la observación de los astros y el cálculo del tiempo, los grandes sacerdotes del pueblo maya, solamente recibían la educación que se daba dentro del grupo familiar y comprendía la preparación para el trabajo, habituación y el adiestramiento tradicional, la instrucción sobre los ritos religiosos y las normas de respeto y cortesía. Además las mujeres aprendían a tejer, a elaborar comidas y bebidas, a limpiar la vivienda y otras actividades domésticas femeninas.

Es importante recopilar los datos de cómo se dió la educación en nuestros antepasados, en este caso se enfocó a "*los mayas*". Con unas costumbres muy estrictas, éstos dejan grandes demostraciones de lo inteligente que eran. Las materias que se les enseñaba, hoy en día son derivadas de las que se practican y las formas de enseñanza son las que se tienen que

comprender para obtener una compilación de lo bueno y lo malo para un buen desempeño laboral.

La educación maya es sin duda alguna, una de las más interesantes, destacando sus creencias, costumbres y conocimientos, distinguiendo al igual, el rol por género que se debía cumplir rígidamente.

Su vida estaba enfatizada hacia tres fines muy importantes para ellos: servir a su pueblo, religión y familia, lo antes mencionado de acuerdo a su condición sexual. Las principales cualidades que los dos (hombres y mujeres) debían tener consistía en amar el trabajo, la honradez, el respeto y la continencia sexual.

Enfocándonos ya en el hombre, desde el momento de su nacimiento el sacerdote le fijaba su futuro y sus labores por medio del horóscopo, la educación comenzaba desde el hogar pero eso no quiere decir que toda su vida era allí, a los cuatro meses se le colocaba al niño maya una hachita en la mano que significaba que parte de su labor debería estar en ser un buen agricultor. ¿Porque a los cuatro meses? La razón es muy simple, este significaba el número sagrado del tiempo en el que el maíz fertilizaba.

Los niños jugaban en su infancia hasta los nueve años, sus juegos eran prácticamente educativos, es decir simulaban como harían su labor de grandes. A partir de los nueve años hasta los doce, los niños mayas ayudaban a sus padres en las labores del campo (recolección, siembra, caza, pesca).

La educación es un fenómeno social que ha acompañado a la humanidad desde su más remota existencia, al principio de manera espontánea y mimética y luego en forma planificada y dirigida. La educación en el régimen de la comunidad primitiva tenía caracteres especiales, pero sin planificaciones sustentadas.

El fin de la educación primitiva consistía en hacer amas de casa a las mujeres y a los hombres mejores guerreros y prepararlos para ser excelentes trabajadores.

La educación formal en Guatemala surgió en la colonia; aunque básicamente no se dio un gran desarrollo, sin embargo fue una de las bases de la educación; y de los principios educativos de la colonia, surgen muchos propósitos que son utilizados hasta nuestro siglo.

Uno de los mayores impulsos de la educación se dio en 1900 durante el gobierno de Manuel Estrada Cabrera quien estableció la escuela primaria obligatoria.

El desarrollo de la educación tiene años de haberse estancado ya que desde los principios de la historia de la educación en Guatemala, las clases media y alta son las más beneficiadas en el campo educativo ya que el presupuesto del Ministerio de Educación es muy bajo.

La creación de la Universidad de San Carlos fue el principio del desarrollo del país, aunque para la época, estaba muy alto en los estándares educativos de Centro América.

### 2.3 Sistema Educativo en Guatemala

Guatemala ha tenido históricamente un nivel muy desfavorable en el campo de la educación. El nivel de escolaridad en Guatemala es sumamente bajo, el Instituto Nacional de Estadística (INE) estima que el promedio es de solo 2.3 años. Incluso menor en los departamentos mayoritariamente indígenas (1.3 años).

Las oportunidades de acceso y permanencia en el sistema educativo no se encuentran al alcance de la mayoría de la población guatemalteca. Desigualdades económicas y sociales y otros factores políticos, lingüísticos y geográficos influyen en el acceso de niños a la educación. Esta deficiencia es muy preocupante si se toma en cuenta que la educación no es solo un factor de crecimiento económico, sino también un ingrediente fundamental para el desarrollo social, incluida la formación de buenos ciudadanos.

La población guatemalteca ascendía a 10.8 millones de habitantes en 1996. Como muchos países en vías de desarrollo, la población de Guatemala es una población joven. La población de menos de 14 años asciende al 44.1% del total y los de menos de 25 años representan el 64.7% de la población (INE, 1998). Los niños y jóvenes de hoy pertenecen a una generación de guatemaltecos que han nacido y crecido en momentos de grandes cambios. Esto junto con la presente transición democrática por la que atraviesa el país y su integración en el mercado internacional, hacen de la educación una necesidad básica para el desarrollo y adaptación de los guatemaltecos a esta nueva etapa de desarrollo, democracia y paz.

Los Acuerdos de Paz y el Plan Nacional de Desarrollo 1996-2000 plantean la necesidad de reducir el déficit de cobertura, especialmente en los niveles de preprimaria y primaria, con énfasis en el área rural y en la educación de las niñas, así como elevar el nivel de alfabetización y mejorar la calidad educativa. Por otro lado, se requiere un esfuerzo más amplio de reforma para que la educación responda a la diversidad cultural y lingüística de Guatemala, reconociendo y fortaleciendo la identidad cultural indígena, los valores y sistemas educativos mayas y de los otros pueblos indígenas.

## 2.4 Estructura del sistema educativo guatemalteco

El sistema educativo de Guatemala divide la enseñanza en cuatro niveles:

- Educación Pre-primaria
- Educación Primaria
- Educación Media, que a su vez se subdivide en dos ciclos: Básico y Diversificado
- Educación Superior y Universitaria

Educación pre-primaria (5-6 años). La educación pre-primaria es en la que menos inversión realiza el estado. Las pocas escuelas nacionales parvularias que funcionan están concentradas en un alto nivel, en la ciudad capital y en una mínima parte en los departamentos del interior de la república.

Al no tener carácter obligatorio, el Estado ha dirigido sus esfuerzos a otros niveles, permitiendo con ello que sea la iniciativa privada, la que absorba mayoritariamente a la población escolar que corresponde a esta enseñanza. En segundo lugar, al permitirse a la iniciativa privada que asuma esta responsabilidad, un fuerte sector de nuestra niñez se queda sin cursar este nivel, por cuanto las cuotas que se cobran no están al alcance de la mayoría de los guatemaltecos.

La educación primaria (7-12 años). La Constitución Política de la República establece la obligatoriedad de la educación primaria dirigida a los niños de 7 a 12 años de edad. Las tasas de cobertura y de incorporación son las más altas del sistema escolar.

La educación media ciclo básico (13-15 años). La Constitución de la República también fija la obligatoriedad de la educación en el ciclo básico. Su asignación presupuestaria es reducida, lo cual no permite la implementación de programas para mejorar su cobertura o calidad. Se aprecia una tasa de escolaridad mucho menor que la del ciclo primario, pues el promedio nacional no llega al 31.2%.

Su finalidad fundamental es la de proporcionar al estudiante con una cultura general, pero ésta es tan "*general*" que en la mayoría de las veces el estudiante termina "*conociendo*" un poco de las diversas materias que se le imparten. Al respecto se ha señalado la necesidad de cambiar "*el pensum*" a manera de concretarse a pocas materias, pero con conocimientos más sólidos, más específicos, evitando con ello la disipación que actualmente se observa, en donde ni se atiende bien una materia, y si se pretende decir que a otras se les concede especial atención.

Ciclo diversificado (16-18 años). La Constitución Política de la República no obliga a cursar el ciclo diversificado. En el sector público no se recibe material educativo ni hay capacitación sistemática para los docentes; la mayor parte de los programas vigentes fueron elaborados en 1965, sin haber sido actualizados. Tiene como finalidad la capacitación de los estudiantes para continuar estudios superiores, instruidos en la realidad nacional y dotarlos de conocimientos teórico-prácticos que les permitan a quienes no continúan en la universidad, incorporarse a la actividad productiva de la nación, como elementos aptos para contribuir a su desarrollo.

En la actualidad se ofrecen 142 carreras, con especialización en las áreas de perito, bachillerato, magisterio y secretariado. En los últimos años se han creado carreras que pretenden responder a ciertos avances tecnológicos en computación, finanzas y mercadotecnia en particular.

La educación universitaria. La educación superior se ofrece a los estudiantes que han completado la educación media. La educación superior puede ser universitaria y no universitaria. La educación no universitaria está a cargo de instituciones estatales y privadas. La universitaria está a cargo de la Universidad de San Carlos desde el 14 de enero de 1986. La Universidad de San Carlos es nacional, autónoma y rectora de la educación universitaria del país.

Las universidades privadas se consideran instituciones independientes con personalidad jurídica y libertad para crear sus facultades e institutos, desarrollar sus actividades académicas y docentes, así como ejecutar los planes y programas de estudio respectivos de cada área. Existe un Consejo de la Enseñanza Privada Superior, el cual tiene las funciones de velar porque se mantenga el nivel académico en las universidades privadas. Dicho organismo puede autorizar la creación de nuevas instituciones de educación universitaria.

Entre todas las instituciones de educación superior del país hay unanimidad acerca de los requisitos indispensables para graduarse. Las carreras generalmente tienen un promedio de cinco años, se requiere cerrar un pensum de estudios, aprobado el examen técnico profesional y presentando una tesis de grado. Sin embargo, hay requisitos específicos según el área de estudio.

La educación privada. No es posible precisar con exactitud en qué momento se inicia realmente la educación privada en Guatemala, pues las primeras escuelas estuvieron en manos de las congregaciones religiosas y no se puede determinar si el estado era parte de la iglesia o la iglesia parte del Estado.

Si tomamos a las congregaciones religiosas como parte de la iniciativa privada, la educación privada arrancarían con la propia conquista, pero el tipo de organización no corresponde al de la empresa privada, sino al de las instituciones religiosas, que manejaban no solo la educación sino al estado completo.

## 2.5 El analfabetismo como problema

El origen del analfabetismo en Guatemala lo encontramos en el largo periodo colonial, la escuela fue privilegio de pocas personas (las más cercanas a los conquistadores) siendo la mayoría explotada en el trabajo únicamente. Posteriormente su crecimiento obedeció en gran parte al desinterés que algunos gobiernos mostraron, particularmente gobiernos dictadores de principios de siglo, a quienes por razones obvias "*no convenía*" emprender acciones efectivas para combatir un mal que hemos arrastrado a lo largo de muchos años.



“El analfabetismo es el resultado del fracaso de la calidad y de la cantidad de la escuela primaria guatemalteca; es la ineficiencia de la labor educativa del Estado y es el resultado del atraso socioeconómico en que se ha mantenido a la mayoría del pueblo”. (Prado Ponce, 1961:3).

“El analfabetismo es causa y simultáneamente consecuencia del subdesarrollo nacional, por lo que no puede ni debe recibir un tratamiento aislado, debido a que forma parte de un complejo económico, social, cultural y político, siendo uno de los múltiples factores interdependientes del subdesarrollo”. (Ives Lacoste, 1977:1).

A la fecha se han realizado once campañas de alfabetización y un Programa Nacional para el mismo, esfuerzos que no han sido suficientes para lograr un significativo descenso en el analfabetismo. En Guatemala se considera analfabeto a la persona mayor de 15 años que no ha aprendido a leer y escribir en español.

“El analfabetismo ha descendido en cerca de un 7% entre 1994 y 1998. La tasa de analfabetismo alcanzó en 1998 un 31.7%. Esta situación aún coloca a Guatemala entre los países con mayores tasas de analfabetismo en América Latina, con Haití como único país de la región que tiene una tasa de analfabetismo superior. En 1998 la tasa de analfabetismo en el área rural alcanzaba un 40% con tasas de 39.4% entre las mujeres y de 29.7% entre los hombres. En el área urbana la tasa de alfabetización fue menor (15%) con un 10.3% entre los hombres y 18.8% entre las mujeres” (Menéndez, 1997:350).

## 2.6 Aspectos socio-económicos que contribuyen a la baja asistencia y permanencia de los alumnos

Algunos de los problemas de acceso y permanencia en el sistema educativo se remontan a la entrada tardía al mismo, la exclusión de los niños debido al trabajo infantil, la exclusión de las niñas, sobre todo la niña maya y el bajo presupuesto otorgado a la educación por el Estado, hace que los centros escolares no cuenten con los recursos y personal docente necesarios para un nivel de educación satisfactorio.

## 2.7 Educación de las mujeres

El nivel de educación de las mujeres históricamente ha sido inferior a la de los hombres, siendo esta diferencia incluso mayor para las mujeres indígenas. Las niñas indígenas se encuentran triplemente excluidas; primero, el hecho de que viven en áreas puramente rurales dificulta su acceso a la escuela. Segundo el sistema educativo desconoce el valor de su cultura y la necesidad de preservar su visión del mundo y su cultura. Por último por ser mujer se le pone más impedimentos a la hora de permanecer en el sistema educativo ya que los trabajos domésticos y tareas generalmente atribuidas a las mujeres son aún consideradas una prioridad para la mujer indígena.

Para afrontar esta situación se creó en 1991 la Asociación Eduquemos a la Niña. Esta campaña contó inicialmente con el apoyo del sector privado y finalmente en 1995 con la ayuda del Ministerio de Educación. En 1996 se distribuyeron 5,400 becas a niñas estudiantes, lo que aumentó cerca de 30,000 en 1997 y a más de 46,000 en 1998 (MINEDUC, 1999). De esta forma se pretende superar el problema sociocultural que impide a las niñas permanecer en sus estudios.

La asistencia de las mujeres a preprimaria fue relativamente alta en 1998, especialmente en párvulos. Los programas bilingües también contribuyeron a una participación relativamente alta por parte de la mujer indígena. Sin embargo en los programas de adultos, las demandas impuestas a las mujeres en el hogar hacen que su participación a estos programas sea muy baja.

## 2.8 Bajo presupuesto invertido en educación

En Guatemala nunca se ha reconocido a la educación la importancia intrínseca que posee. Desde la época del oscurantismo cultural derivado de la dictadura del general Jorge Ubico, hasta la actualidad, los fondos estatales para la educación se mantienen igual en términos de por ciento, aunque los números absolutos han aumentado.

Los números aumentan proporcionalmente cada año, tanto en el presupuesto de la Nación, como en lo que corresponde al sector Educación, por lo que la relación se mantiene constante.

“La prioridad que el Estado otorga a sus diferentes entidades puede medirse a través del porcentaje de la asignación presupuestaria que representa del Producto Interno Bruto –PIB- Guatemala, junto con Haití, El Salvador y Brasil, es de los países latinoamericanos que menor porcentaje del presupuesto gubernamental asignan a la educación. En el año 1992 el porcentaje del PIB invertido en educación fue del 1.44%, esto sólo aumentó al 2.15% en 1998 y se espera que en el 2000 aumente a más de un 3% del PIB (Prensa Libre, 16 Julio, 2000). A la baja inversión en educación hay que añadir la escasez de libros y otros recursos necesarios para el aprendizaje y la escasa preparación de personal docentes capacitados para el área rural e indígena, que contribuyen a la alta tasa de deserción y repitencia”. (Menéndez, 1997:350).

## 2.9 Juicio crítico sobre la situación actual de la educación en Guatemala

Se podrían nombrar una serie de críticas al sistema educativo guatemalteco. En cuanto al nivel pre-primario se podría decir que éste no logra satisfacer las demandas de educación pre-primaria. Este servicio educativo se encuentra concentrado predominantemente en la capital. En cuanto al nivel primario conviene cuestionar varios aspectos; en primer lugar la eficiencia interna del nivel primario es sumamente baja, y se refleja en un elevado porcentaje de deserción, repitencia, ausentismo y baja promoción, lo que provoca un incremento anual absoluto del número de analfabetos funcionales y una elevación de los costos de funcionamiento. En segundo lugar la proporción de egresados de la escuela primaria, en el área urbana, supera en casi cinco veces la del área rural. El bajo porcentaje en ésta última es debido al número elevado de escuelas incompletas que ocasionan una deserción forzada a partir del cuarto grado. Finalmente, el contenido curricular de la educación primaria sigue siendo poco adecuado para las necesidades del área urbana y rural; y para su integración a las actividades productivas.

Otro problema sigue siendo que el sistema educativo se limita generalmente a transmitir los modelos científico-tecnológicos que provienen de los países avanzados y no fomenta la crítica de estos modelos que en muchos casos no se adapta a la realidad guatemalteca. Por último, el bajo porcentaje destinado a la educación en el presupuesto nacional es uno de los factores causantes de los problemas de poca cobertura y expansión de la educación.

## 2.10 Legislación

“La palabra legislación tiene dos connotaciones principales, conjunto o cuerpo de leyes de un país y ciencia de las leyes. La legislación puede comprender todas las ramas del derecho y cada país tiene su cuerpo de normas legales que son producto de su evolución histórica, económica política y social”. (Álvarez, 2006: 24).

## 2.11 Legislación Educativa

“Es la encargada de regular las acciones del Estado con la educación organizada del país, legislando todo el quehacer educativo y la participación de todos sus elementos educadores, educandos y padres de familia, autoridades educativas, planes, programas, evaluación”. (Álvarez, 2006: 24).

“Se refiere a normas de derecho escritas, encaminadas a regular las actividades de los elementos humanos encargados de la educación”. (Lemus, 1975: 27).

La legislación educativa representa una de las mayores garantías de éxito en la función directiva y es la promotora de los procesos de participación y colaboración en el quehacer educativo, propugnando una democracia transparente. Los directores, junto a su equipo de gestión, deben, por lo tanto, conocer y dominar la legislación educativa con todas las modificaciones que ésta ha sufrido a través del tiempo, como parte primordial de la calidad de gestión. Ésta contribuye e impacta en todas las labores del centro educativo, tanto en lo administrativo como en lo pedagógico. El contenido que aquí se trabaja, pretende dar una visión holística y dirigir su atención a las reglamentaciones actuales, garantizando una gestión institucional eficaz y de calidad.

## 2.12 Legislación Educativa y su importancia

Desde que la educación empezó a ser objeto de estudio, y las personas han necesitado de normas que ayuden a aquellos que la ejercen a organizarse y mantener el orden. Es en esta última parte, donde entra en función la legislación, que como su nombre lo indica, es un cuerpo de leyes que regulan los poderes públicos del gobierno de un determinado país. En el área de la educación, la legislación incluye todas aquellas normas por las que se deben

regir todos los actores del proceso educativo: directores, maestros, estudiantes y padres de familia.

### 2.13 Definición de Director Escolar

Es la persona nombrada por la Autoridad Educativa respectiva, para dirigir, guiar y orientar todas las acciones internas y externas que tengan relación con el centro educativo. Es el responsable de coordinar, organizar, dirigir y supervisar las funciones técnicas administrativas y docentes dentro del centro educativo atendiendo disposiciones del Despacho Ministerial en correspondencia a la aplicación de las políticas educativas.

El Director Escolar es quien debe ejercer y ejecutar el proceso de administración con esfuerzo combinado dentro de un grupo social para obtener un fin con mayor eficiencia y con menor esfuerzo posible. Es la autoridad del establecimiento educativo y como tal, debe poseer amplio conocimiento en los tres campos: técnico-pedagógico, administrativo y legislativo. En el actual contexto pedagógico de cambio, constituye tarea fundamental del director escolar, animar, impulsar y hacer posible ese cambio en la escuela que tiene a su cargo.

### 2.14 Perfil

El término perfil se ha utilizado en educación para identificar las capacidades de los egresados de un programa educativo. La expresión de estas capacidades se ha dado en función del conjunto de "*saberes*". Cuando hablamos de perfil de ingreso se ha reconocido el cúmulo de conocimientos y experiencias indispensables para ser admitido en el programa. Este perfil expresa el sector de educandos potenciales o núcleo de usuarios reconocibles para una determinada propuesta educativa. Respecto al perfil de egreso, las capacidades generalmente son referidas a ámbitos profesionales o laborales en los cuales los egresados podrán desarrollarse. Las capacidades se expresan en función de tareas o actividades con diversos grados de especificidad.

## 2.15 Perfil del director escolar

Practica y promueve el respeto a la diversidad de creencias, valores, ideas, prácticas sociales entre sus colegas y los estudiantes. Hoy se dice que un director es una persona que debe poseer flexibilidad, liderazgo, capacidad de negociación, voluntad de trabajar en equipo y delegar decisiones. Cuyas habilidades ponderables son su capacidad de inducción, comunicación y trabajo en equipo. Será esencialmente un orientador, definido como aquel que guía, apoya y por sobretodo, entiende que su éxito guarda relación directa con el éxito del grupo humano que le ha sido confiado. Favorece entre los estudiantes el autoconocimiento y la valoración de sí mismos.

## 2.16 Perfil profesional del director escolar

El director debe garantizar el cumplimiento de las leyes y demás disposiciones vigentes del Ministerio de Educación. Esta función requiere algunas de las siguientes competencias, capacidades, habilidades o destrezas del director:

- Conocimiento, aplicación y capacidad de interpretación de la legislación vigente.
- Cualidad negociadora en la aplicación de la misma, integridad, actuación ética, liderazgo, dirigir, comunicación, equidad y autoridad.

## 2.17 Preparación académica del director escolar

Es la preparación adecuada y permanente de las personas que se dedican o van a dedicarse a una profesión, la cual le permite desarrollar una actividad. Además debe poseer conocimientos sobre legislación educativa vigente, también en el área de educación: currículum nacional base, psicología, administración educativa y de toda la normativa complementaria del Ministerio de Educación.

El director debe tener una formación adecuada al rol que debe desempeñar, de manera que pueda ejecutar y aplicar el currículum con calidad. La evolución continúa de la ciencia y la tecnología, los nuevos modelos de concebir y aplicar la democracia como ejercicio de búsqueda de continua participación y establecimiento de relaciones equitativas, cambian el

rol del director, por lo que se hace necesaria la capacitación y actualización constante de éste como vía de garantizar la aplicación del currículum en los centros educativos.

La transformación curricular implica la readaptación de las competencias de los directores a las transformaciones rápidas que caracterizan la época actual, presentándose como un proceso de educación permanente que comprende las modalidades de capacitación, auto-capacitación, actualización y profesionalización de los directores de centros educativos del nivel primario.

Además de su preparación académica el director debe reunir unas características personales o humanas; entre éstas, algunas se consideran indispensables y otras se juzgan como deseables. Entre las indispensables se encuentran:

- Habilidad para tratar con personas: el director debe poseer la capacidad de escuchar a todo el personal, debe colocarse en sus respectivas perspectivas, debe comprenderlos y armonizar sus intereses en beneficio de la escuela.
- Tener sentido de justicia y equidad: debe actuar con apego a las normas legales y ser equitativo.
- Respeto a la opinión ajena: debe ser humilde para poder desprenderse de su opinión para aceptar la de los demás cuando la reflexión la indique que la opinión ajena es la que más se ajusta a la realidad del centro educativo.
- Capacidad para tomar decisiones: si el director no posee esta cualidad puede conducir la escuela a un estado de inseguridad colectiva y de baja moral en los maestros y en los alumnos, eliminándose en muchos casos la perspectiva sobre la misión de cada uno y de la escuela, coadyuvando a una desorientación general en el centro educativo.
- Aptitud intelectual: antes de tomar decisiones deben hacerse las debidas consideraciones, esto aumenta la posibilidad de que las mismas vayan en concordancia con la realidad.

## 2.18 Respaldo legal del director escolar

Una de las definiciones de la legislación escolar es que no establece el cargo de director en el nivel preprimario, primario y primario de adultos todos los nombramientos se emiten como director profesor titulado.

El nombramiento para el director de los niveles preprimario, primario y primario de adultos lo realiza el Supervisor Educativo, tomando en cuenta la curricula de una terna que propone el personal docente, luego se analiza y se nombra al que reúna los requisitos del perfil deseado a través de una resolución. En algunos casos se nombra al director sin llenar el perfil deseado, por amistad del Supervisor y muchas veces por conveniencia de los docentes. Por la falta de un nombramiento específico para el puesto de director no actúa con la autoridad que debiera en la toma de decisiones administrativas.

## 2.19 Liderazgo

Es el conjunto de capacidades que una persona tiene para influir en un grupo de personas determinado, haciendo que este equipo trabaje con entusiasmo en el logro de metas y objetivos. También se entiende como la capacidad de tomar la iniciativa, gestionar, convocar, promover, incentivar, motivar y evaluar a un grupo o equipo. En la administración de empresas, el liderazgo es el ejercicio de la actividad ejecutiva en un proyecto, de forma eficaz y eficiente, sea éste personal, gerencial o institucional (dentro del proceso administrativo de la organización).

Según el Diccionario de la Lengua Española (1986), liderazgo se define como la dirección, jefatura o conducción de un partido político, de un grupo social o de otra colectividad. El Diccionario de Ciencias de la Conducta (1956), lo define como las "cualidades de personalidad y capacidad que favorecen la guía y el control de otros individuos". Otras definiciones son: "El liderazgo es un intento de influencia interpersonal, dirigido a través del proceso de comunicación, al logro de una o varias metas".

De acuerdo al filósofo Hugo Landolfi: "El liderazgo es el ejercicio manifestativo de las actualizaciones y perfeccionamientos de un ser humano, denominado líder, quien por su acción se coloca al servicio del logro, a través de una misión, de uno o varios objetivos propuestos por una visión. Dicha visión debe alinearse y subordinarse necesariamente al



Bien Último del hombre. Los objetivos propuestos por la visión deben incluir y considerar a aquellos objetivos que son individuales -de cada una de las personas que conforman el equipo de liderazgo-, conjuntamente con aquellos que son organizacionales".

Ralph M. Stogdill, en su resumen de teorías e investigación del liderazgo, señala que "existen casi tantas definiciones del liderazgo como personas que han tratado de definir el concepto. Aquí, se entenderá el liderazgo gerencial como el proceso de dirigir las actividades laborales de los miembros de un grupo y de influir en ellas. Esta definición tiene cuatro implicaciones importantes. Implica que haya una persona (líder o no) que pueda influir y motivar a los demás (seguidores). De ahí que en los estudios sobre liderazgo se haga énfasis en la capacidad de persuasión e influencia. Tradicionalmente, a la suma de estas dos variables se le ha denominado carisma. Sin embargo, los estudios actuales en psicología y sociología han concluido que el carisma no tiene la importancia que históricamente se le había otorgado y que también hay otros factores (habilidades directivas) que son más determinantes a la hora de construir el verdadero liderazgo.

La palabra "liderazgo" en sí misma puede significar un grupo colectivo de líderes, o puede significar características especiales de una figura célebre (como un héroe). También existen otros usos para esta palabra, en los que el líder no dirige, sino que se trata de una figura de respeto (como una autoridad científica, gracias a su labor, a sus descubrimientos, a sus contribuciones a la comunidad). Junto con el rol de prestigio que se asocia a líderes inspiradores, un uso más superficial de la palabra "liderazgo" puede designar a entidades innovadoras, aquellas que durante un período toman la delantera en algún ámbito, como alguna corporación o producto que toma la primera posición en algún mercado.

## 2.20 Tipos de liderazgo

En la opinión de expertos en desarrollo organizacional, existen pocos tipos de liderazgo. En opinión de otros, no es que existan varios tipos de liderazgo: el liderazgo es uno y, como los líderes son personas (individuos con características personales definidas), las clasificaciones corresponden a la forma como ejercen o han adquirido la facultad de dirigir, circunstancia que no necesariamente implica que sea un líder.

Tipos de liderazgo que se refieren a formas variadas de autoridad:

- Líder carismático: es el que tiene la capacidad de generar entusiasmo. Es elegido como líder por su manera de dar entusiasmo a sus seguidores.
- Líder tradicional: es aquél que hereda el poder por costumbre o por un cargo importante, o que pertenece a un grupo familiar de élite que ha tenido el poder desde hace generaciones.
- Líder legítimo: Podríamos pensar en "líder legítimo" y "líder ilegítimo". El primero es aquella persona que adquiere el poder mediante procedimientos autorizados en las normas legales, mientras que el líder ilegítimo es el que adquiere su autoridad a través del uso de la ilegalidad. Al líder ilegítimo ni siquiera se le puede considerar líder, puesto que una de las características del liderazgo es precisamente la capacidad de convocar y convencer, así que un "liderazgo por medio de la fuerza" no es otra cosa que carencia del mismo. Es una contradicción, *por si* lo único que puede distinguir a un líder es que tenga seguidores: sin seguidores no hay líder.
- Líder carismático: Consigue grandes avances estratégicos en la consecución de los objetivos organizativos ante una situación óptima, mientras que ante situaciones más críticas administra soluciones consistentes, tendiendo a detenerse mucho tiempo en una planificación de alta calidad. Los líderes que poseen este estilo tienen mucha dificultad para interactuar con personas con motivación para el logro muy elevada.
- Líder autocrático: Especialmente eficiente en momentos de crisis, puesto que no siente la necesidad de hacer demasiadas preguntas. Le cuesta adaptarse a los escenarios organizacionales cuando los actores de los mismos poseen altos niveles educativos y están muy calificados. Sin embargo actúan exitosamente en diferentes situaciones. En los países que aceptan las diferencias sociales se sienten muy cómodos.
- Líder pastor: muy solvente en las organizaciones con una evolución altamente consistente pero son ineficaces ante las emergencias para las que se requieren decisiones rápidas. Este tipo de líderes se sienten muy cómodos en las organizaciones mercantiles de máxima estabilidad.

- Líderes de la realeza: tienen sus mejores oportunidades cuando se encuentran trabajando en organizaciones muy antiguas y son líderes en el mercado y no se adaptan a aquellas organizaciones cuyos productos tienen una demanda masiva. Este estilo no es recomendable para las organizaciones, debido a la dificultad de desligarlos de su papel como consecuencia de que a ellos mismos les cuesta en exceso aceptar que su actuación no es la mejor.
- Líder natural: Su actuación resulta sobresaliente en la mayoría de las circunstancias, y en especial en aquellas corporaciones mundiales cuyas marcas son reconocidas. Tienen dificultades para adaptarse a las organizaciones cuyas operaciones están excesivamente orientadas hacia las ventas. Se podría decir que este tipo de líder es el más eficaz, puesto que una de sus grandes habilidades es la motivación que transmite a sus más cercanos seguidores para que trabajen con agrado y mantengan satisfechos a los accionistas.
- Líder emprendedor: un líder que adopta el estilo participativo utiliza la consulta para practicar el liderazgo. No delega su derecho a tomar decisiones finales y señala directrices específicas a sus subalternos, pero consulta sus ideas y opiniones sobre muchas decisiones que les incumben.
- Líder liberal: mediante este estilo de liderazgo, el líder delega a sus subalternos la autoridad para tomar decisiones.
- Líder proactivo: este tipo de liderazgo promueve el desarrollo del potencial de las personas, de la forma que un jardinero cuida y potencia su jardín.
- Líder audaz: este tipo de persona es capaz de relacionarse con muchas instituciones y personas, persuasivo, crítico, con mirada positiva. Tiene la capacidad de consultar a las demás personas para luego tomar decisiones.

## 2.21 Líder

Es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos.

Existe una regla fundamental en el liderazgo que es la base para que un buen líder, cualquiera que éste sea, lleve a cabo un liderazgo efectivo. La mayoría de los autores la nombran la regla de oro en las relaciones personales, y es fácil, sencilla y muy efectiva: "No pongas a las personas en tu lugar: ponte tú en el lugar de las personas". En pocas palabras, así como trates a la personas, así ellas te tratarán.

## 2.22 El liderazgo del director escolar

El liderazgo del director escolar es uno de los factores claves para el desarrollo de una educación de calidad. El director debe ser capaz de crear, articular espacios y posibilidades de cambio para promover acciones de integración con la comunidad a la que pertenece su centro. Entre estas acciones se encuentra el establecimiento de acuerdo con instituciones educativas y no educativas que sirvan de apoyo al centro, la promoción de cambios deportivos, educativos, culturales con instituciones similares y la participación, junto al centro y la comunidad, en la prevención y solución de los problemas comunitarios.

## 2.23 Toma de decisiones administrativas

La toma de decisiones es la fase final de todo proceso de la administración ningún plan, proyecto, control y sistema de organización tienen efecto mientras no se dé una decisión. Se puede decir que es la selección de una acción entre varias alternativas y constituye por lo tanto la esencia de la planeación, un plan no existe si no se ha tomado una decisión o se ha adquirido compromiso de recursos.

## 2.24 Procedimientos administrativos

El procedimiento administrativo es el cauce formal de la serie de actos en que se concreta la actuación administrativa para la realización de un fin. El procedimiento tiene por finalidad esencial la emisión de un acto administrativo.

A diferencia de la actividad privada, la actuación pública requiere seguir procesos formales, que constituyen la garantía de los ciudadanos en el doble sentido de que la actuación es conforme con el ordenamiento jurídico y que esta puede ser conocida y fiscalizada por los ciudadanos.

## 2.25 Autoridad y responsabilidad

La autoridad es el derecho o habilidad que tiene una persona de realizar acciones, algunas veces se dice que es la cantidad de influencia que puede tenerse para que una acción se realice. Este concepto en si es ligado al de la responsabilidad, que no se concibe la una sin la otra.

La autoridad puede y debe ser delegada, en quien la pueda ejercer, pero esta delegación, no exonera de responsabilidad a quien delega, pero el ente delegado debe responder ante quien le delegó la autoridad.

El procedimiento administrativo se configura como una garantía que tiene el ciudadano de que la administración no va a actuar de un modo arbitrario y discrecional, sino siguiendo las pautas del procedimiento administrativo, procedimiento que por otra parte el administrado puede conocer y que por tanto no va a generar indefensión.

## 2.26 Relaciones interpersonales

“Es la interacción recíproca entre dos o más personas. Implica los siguientes aspectos: la habilidad para comunicarse efectivamente, el escuchar, la solución de conflictos y la expresión auténtica de uno”. (Papalia, 2004: 16).

Las relaciones interpersonales juegan un papel fundamental en el desarrollo integral de la persona. A través de ellas, el individuo obtiene importantes refuerzos sociales del entorno más inmediato que favorecen su adaptación al mismo. La carencia de estas habilidades puede provocar rechazo, aislamiento y en definitiva, limitar la calidad de vida.

## 2.27 Relaciones interpersonales del director

El director escolar es el responsable de crear un ambiente armónico, satisfactorio, respetando la personalidad de la comunidad educativa. El respeto de la personalidad de los maestros de parte del director tiene varias manifestaciones. Requiere estar interesado en su personal docente y en sus problemas, el deseo de preocuparse por los problemas de ellos antes que los suyos, tomar en cuenta sus ideas y sugerencias, realizar reuniones en donde cada maestro o maestra tenga la oportunidad de hacer saber sus opiniones, fomentar actividades socioculturales entre todos los miembros que conforman la comunidad educativa propiciando así, condiciones agradables en el trabajo que se desarrolla en el centro educativo, hay aspectos tan elementales como mantener una disposición tranquila demostrando cortesía.

De la forma que el director escolar trate a su personal docente, éstos de la misma forma trataran a los niños, niñas, jóvenes y señoritas. El director debe poner el ejemplo respetando las personalidades de los niños, niñas y jóvenes, quienes deben saber que son bienvenidos y que son parte del programa de la escuela.

Una de las funciones del director escolar, es crear un ambiente emocional sano dentro del establecimiento. Algunos centros educativos manifiestan ser instituciones productivas alegres y agradables. Otras, son lugares poco agradables en su ambiente emocional y laboral.

## 2.28 Administración

Es un proceso que consiste en las actividades de planeación, organización, dirección y control para alcanzar los objetivos establecidos, utilizando para ello recursos económicos, humanos, materiales y técnicos a través de herramientas y técnicas sistematizadas. Es el arte de lograr que se hagan ciertas cosas a través de las personas.

La administración es una ciencia compuesta de principios, técnicas y prácticas, cuya aplicación a conjuntos humanos permite establecer sistemas racionales de esfuerzo cooperativo a través de los cuales se pueden alcanzar propósitos comunes que individualmente no se pueden lograr en los organismos sociales.

Administrar es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar los esfuerzos de los miembros de la organización, y de aplicar los demás recursos de ella para alcanzar metas establecidas. Consiste en planear, organizar, dirigir, y controlar diversas actividades que permite a cualquier organización, alcanzar sus objetivos mediante la optimización de los recursos humanos, técnicos, materiales y económicos.

Es un proceso que consiste en las actividades de planeación, organización, ejecución y control desempeñadas para determinar y alcanzar los objetivos señalados, con el uso de personas y otros recursos, el grupo dirige sus acciones hacia metas comunes, implica la aplicación de técnicas mediante las cuales un grupo principal de personas coordinan las actividades de otras.

## 2.29 Administración Escolar

Las instituciones escolares, son pequeñas empresas públicas o privadas, sin o con fines de lucro, respectivamente, pero que en todos los casos, requieren contar con recursos, materiales y humanos, para poder funcionar, y la gestión inteligente de esos recursos hace la eficiencia del sistema escolar.

Con el fin de administrar este sistema existe personal docente que no se ocupa directamente de la tarea de educar, poniéndose al frente de los cursos, sino de distribuir o redistribuir los recursos en base a los fines fijados, y supervisar que se esté cumpliendo lo planificado, para aumentar la calidad educativa. Por ejemplo, en qué se gastarán los recursos obtenidos a través de la cooperadora escolar o la gestión de un subsidio para el establecimiento, o el pedido de becas para sus alumnos desfavorecidos en las escuelas públicas, o la determinación de las cuotas a cobrar en las privadas y su destino; o de la instrumentación de planes de capacitación docente, o el control de ausentismo de alumnos y personal. En las escuelas esta función la cumple el personal directivo: Director, Vice Director, Secretario y Prosecretario.

Esto a nivel de cada institución en particular. Pero también existe una administración general que desde órbitas más generales planifica la asignación y distribución de recursos entre distintos establecimientos, redistribuye materiales y reasigna funciones al personal.

Implica elaborar estrategias, de acuerdo a las necesidades que deben ser evaluadas y jerarquizadas, para que con los mismos recursos se generen mayores oportunidades para el sistema. Es una función de gestión, que está en íntima relación con el crecimiento integral del sistema escolar.

### 2.30 Administrador

Según la Real Academia de la Lengua Española) Administrador es el que administra. Es el que gobierna o dirige. Son sinónimos de administrador: gobernador, rector, regente, gerente, director, ministro, intendente gestor, apoderado, jefe, guía, dirigente, mayordomo, síndico, cuidador, tutor. La Academia de la Lengua anota: "administrador: *Que administra. Persona que administra bienes ajenos*". Lo anterior expresa la posibilidad de que el administrador se ocupe de bienes propios (primera acepción) o bienes ajenos (segunda acepción).

En las empresas suele existir una gerencia o dirección "*administrativa*" o de "*administración*", encargada de la contabilidad, tesorería, impuestos, auditoría, personal, intendencia, etc., es decir de las *funciones no sustantivas*, complementarias al ramo o giro del organismo. Sucede que la dirección de una institución, sea pública o privada, ha de responsabilizarse de actividades que no siendo principales son, sin embargo, delicadas y de gran responsabilidad; e incluso aquellas que sin serlo se ubican mejor bajo el control de un responsable al margen de las operaciones principales. Eso ha propiciado que la administración sea identificada con lo no sustantivo, con lo secundario y complementario; pero en todo caso esto no es toda la administración ni su esencia.

### 2.31 Trabajo en equipo

Una de las condiciones de trabajo de tipo psicológico que más influye en los trabajadores de forma positiva es aquella que permite que haya compañerismo y trabajo en equipo en la empresa donde preste sus servicios, porque el trabajo en equipo puede dar muy buenos resultados; ya que normalmente genera el entusiasmo para que el resultado sea satisfactorio en las tareas encomendadas.



Las empresas que fomentan entre los trabajadores un ambiente de armonía obtienen resultados beneficiosos. La empresa en efectividad y los trabajadores en sus relaciones sociales. El compañerismo se logra cuando hay trabajo y amistad.

En los equipos de trabajo, se elaboran unas reglas, que se deben respetar por todos los miembros del grupo. Son reglas de comportamiento establecidas por los miembros del equipo. Estas reglas proporcionan a cada individuo una base para predecir el comportamiento de los demás y preparar una respuesta apropiada. Incluyen los procedimientos empleados para interactuar con los demás. La función de las normas en un grupo es regular su situación como unidad organizada, así como las funciones de los miembros individuales.

La fuerza que integra al grupo y su cohesión se expresa en la solidaridad y el sentido de pertenencia al grupo que manifiestan sus componentes. Cuanto más cohesión existe, más probable es que el grupo comparta valores, actitudes y normas de conducta comunes.

El trabajar en equipo resulta provechoso no solo para una persona sino para todo el equipo involucrado. Nos traerá más satisfacción y nos hará más sociables, también nos enseñará a respetar las ideas de los demás y ayudar a los compañeros si es que necesitan nuestra ayuda.

## **Capítulo 3**

### **Marco Metodológico**

#### **3.1 Objetivo General**

Determinar el liderazgo que debe poseer el director como factor importante en la administración del Instituto Diversificado por Cooperativa de Enseñanza “*Lic. Mario Rolando Torres Marroquín*” del Municipio de Olopa, del departamento del Chiquimula.

#### **3. 2 Objetivos Específicos**

3.2.1 Definir los factores que influyen en el liderazgo del director del Instituto Diversificado por Cooperativa de Enseñanza “*Lic. Mario Rolando Torres Marroquín*”, del municipio de Olopa, del departamento de Chiquimula.

3.2.2 Establecer la correcta aplicación de funciones del director del Instituto Diversificado por Cooperativa de Enseñanza “*Lic. Mario Rolando Torres Marroquín*” del Municipio de Olopa, del departamento de Chiquimula.

#### **3. 3 Objetivos Operacionales**

3.3.2 Proponer estrategias administrativas para que los directores desempeñen en forma adecuada sus funciones en el ramo de la administración.

3.3.2 Proponer a las autoridades educativas un manual de funciones del director escolar del nivel medio.

#### **3.4 Variable**

##### **3.4.1 Variable independiente**

El liderazgo

##### **3.4.2 Variable dependiente**

La administración

### 3.5 Indicadores

<b>Variable</b>	<b>Indicadores</b>
Liderazgo  Independiente	1. Perfil profesional 2. Experiencia 3. Relaciones interpersonales
Correcta administración  Dependiente	1. Legislación Educativa 2. Relaciones de la comunidad educativa 3. Trabajo en equipo

### 3.6 Instrumentos de Campo

Para la realización de la presente investigación se elaboraron encuestas dirigidas al director, estudiantes, docentes, padres de familia del Instituto Diversificado por Cooperativa de Enseñanza “*Lic. Mario Rolando Torres Marroquín*” para recopilar información que permite conocer la opinión de los sujetos involucrados en la misma. (Ver Anexo 4)

### 3.7 Sujetos de Investigación

#### 3.7.1 Comunidad Educativa

- Padres de familia (80)
- Estudiantes (121)
- Docentes (11)
- Director (1)

#### 3.7.2 Unidades de análisis

- Ley de Educación Nacional
- Ley de Institutos por Cooperativa
- Manual de Funciones de los Servidores Públicos
- Ley de Servicio Civil

## 3.8 Recursos

### 3.8.1 Humanos

Se contó con la anuencia e interés de la comunidad educativa del establecimiento objeto de estudio para realizar la investigación y aplicación del resultado obtenido.

### 3.8.2 Materiales

Para el presente estudio fue necesario la utilización de instalaciones, mobiliario adecuado y equipo de tecnología actualizada como: computadoras, cañonera, cámaras fotográficas digitales, internet, memorias usb, cd, impresoras, fotocopadoras, teléfonos celulares; útiles de oficina como: hojas de papel bond de 80 gramos tamaño carta, engrapadoras, tijeras, tinta para impresora, fotocopias, libros, diccionarios, fuentes bibliográficas.

### 3.8.3 Institucionales

Universidad Panamericana, Instituto Diversificado por Cooperativa de Enseñanza “*Lic. Mario Rolando Torres Marroquín*”, Supervisión Educativa del municipio de Olopa.

### 3.8.4 Financieros

El estudio de investigación fue financiado con recursos propios del estudiante investigador del proyecto de tesis.

## 3.9 Análisis

La realización del presente estudio, fue de mucha importancia y beneficio para la comunidad educativa del establecimiento, al lograr el mejoramiento del perfil y actualización del Director Escolar, en virtud que se pretende que se apliquen de forma eficiente las funciones y acciones del director, fortaleciendo su liderazgo, clima laboral y mayor trabajo en equipo por parte de los colaboradores del proceso enseñanza – aprendizaje.

## Capítulo 4

### Marco Operativo

#### 4.1 Plan de Actividades

**Establecimiento:** Instituto Diversificado por Cooperativa de Enseñanza “*Lic. Mario Rolando Torres Marroquín*”.

**Dirección:** 1ª. Calle 2-05 zona 1, municipio de Olopa, departamento de Chiquimula.

**Directora:** PEM. Alba Gisela Escobar de Folgar

No.	Objetivo	Metas por semana	Actividad a realizar	Recursos a utilizar	Fechas de realización	Tiempo asignado en horas
1	Obtener la autorización del establecimiento para hacer el estudio de investigación	Visita al establecimiento y entrevista con el director.	Entrega de solicitud Obtención de carta de respuesta	Material: Hojas bond impresas Humano: Director Estudiante	22 al 26 de agosto de 2011	12 horas
2	Realizar el diagnóstico del establecimiento educativo.	Elaboración del diagnóstico	Reunión con el director y docentes Recabar datos administrativos y de infraestructura Elaboración del organigrama	Material: Hojas bond Lapicero Pizarrón Marcadores Regla Metro Lápiz Computadora Impresora Humano: Estudiante	22 al 31 de agosto de 2011	20 horas

			Elaboración del croquis de la comunidad	Director		
3	Redacción del marco conceptual.	Investigar en libros e internet temas y conceptos.	Realizar consultas bibliográficas Compilar la información Análisis de cada concepto	Material: Libros Computadora Internet Hojas Bond Tinta Lapiceros Humano: Estudiante	01 al 09 de septiembre de 2011	15 horas
4	Redacción del marco metodológico .	Investigar en libros e internet temas y conceptos.	Realizar consultas bibliográficas Recopilar datos Análisis de cada concepto	Material: Libros Computadora Internet Hojas Bond Tinta Lapiceros	12 al 16 de septiembre de 2011	15 horas
5	Redacción del marco teórico	Investigar en libros e internet temas y conceptos para la redacción del marco teórico. Realización	Realizar consultas bibliográficas Estructurar los datos la investigación Análisis de cada concepto	Material: Libros Computadora Internet Hojas Bond Tinta Lapiceros Humano: Estudiante	19 al 30 de septiembre de 2011	15 horas

		de instrumentos de investigación (encuestas).				
6	Obtención y redacción de datos para la elaboración del marco operativo.	Aplicación de Encuestas Realización del análisis e interpretación de datos.	Elaboración de encuestas Aplicación de encuestas Realizar el proceso estadístico Elaboración de gráficas Análisis Interpretación de datos.	Material: Encuestas Hojas bond Lapiceros Computadora  Humano: Estudiantes Comunidad Educativa	03 al 07 de octubre de 2011	14 horas
7	Elaboración de un manual de funciones para mejorar el liderazgo del director y la correcta administración del establecimiento.	Selección de contenidos. Análisis de leyes. Redacción del manual. Redacción del plan de capacitación de docentes.	Investigar en libros de texto y páginas de internet Redactar conceptos Redactar funciones del director y descripción de puestos.	Material: Libros de consulta Internet Computadora Impresora Hojas bond Tinta  Humano: Estudiante	10 al 14 de Octubre de 2011	12 horas

8	Entrega técnica del manual de funciones y descripción de puestos, como propuesta de solución y así contribuir al fortalecimiento del Liderazgo del director del establecimiento.	Apropiación del manual de funciones por parte del director.	Presentación del manual de funciones y descripción de puestos.	Material: Manual Cañonera Computadora Pizarrón Marcadores Papel bond Maskin Tape Papelógrafos Humano: Estudiante Director Docentes Secretaría	18 al 21 de octubre de 2011	16 horas
9	Presentar el informe final para revisión.	Elaboración de cartas resúmenes, índice y anexos para completar el informe.	Ordenar Redactar Analizar Resumir Imprimir Empastar	Material: Hojas bond Computadora Tinta Impresora Empastado Humano: Estudiante Asesora Revisora	24 de Octubre al 05 de Noviembre de 2011	20 horas



10	Elaboración del Informe Final		Realización de correcciones Imprimir informe Empastar	Material Hojas Bond Tinta Impresora Humano Estudiante Asesora Revisora	07 al 30 de noviembre de 2011	12 horas
----	-------------------------------	--	---	---	-------------------------------	----------

f. \_\_\_\_\_  
Fernando Rodolfo Pazos Cardona  
Estudiante

f. \_\_\_\_\_  
PEM. Alba Gisela Escobar de Folgar  
Directora

Vo. Bo. \_\_\_\_\_  
Licda. Angélica María Perdomo Oliva  
Asesora

#### 4.2 Obtención de datos

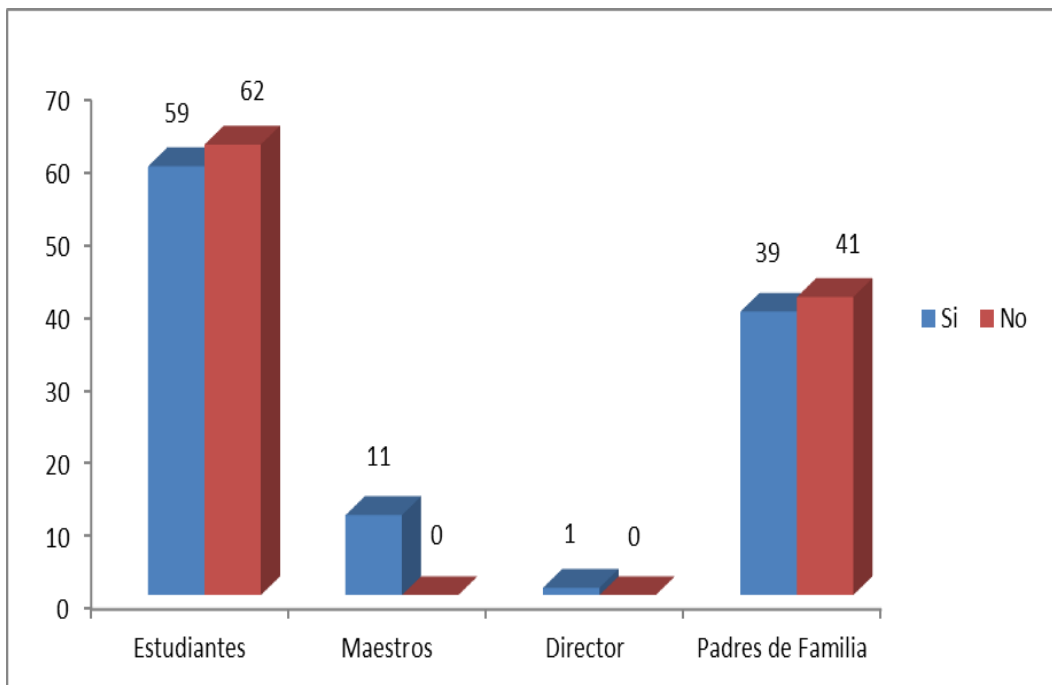
Se utilizaron encuestas de opinión, estructuradas con dos opciones de respuesta dirigidas a sujetos de investigación que forman parte de la comunidad educativa objeto de estudio. La aplicación de las encuestas de opinión, se desarrollaron en forma personal y directa.

Los resultados obtenidos en la recolección de datos permite realizar la tabulación correspondiente con base a porcentajes, que faciliten la interpretación de los resultados de la investigación.

### 4.3 Presentación de los Datos

#### **Pregunta 1**

¿El director del establecimiento llena el perfil legal y técnico para estar nombrado como Director?

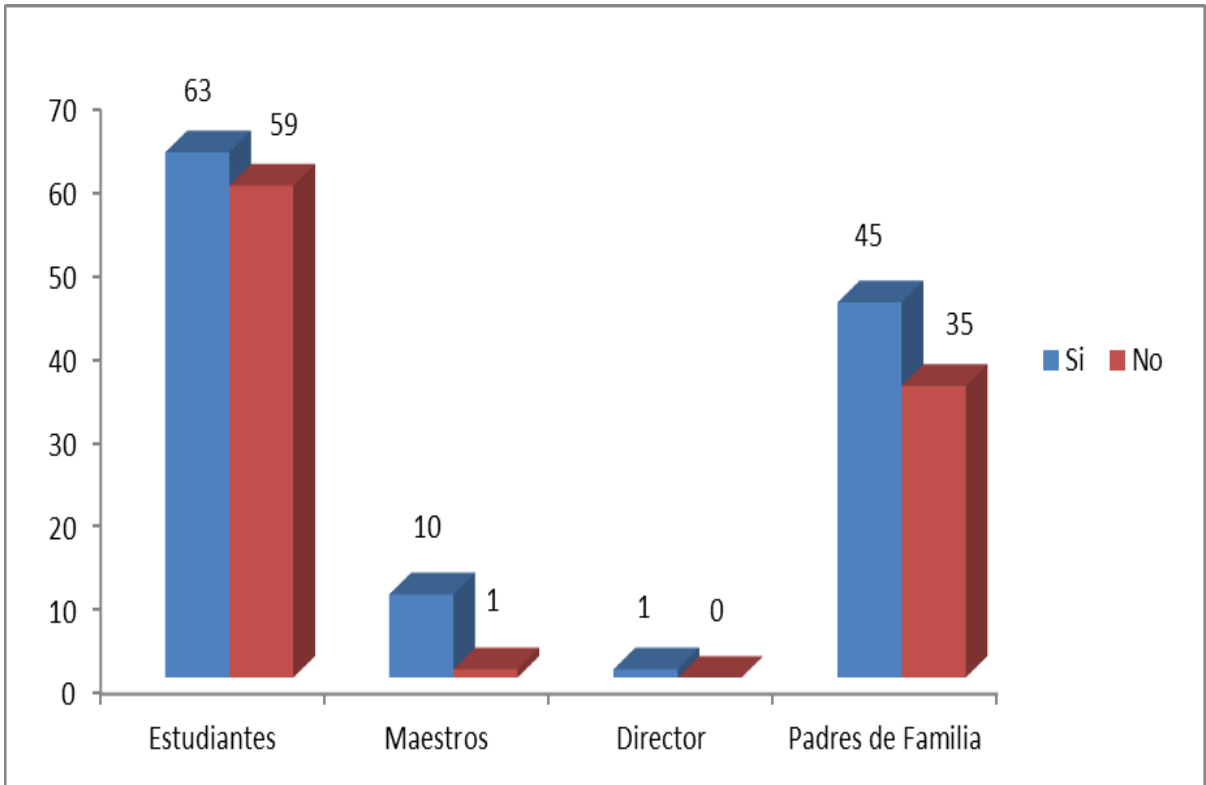


Fuente: Elaboración propia.

La mayor cantidad de estudiantes y padres de familia encuestados consideran que el director del establecimiento no llena el perfil legal y técnico para estar nombrado en dicho cargo, mientras que los maestros y el director manifiestan que si llena el perfil y cumple con los requisitos legales necesarios para ejercer las funciones de director en el establecimiento.

## Pregunta 2

¿El director aplica criterios legales y técnicos para tomar decisiones - administrativas?

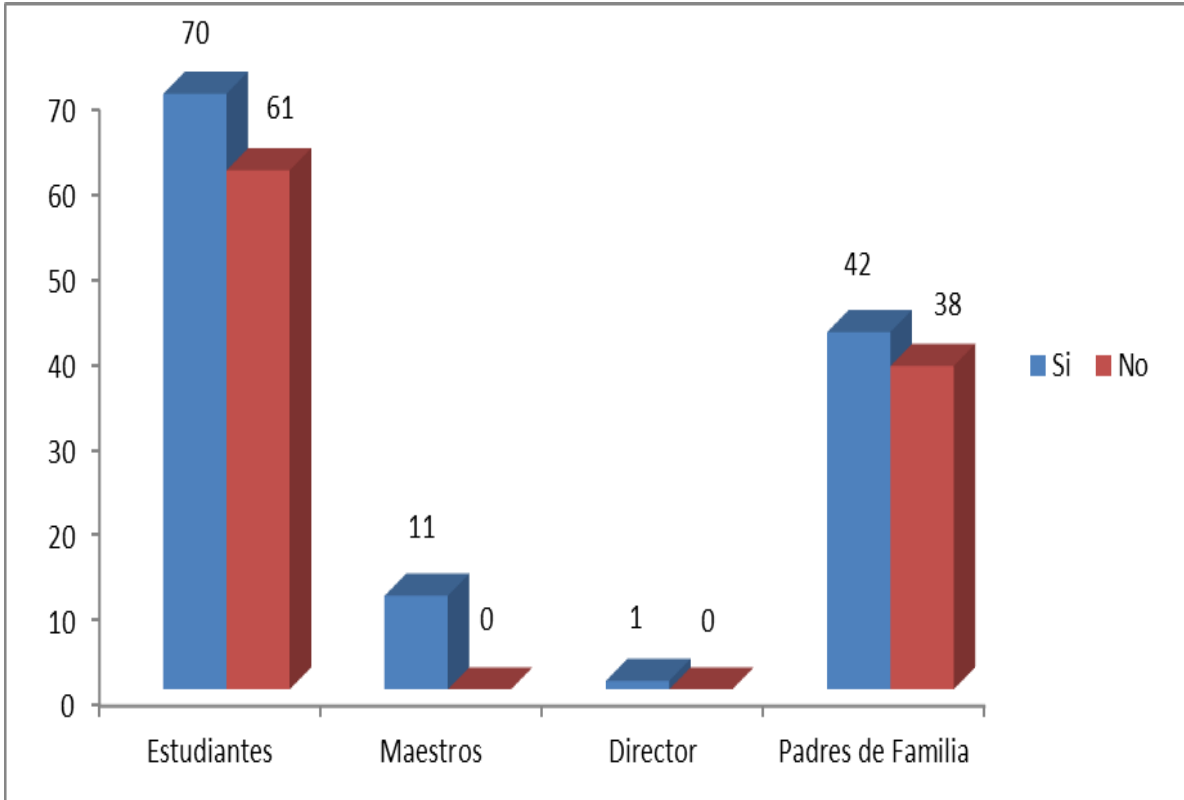


Fuente: Elaboración propia.

La mayor cantidad de sujetos objeto de estudio consideran que el director aplica criterios legales y técnicos para tomar decisiones técnicas - administrativas, en virtud que es parte de sus funciones tomar decisiones acertadas y con base legal, tratando de mantener buena relación y armonía con la comunidad educativa.

### Pregunta 3

¿El director cuenta con la experiencia necesaria para ejercer ese cargo?

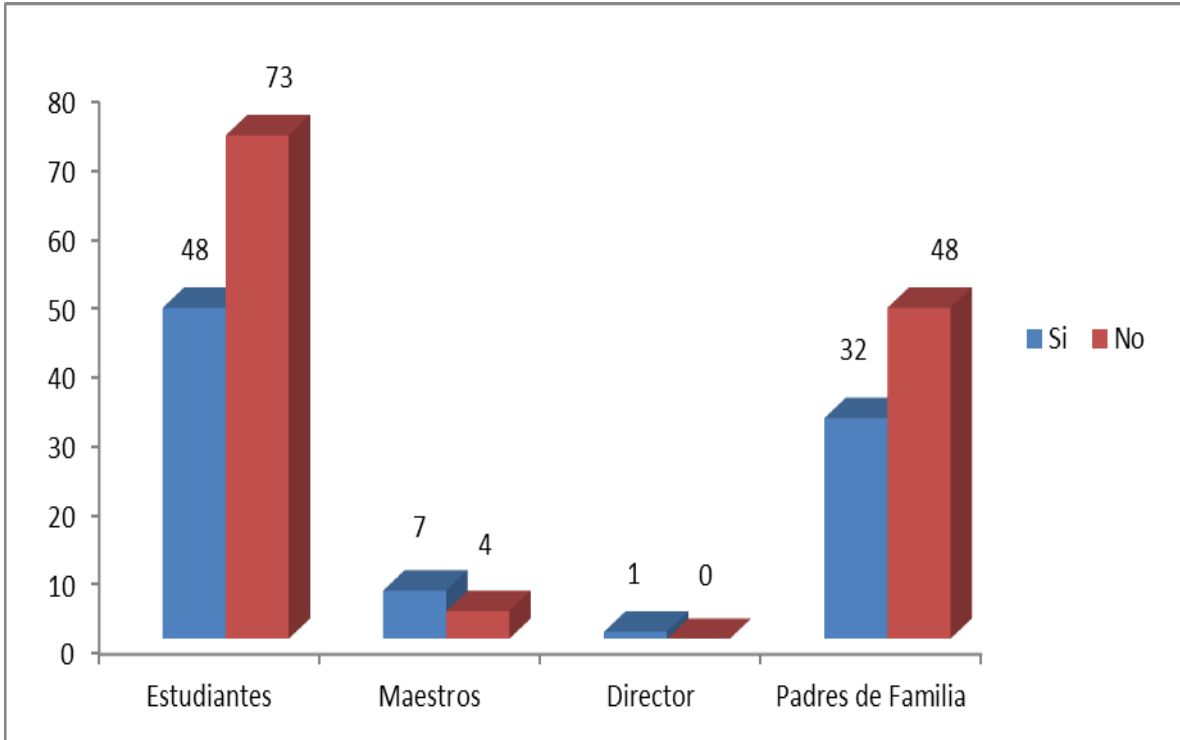


Fuente: Elaboración propia.

La mayoría de estudiantes, maestros, director y padres de familia encuestados consideran que el director cuenta con la experiencia necesaria para ejercer el cargo, en virtud que ha permanecido varios años desempeñando dicha labor y que ha realizado un buen papel en beneficio de la juventud estudiantil.

#### Pregunta 4

¿Cuenta el director con un manual de funciones, para ejercer el cargo de director?

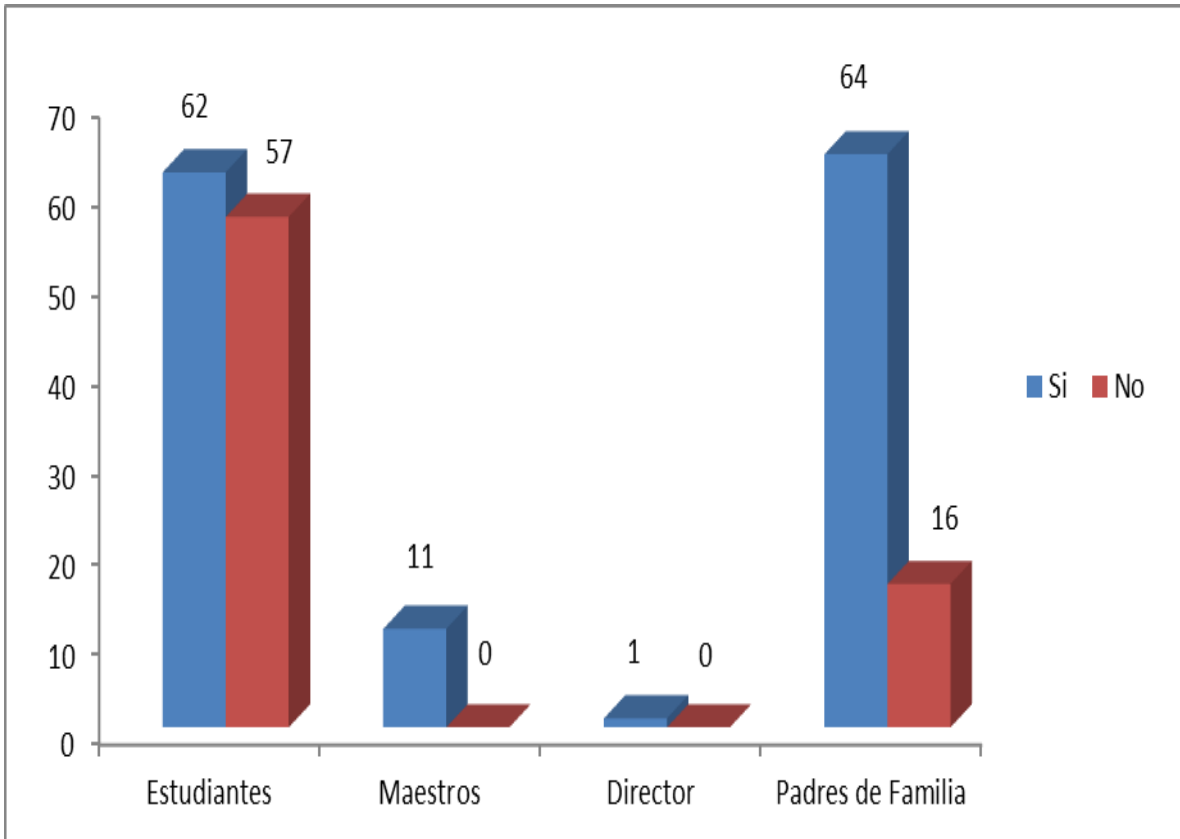


Fuente: Elaboración propia.

En esta gráfica se puede visualizar que la mayor cantidad de estudiantes y padres de familia encuestados indican que el director del establecimiento no cuenta con un manual de funciones, mientras que los maestros y el director exponen que dichas funciones están escritas en el reglamento disciplinario y académico del establecimiento y que el director las cumple de manera responsable y eficiente, por lo tanto sí cuenta con un manual de funciones. Mientras que algunos maestros también exponen que las funciones las tiene, pero que no se cumplen.

### Pregunta 5

¿Propicia el director, un buen clima laboral, buenas relaciones humanas interpersonales y trabajo en equipo en su establecimiento?



Fuente: Elaboración propia.

La mayoría de sujetos encuestados consideran que el director propicia un buen clima laboral, buenas relaciones humanas y trabajo en equipo en el establecimiento educativo. Sin embargo, algunos padres de familia y estudiantes manifiestan lo contrario, porque no siempre hay buena armonía y que a veces hay variedad de criterios acerca de alguna situación y que han llegado a surgir discrepancias.

#### 4.4 Análisis e Interpretación de Datos

El Decreto Legislativo No. 1485 Ley de Dignificación y Catalogación del Magisterio Nacional indica en el Artículo 12 la clasificación exigida para el ejercicio de la profesión, en los distintos niveles o áreas de trabajo, en la cual dicta que en el área de trabajo técnico o técnico administrativo, para directores generales o directores de nivel debe ser Licenciado en pedagogía o ciencias de la educación, si no, ser licenciado en filosofía, historia, letras o ser profesor de segunda enseñanza en ciencias de la educación, con experiencia previamente comprobada en un mínimo de experiencia en la enseñanza nacional, de cinco o bien, siete años; egresado de la Universidad; maestros de educación primaria de la Clase E.

Sin embargo, la totalidad de maestros coinciden que dicho funcionario llena el perfil para desempeñar el cargo para el cual fue nombrado por el Supervisor Educativo, ya que cuenta con treinta años de experiencia en la enseñanza pública, maestro de educación primaria de la Clase F y once años desempeñando el cargo de director de este centro educativo. Sin contar con un nombramiento emitido por el Ministerio de Educación que lo respalde para desempeñar dicho cargo.

Todos y cada uno de nosotros pasamos los días y las horas de nuestra vida teniendo que tomar decisiones. Algunas decisiones tienen una importancia relativa en el desarrollo de nuestra vida, mientras otras son gravitantes en ella. Para los administradores, el proceso de toma de decisión es sin duda una de las mayores responsabilidades. La toma de decisiones en una organización se circunscribe a una serie de personas que están apoyando el mismo proyecto. Debemos empezar por hacer una selección de decisiones, y esta selección es una de las tareas de gran trascendencia. Con frecuencia se dice que las decisiones son algo así como el motor y en efecto, de la adecuada selección de alternativas depende en gran parte el éxito de cualquier organización. Una decisión puede variar en trascendencia y connotación.

Los administradores consideran a veces la toma de decisiones como su trabajo principal, porque constantemente tienen que decidir lo que debe hacerse, quién ha de hacerlo, cuándo y dónde, y en ocasiones hasta cómo se hará. Sin embargo, la toma de decisiones sólo es un paso de la planeación, incluso cuando se hace con rapidez y dedicándole poca atención o cuando influye sobre la acción sólo durante unos minutos.

Corresponde al director del establecimiento, tomar decisiones administrativas acertadas y realizar sus funciones de manera adecuada, que vayan en beneficio del proceso enseñanza aprendizaje y de la comunidad educativa y del bienestar común.

En el instituto objeto de estudio, la mayoría de los encuestados indican que si se aplican criterios legales y técnicos cuando se tienen que tomar decisiones administrativas, para resolver todos los problemas que se presentan en el centro educativo. Aunque a veces las decisiones las toma y las funciones las realiza de forma empírica, primero porque no tiene los conocimientos adecuados de la legislación y administración educativa; segundo porque no tienen un nombramiento específico por el Ministerio de Educación para desempeñar el cargo, lo que influye en la toma de decisiones administrativas, tercero porque el Ministerio de Educación no se ha preocupado por contar con programas permanentes y obligatorios de profesionalización para desempeñar el cargo de director en los niveles de preprimario, primario, medio y primario de adultos.

Experiencia (del Lat. *experiri* = comprobar) es una forma de conocimiento o habilidad derivados de la observación, de la vivencia de un evento o proveniente de las cosas que suceden en la vida. Es aquella forma de conocimiento o habilidad, la cual puede provenir de la observación, de la vivencia de un evento o bien de cualquier otra cosa que nos suceda en la vida y que es plausible de dejarnos una marca, por su importancia o por su trascendencia.

En el establecimiento ya citado, la mayoría de sujetos encuestados indican que el director del establecimiento si cuenta con la experiencia necesaria para ejercer el cargo, en virtud que tiene treinta años de servicio en la educación primaria pública y once años como director de dicho centro educativo.

Clima laboral es el conjunto de cualidades, atributos o propiedades relativamente permanentes de un ambiente de trabajo concreto que son percibidas, sentidas o experimentadas por las personas que componen la organización empresarial y que influyen sobre su conducta.

Es competencia del director del establecimiento propiciar un buen clima laboral, buenas relaciones humanas y trabajo en equipo en el establecimiento a su cargo.

En el establecimiento en cuestión, la mayoría de los encuestados indican que si se propician buenas relaciones humanas interpersonales ya que existe armonía entre la



comunidad educativa, que hay trabajo en equipo ya que todos trabajan por el mismo objetivo, el buen desarrollo del proceso enseñanza aprendizaje y preparar jóvenes, futuros maestros que impartirán el pan del saber a niños y niñas de las escuelas primarias con eficiencia y calidad.

El manual de funciones y responsabilidades es un instrumento de trabajo que contiene el conjunto de normas y tareas que desarrolla cada funcionario en sus actividades cotidianas y es elaborado técnicamente basados en los respectivos procedimientos, sistemas, normas y que resumen el establecimiento de guías y orientaciones para desarrollar las rutinas o labores cotidianas, sin interferir en las capacidades intelectuales, ni en la autonomía propia e independencia mental o profesional de cada uno de los trabajadores u operarios de una empresa ya que estos podrán tomar las decisiones más acertadas apoyados por las directrices de los superiores, y estableciendo con claridad la responsabilidad, las obligaciones que cada uno de los cargos conlleva, sus requisitos, perfiles, incluyendo informes de labores que deben ser elaborados por lo menos anualmente dentro de los cuales se indique cualitativa y cuantitativamente en resumen las labores realizadas en el período, los problemas e inconvenientes y sus respectivas soluciones tanto los informes como los manuales deberán ser evaluados permanentemente por los respectivos jefes para garantizar un adecuado desarrollo y calidad de la gestión.

Sin embargo en el establecimiento objeto de estudio, no se cuenta con un manual de funciones y responsabilidades, que les puede servir como medio de integración y orientación al personal de nuevo ingreso, facilitando su incorporación a las distintas funciones operacionales y coadyuvar a la ejecución correcta de las labores asignadas al personal, y propiciar la uniformidad en el trabajo. Por lo que se propone un manual de funciones y responsabilidades esperando que sea de mucha beneficio para la comunidad educativa.

#### 4.5 Recursos y Costos

<b>Cantidad</b>	<b>Descripción</b>	<b>Costo</b>	<b>Total</b>
1	Impresora	Q. 350.00	Q. 350.00
4	Cartuchos de tinta para impresora	Q. 125.00	Q. 600.00
3	Resmas de papel bond carta	Q. 45.00	Q. 135.00
1	USB	Q. 115.00	Q. 115.00
2	Lapiceros	Q. 1.50	Q. 3.00
20	CD's	Q. 5.00	Q. 100.00
20	Horas de Internet	Q. 5.00	Q. 100.00
6	Tarjetas para teléfono	Q. 100.00	Q. 600.00
1,500	Fotocopias	Q. 0.30	Q. 450.00
25	Folders tamaño carta	Q. 1.00	Q. 25.00
12	Bolsas manila tamaño carta	Q. 2.00	Q. 24.00
10	Impresiones del manual de funciones	Q. 80.00	Q. 800.00
15	Empastados de Tesis	Q. 25.00	Q. 375.00
	Servicios Profesionales		Q. 2,200.00
	Imprevistos		Q. 500.00
<b>TOTAL</b>			Q. 6,377.00

## Capítulo 5

### Propuesta

#### 5.1 Primer desafío:

Se visitó el centro educativo con el objeto de solicitar la autorización del director para la elaboración del estudio, en donde se realizó el diagnóstico a través del análisis de viabilidad -factibilidad, se dio lectura al reglamento interno del establecimiento en donde se establece cuales son los derechos y obligaciones de la comunidad educativa, concluyéndose que no existe un Manual de Funciones y Responsabilidades de cada cargo del plantel. (Anexo 1 y 3)

#### 5.2 Segundo desafío:

Se realizaron algunas actividades para comprobar dicha hipótesis, tales como: Reunión con claustro de docentes, reuniones con el Secretario – Contador, entrevista al director, pláticas con los alumnos.

Enseguida se diseñaron los instrumentos de investigación incluyendo la pregunta: ¿Cuenta el director con un manual de funciones?, para saber de su existencia, se encuestaron a la comunidad educativa y se pudo comprobar que no se cuenta con dicho manual.

Para efectos de trabajar en el aporte se diseñó un plan de acción. (Anexos 2 y 4).

#### 5.3 Tercer desafío:

Después de comprobar la inexistencia de un Manual de Funciones y Responsabilidades, se concluyó que es necesario que se cuente con dicho recurso, en virtud que sería útil y ayudaría enormemente a la comunidad educativa en los siguientes aspectos:

- Precisar las funciones y relaciones de cada unidad administrativa para deslindar responsabilidades, evitar duplicidad y detectar omisiones.
- Coadyuvar a la ejecución correcta de las labores asignadas al personal y propiciar la uniformidad en el trabajo.
- Servir como medio de integración y orientación al personal de nuevo ingreso, facilitando su incorporación a las distintas funciones operacionales.

- Proporcionar información básica para la planeación e implementación de reformas administrativas.
- Permitir conocer el funcionamiento interno, en lo que respecta a descripción de tareas, ubicación, requerimientos y a los puestos responsables de su ejecución.
- Auxiliar en la inducción del puesto y al adiestramiento y capacitación del personal, ya que describen en forma detallada las funciones de cada puesto.
- Intervenir en la consulta de todo el personal.
- Establecer un sistema de información o bien modificar el ya existente.
- Para uniformar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evitar su alteración arbitraria.

#### 5.4 Elaboración de la propuesta de solución:

Para darle solución a la problemática encontrada se propone la utilización de un Manual de Funciones, Responsabilidades y Descripción de Puestos del Personal Docente, Técnico, Administrativo y de Servicio destinado en forma específica para el Instituto Diversificado por Cooperativa de Enseñanza “*Lic. Mario Rolando Torres Marroquín*” del municipio de Olopa, departamento de Chiquimula. El cual serviría para realizar adecuadamente las funciones y responsabilidades del Director Líder de un centro educativo en donde predomina una formación basada en valores. (Anexo 5)

#### 5.5 Entrega técnica:

Se hizo la entrega técnica del manual de funciones que incluye herramientas necesarias para el funcionamiento óptimo del establecimiento, teniendo entre sus alcances que se puede aplicar o adecuar a otro centro educativo aparte del instituto en estudio, bien sea en el mismo municipio o en otro de características similares en el departamento de Chiquimula. (Anexo 6)

## Conclusiones

- El liderazgo del director no depende únicamente de su formación académica y de su experiencia, sino también del ejemplo que pueda dar en relación a la práctica de valores morales, éticos y cívicos.
- El liderazgo del director consiste en la capacidad del sujeto nombrado para desempeñar con eficiencia y eficacia las funciones técnicas, administrativas o de gestión y las sociales para la obtención de resultados óptimos en el funcionamiento de un centro educativo determinado.
- Se determinó que el liderazgo del director incide en la correcta administración del Instituto Diversificado por Cooperativa de Enseñanza “*Lic. Mario Rolando Torres Marroquín*” del municipio de Olopa, departamento de Chiquimula.
- El Manual de Funciones y Responsabilidades, Descripción de Puestos del Personal Docente, Técnico, Administrativo y de Servicio del Instituto Diversificado por Cooperativa de Enseñanza “*Lic. Mario Rolando Torres Marroquín*” del municipio de Olopa, del departamento de Chiquimula, constituye una herramienta fundamental que orienta la optimización del recurso humano para el eficiente funcionamiento del centro educativo.
- Es imperante la necesidad de que las autoridades educativas implementen un programa permanente de capacitaciones y actualización para Directores Escolares.

## **Recomendaciones**

- El Ministerio de Educación a través de la Supervisión Educativa promueva la dignificación de los directores de los establecimientos escolares por medio de evaluaciones de desempeño, debe crear un programa de capacitación continua y específica para la Formación y Actualización de Directores Escolares y que participe en una forma más directa en el fortalecimiento de los principios morales, éticos y cívicos tanto en el alumnado como en el personal que labora en el centro educativo.
- Las Autoridades Educativas tienen que contemplar capacitaciones con el propósito de fortalecer el liderazgo de los directores para beneficio del mejoramiento de la calidad de la educación en su distrito escolar y por ende del municipio.
- Realizar un análisis de la propuesta de este estudio con participación de la comunidad educativa conformada por estudiantes, catedráticos, padres de familia del Instituto Diversificado por Cooperativa de Enseñanza y las organizaciones que persiguen fines eminentemente educativos, para el fortalecimiento del liderazgo del director y en consecuencia del funcionamiento administrativo de dicho centro educativo.

## Referencias Bibliográficas

Álvarez, S. (2006). *Manual práctico del curso de Legislación y Administración Escolar*. Quetzaltenango: s/e.

Hernández, R. (2000). *Metodología de la Investigación*. México. Editorial McGraw-Hill Interamericana.

Lemus, L. Arturo (1975) *Administración, dirección y supervisión de escuelas*. Buenos Aires, Argentina. Editorial Kepelusz.

Menéndez, L. Antonio (2002). *La Educación en Guatemala desde 1954 al 2000*. Guatemala. C.A. Ediciones Superación.

Instituto de Investigaciones Sociales. (2006). *Manual de estilo de trabajos académicos*. Guatemala. Universidad Panamericana.

Ministerio de Educación Pública. (1991). *Ley de Educación Nacional*. Decreto Legislativo 12-91. Guatemala: “José Pineda Ibarra”. CENALTEX.

Recuperado: <http://educacion.laguia2000.com/general/%c2%bfque-es-la-administracionescolar>

Recuperado: <http://www.azc.uam.mx/publicaciones/gestion/num8/doc7.htm>

Recuperado: <http://www.definicionabc.com/general/experiencia.php>

Recuperado: <http://www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/42/clima.htm>

Recuperado: <http://www.mitecnologico.com/Main/>

Recuperado: <http://www.mitecnologico.com/Main/Definiciónyprocesodetomadedecisiones>

Recuperado: <http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/economicas/2006838/lecciones//funciones>

Recuperado: [www.es.wikipedia.org/wiki/liderazgo](http://www.es.wikipedia.org/wiki/liderazgo)

## **ANEXOS**





## Anexo No. 1

### Diagnóstico Institucional

#### 1. Datos de identificación

1.1 Ejecutor del Diagnóstico: Fernando Rodolfo Pazos Cardona.

1.2 Tiempo de Ejecución del Diagnóstico: 2 semanas.

#### 2. Objetivo General

Obtener información sobre la organización educativa en el Instituto Diversificado por Cooperativa de Enseñanza “*Lic. Mario Rolando Torres Marroquín*” del municipio de Olopa, del departamento de Chiquimula y encontrar los distintos problemas con los que cuenta, para contribuir a la solución de uno de ellos para el mejoramiento de la calidad educativa.

#### 3. Objetivos Específicos

Intercambiar información con el director, secretario-contador y docentes para la elección de un problema para la búsqueda de soluciones apropiadas.

#### 4. Actividades realizadas

Visitas al establecimiento.

Solicitar autorización para la realización de la investigación.

Visitas domiciliarias a padres de familia y alumnos.

Realizar lista de carencias, ausencias y deficiencias del establecimiento

Analizar los distintos problemas detectados.

Selección del problema a solucionar. Se tomó en cuenta el problema “Carencia de liderazgo del director escolar, en la correcta administración” por el interés que mostraron los docentes a la solución propuesta y por la factibilidad de la realización.

## 5. Datos Generales de la Institución

### 5.1 Nombre de la Institución

Instituto Diversificado por Cooperativa de Enseñanza “Lic. Mario Rolando Torres Marroquín”, municipio de Olopa, departamento de Chiquimula.

### 5.2 Ubicación (vías de acceso, tipo de institución, región, área)

El Instituto Diversificado por Cooperativa de Enseñanza “Lic. Mario Rolando Torres Marroquín” del municipio de Olopa del departamento de Chiquimula está ubicada al norte de la cabecera municipal “a la par del campo de fútbol”; su vía de acceso más importante es la carretera asfaltada que de Quezaltepeque conduce a Olopa.

Otra vía de acceso es la carretera de terracería que de la aldea Veguitas (San Juan Ermita) conduce a Olopa y pasa varias aldeas de San Juan Ermita, por la aldea Tituque de Olopa llegando hasta la cabecera municipal.

El instituto es una institución educativa, de nivel medio, por cooperativa, mixta, urbana, monolingüe, que sirve la carrera de Magisterio de Educación Primaria, en la cabecera municipal de Olopa, Chiquimula, a toda persona que desee estudiar magisterio.

### 5.3 Antecedentes

El Instituto Diversificado por Cooperativa de Enseñanza “Lic. Mario Rolando Torres Marroquín”, nace el 10 de enero de 2001, mediante acta No. 08-2001, de fecha 10 de enero de 2001, suscrita en el libro de Actas No. 1 de la Unidad de Desarrollo Educativo de la Dirección Departamental de Educación de Chiquimula, en la Supervisión Educativa de Quezaltepeque, mediante la cual se autoriza el funcionamiento del Instituto e impartir la de Magisterio Urbano con Orientación en Computación.

La sede legal fue la Escuela Oficinal Urbana Mixta de Párvulos, aunque nunca se tuvo acceso a la misma, por lo que su inició el ciclo escolar en la casa propiedad de Adán Lemus, luego se trasladó a las antiguas instalaciones del Destacamento Militar y finalmente a su propio edificio, inaugurado en agosto de 2004.

Aunque se trabajó el ciclo escolar 2001, el Acuerdo Ministerial de Creación (1028) se obtuvo el 6 de noviembre de 2001 al igual que la resolución No. 011-2001/DDE, por la cual se autoriza el funcionamiento con la carrera Maestro de Educación Primaria Urbana (rama de enseñanza 005).

El 22-02-2002 se obtiene de la Dirección Departamental de Educación de Chiquimula, la Resolución Departamental No. 06-2002, por la cual, ante solicitud de padres, alumnos y docentes, se le da -mercidamente- el nombre de “Lic. Mario Rolando Torres Marroquín”, principalmente por haber sido él, quien siendo Ministro de Educación y por ser oriundo del vecino municipio de Quezaltepeque, se interesó y ordenó la creación del establecimiento.

Se considera oportuno mencionar que las autoridades departamentales de ese tiempo, cerraron el establecimiento el 13 de octubre de 2001, pese a que ya se tenía un dictamen favorable emitido por SIMAC, con fecha 22 de julio de 2001 y también pese a que ya se habían comprado 15 computadoras al Montessori de Esquipulas, para tener Magisterio Urbano con Orientación en Computación.

El dinero para comprar las mencionadas computadoras fue dado en calidad de préstamo por la Profa. Isolina Bedeth Urrutia Lemus de Cajas, el Prof. Vinicio Odilio Pazos España y el Sr. José Ismael Ramos Martínez; a quiénes les fue retribuido el préstamo, sin intereses, gracias a que los docentes impartieron clases ad honorem todo ese primer año; respecto a mobiliario, local y otros enseres, siempre se tuvo la incondicional ayuda del Alcalde Municipal.

Hasta el año 2007 se sirvió la carrera de Magisterio de Educación Primaria Urbana, pues posteriormente y al amparo del acuerdo Ministerial 1230 de fecha 17-07-2007, se reformó el pensum de estudios –para adaptarse al nuevo CNB- y se cambió a Magisterio de Educación Primaria.

#### 5.3.1 Fecha de Fundación

El 10 de enero de 2001.

#### 5.3.2 Primeros Directivos

La Asociación de Padres de Familia que inició el trámite, estuvo integrada por las siguientes personas (acta No. 08-2000 del libro de la Supervisión Educativa No. 93-24, de fecha 3 de octubre de 2000; fue reconocida por la Dirección Departamental de Educación mediante acta No. 09-2001 de fecha, 19 de enero de 2001).

Presidenta: Sra. Enma Corina Soto de Arita,

Vicepresidenta: Sra. Amanda Magaly Serrano Lemus

Secretaria: Profa. Nidia Adalgiza Ramos de Rivas

Tesorero: Sr. Juan Manuel Díaz

Vocal I: Sra. Irlanda Aracely Hernández de Urrutia

Vocal II: Sr. Eusebio García

Vocal III: Prof. José Ángel Rivas Ramos

La Primera Junta Directiva de la Cooperativa de Enseñanza, se integró con las siguientes personas: (Acta No. 002-2001, Supervisión Educativa No. 93-24, de fecha 20 de enero de 2001)

Presidenta: Sra. Enma Corina Soto de Arita (Madre de Familia)

Vicepresidente: Prof. Faustino Edmundo Folgar Gálvez,

Secretario: Sr. Juan Manuel Díaz (Padre de Familia)

Secretario Contador: Lic. Nery Orlando Gálvez García

Vocal I: Sra. Amanda Magaly Serrano Lemus (Madre de Familia)

Vocal II: Prof. Inés Ramos Ortiz (Concejo Municipal)

Vocal III: Prof. José Ángel Rivas Ramos (Personal Docente)

El Claustro de Docentes que laboró el primer año, estuvo integrado por los/las siguientes docentes: (Acta No. 01-2001, Instituto Diversificado por Cooperativa, de fecha 22 de enero de 2001).

PEM. Vinicio Odilio Pazos España

Profa. Alba Gisela Escobar de Folgar

Profa. Yananda Carolina Lemus Polanco

Prof. José Roberto Elías Pazos

PEM. Eyron Esduardo Aldana Lemus

Prof. José Ángel Rivas Ramos

Profa. Aida Arriola de Guerra

Profa. Blanca Lidia Elías Pazos

Prof. Edgar Darío Paredes Tení

Profa. Mirna Esperanza Carranza Lemus.

PC. Humberto Galván Miguel

Dra. Liliana Lima Martínez  
Lic. Nery Orlando Gálvez García

5.3.3 Plano

Aula 1	Gradas	Aula 2	
Corredor de Acceso		Centro de Computación	
			Secretaría
		Dirección	

Primer Nivel

	Gradas	Aula 3	
		Aula 4	

Segundo Nivel

#### 5.4 Cobertura

El establecimiento atiende, principalmente, a la población del municipio de Olopa, pero también hacen uso de sus servicios, habitantes de comunidades de otros municipios vecinas a Olopa, como Quequesque (San Juan Ermita), Nochán (Quezaltepeque), Piedra de Amolar (Esquipulas). Eventualmente se inscriben estudiantes de otros municipios aprovechando que algún familiar, amigo o conocido vive en Olopa; actualmente se atienden 58 estudiantes en sexto, 33 en quinto y 52 en cuarto.

#### 5.5 Proyección Comunitaria

El IDCE abrió las posibilidades de educación diversificada a la población de limitados recursos en el municipio, también a la población del área rural, pues –como parte de una política municipal- casi simultáneamente se abrieron en las comunidades centros de educación básica como Telesecundarias y Núcleos Familiares Educativos para el Desarrollo (NUFED) y se incrementó el subsidio municipal al Instituto de Educación Básica por Cooperativa y se crearon programas de BECAS para estudiantes del Instituto Guatemalteco de Educación Radiofónica (IGER).

El acceso a la educación diversificada también se ha constituido en una motivación para completar la escuela primaria, pues ahora, los jóvenes y sus padres tienen la inquietud –ilusión o posibilidad- de que pueden llegar a graduarse.

Las comunidades también se han visto favorecidas, cuando entre sus habitantes hay cada vez más profesionales, pues éstos trabajan y generan o llevan más dinero, generan más inversión, adquieren y practican otros hábitos, otra costumbres y, lógicamente, un mejor nivel de vida. (Tituque, Guayabo, Nochán y Laguna de Cayur, son ejemplo de lo anterior).

En el presente ciclo escolar -2011- se inscribieron 133 estudiantes (58 en sexto, 33 en quinto y 52 en cuarto), es el año que más se han inscrito.

## 5.6 Estructura organizativa

La Junta Directiva, es la autoridad máxima del establecimiento, está integrada de la siguiente forma:

**Presidente/a:** Un padre/madre de familia, electo por asamblea de padres de familia. (Sra. Lotty Lleroby Vanegas de Ramírez)

**Vice-presidente/a:** El Director/a, electo por la Junta Directiva y avalado por la Supervisión Educativa. (PEM Faustino Edmundo Folgar Gálvez)

**Tesorero/a:** El Secretario/a Contador/a, electo por la Junta Directiva y avalado por la Supervisión Educativa. (Lic. Nery Orlando Gálvez García)

**Secretario/a:** Puede ser un padre de familia, el representante de la Municipalidad o el representante de los docentes. (Profa. Mayra Teresa Pazos González de Urrutia)

**Vocal I, Vocal II y Vocal III:** Pueden ser un padre de familia, el representante de la Municipalidad o el representante de los docentes. (I. Sra. Elsa Soto de Lemus, II. Prof. Oliverio René Guevara Auxume, III. Representante de la Municipalidad pendiente de nombrarse).



## Nómina de Personal Administrativo y Docente del Establecimiento

1. PEM. Alba Gisela Escobar.
2. Licda. Claudia María Casasola Urrutia.
3. PEM. Vilma Suseth Ramos Pérez.
4. PEM. Evelyn Judith España Villafuerte,
5. PEM. Sandra Carolina Ramos Pérez.
6. Profa. Rosalina Álvarez López
7. BR. Rina Elizabeth Burgos
8. Lic. Hernán Alfonso Girón Guevara
9. Ing. César Obdulio Díaz Flores
10. PEM. César Alberto Gutiérrez Ramírez
11. PEM. Ronaldo Rafael Ramos Díaz.
12. Prof. Oliverio René Guevara Auxume
13. PEM. Edgar Darío Paredes Tení
14. PEM. Faustino Edmundo Folgar Gálvez
15. MEF. Florencio Gutiérrez
16. Lic. Nery Orlando Gálvez García

### 6. Procedimientos utilizados para hacer el diagnóstico.

Para realizar el diagnóstico se hicieron visitas al establecimiento, dialogar con la directora y personal para dar a conocer los objetivos.

Se presentó el plan del diagnóstico y se hicieron preguntas orales para obtener información, se revisan libros de registro, se usan instrumentos como lista de cotejo, cuadro para análisis de problemas y cuadro para análisis de viabilidad y factibilidad.

### 7. Lista de carencias, ausencias o deficiencias.

Carencias:

Aulas, Agua potable, Mobiliario, material didáctico,

Deficiencias:

En el apoyo de los padres, programas educativos, cumplimiento del Currículum Nacional Base, planificación de áreas y sub áreas.



## Análisis de Viabilidad y Factibilidad

No.	Indicadores	Si	No
Financiero			
1.	¿Se cuenta con suficientes recursos financieros?		X
2.	¿Se cuenta con Financiamiento externo?		X
3.	¿El proyecto se ejecutará con recursos propios?	X	
4.	¿Se cuentan con fondos extras para imprevistos?		X
5.	¿Existen posibilidad de crédito para el proyecto?		X
Administrativo legal			
6.	¿Se tiene la autorización legal para realizar el proyecto?	X	
7.	¿Se tiene el estudio de impacto ambiental?		X
8.	¿Se tiene representación legal?		X
9.	¿Existen leyes que amparen la ejecución del proyecto?	X	
Técnico			
10.	¿Se tienen las instalaciones adecuadas para el proyecto?	X	
11.	¿Se diseñaron controles de calidad para la ejecución del proyecto?	X	
12.	¿Se tienen bien definida la cobertura del proyecto?	X	
13.	¿Se tienen los insumos necesarios para el proyecto?	X	
14.	¿Se tiene la tecnología adecuada para el proyecto?	X	
15.	¿Se ha cumplido las especificaciones apropiadas en la elaboración del proyecto?	X	
16.	¿El tiempo programado es suficiente para ejecutar el proyecto?		X
17.	¿Se han definido claramente las metas?	X	
18.	¿Se tiene la opinión multidisciplinaria para la ejecución del proyecto?	X	
Mercado			
19.	¿El proyecto tiene aceptación de la región?	X	
20.	¿El proyecto satisface las necesidades de la región?	X	

21.	¿Puede el proyecto abastecerse de insumos?	X	
22.	¿El proyecto es accesible a la población en general?	X	
23.	¿Se encuentra con el personal capacitado para el la ejecución del proyecto?	X	
	Político		
24.	¿La institución será responsable del proyecto?	X	
25.	¿El proyecto es de vital importancia para la institución?	X	
	Social		
26.	¿El proyecto genera conflicto entre los grupos sociales?		X
27.	¿El proyecto beneficia a la mayoría de la población?	X	
28.	¿El proyecto toma en cuenta a las personas sin importar el nivel académico?	X	



## Anexo 2

### Cronograma de Actividades a realizar en la Elaboración de Tesis

Asesor: Licda. Angélica María Perdomo Oliva Tel. 4099-4958 59511176

Correo electrónico: [ampoliva@hotmail.com](mailto:ampoliva@hotmail.com)

No.	Actividades	Año	2011																Observaciones							
		Meses	Agosto					Septiembre				Octubre					Noviembre									
		Semanas	1	2	3	4	5	1	2	3	4	1	2	3	4	5	1	2		3	4					
1	Elaboración del diagnóstico institucional					x	x																			
2	Marco Conceptual					x	x																			
3	Marco Metodológico							x	x																	
4	Marco Teórico									x	x															
5	Marco Operativo												x													
6	Propuesta													x												
7	Cartas, Resumen, Índice y Anexos															x										
8	Primera Revisión Informe Final																x									
9	Segunda Revisión Informe Final																	x								
10	Tercera Revisión y Entrega del Informe Final																	x	x							
11	Verificación de pagos, expedientes y conocer fecha de graduación																			x	x	x				

### Anexo 3

## CARTA DE SOLICITUD AL DIRECTOR



UNIVERSIDAD PANAMERICANA DE GUATEMALA  
Facultad Ciencias de la Educación  
“Sabiduría Ante todo Adquiere Sabiduría”

Licenciatura En Administración Educativa.  
Sede Chiquimula

Chiquimula 20 de agosto de 2011

**PEM:**

**Faustino Edmundo Folgar Gálvez**

**Director**

**Instituto Diversificado por Cooperativa de Enseñanza**

**“Lic. Mario Rolando Torres Marroquín”**

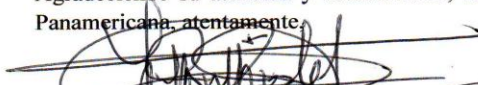
**Su despacho**

**Estimado Profesor:**

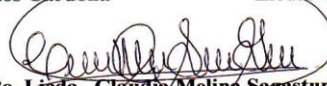
En calidad de Asesor de Tesis de la Carrera de Licenciatura en Administración Educativa de la Universidad Panamericana, Facultad de Ciencias de la Educación, Sede de Chiquimula, me permito presentarle al estudiante: Fernando Rodolfo Pazos Cardona, quien se identifica con su carné No. 1122727, con el objeto de **SOLICITARLE**: le permita realizar su trabajo de Tesis con el Tema: “La importancia del liderazgo del director escolar en la correcta administración”, en la Institución que usted dignamente dirige.

El proceso de la Tesis inició el 20 de agosto y termina el 31 de octubre del año 2011. El estudiante deberá interactuar con usted, docentes, padres de familia y alumnado de su establecimiento, con el objeto de contribuir al proceso educativo de los alumnos que estudian en tan importante centro de estudios. Además agradeceremos evaluar el trabajo que la o el estudiante realice durante el trabajo la investigación, permitir la supervisión eventual por el Asesor respectivo y la Coordinadora Técnica Administrativa de UPANA.

Agradeciendo su atención y colaboración, es un gusto suscribirnos en nombre de Universidad Panamericana, atentamente.

  
**PEM Fernando Rodolfo Pazos Cardona**  
Estudiante

  
**Licda. Angélica María Perdomo Oliva**  
Asesor de la Tesis

  
**Vo.Bo. Licda. Claudia Melina Sagastume**  
Coordinadora Técnica Administrativa UPANA (sello)  
Facultad de Ciencias de la Educación  
Sección Chiquimula



RECIBIDA:  
22/08/2011  
1:30 P.M.  




### Anexo 3

## CARTA DE ACEPTACIÓN DEL DIRECTOR

INSTITUTO DIVERSIFICADO POR COOPERATIVA DE ENSEÑANZA  
"Lic. Mario Rolando Torres Marroquín"  
OLOPA CHIQUIMULA.

23 de Agosto de 2011

**Apreciables:**

Licda. Angélica María Perdomo Oliva  
Asesora de Tesis  
Licda. Melina Sagastume  
Coordinadora Técnica Administrativa UPANA  
Facultad de Ciencias de la Educación  
Sección: Chiquimula.

**Respetables Licenciadas:**

Atentamente me dirijo a ustedes para comunicarles que el día de hoy Martes 23 de Agosto del presente año se presentó a este establecimiento educativo el estudiante: FERNANDO RODOLFO PAZOS CARDONA, de la carrera de Licenciatura en Administración Educativa de la Facultad de Ciencias de la Educación, quien se identifica con su carné 1122727, para solicitar hacer su proyecto de Tesis en el establecimiento que dirijo, durante el período comprendido del 20 de agosto al 31 de octubre del 2011. El estudiante deberá presentarse a partir de la fecha indicada, permaneciendo en la Institución el tiempo que va a necesitar para ejecutar su trabajo de Tesis durante los días hábiles de lunes a viernes, en la jornada laboral.

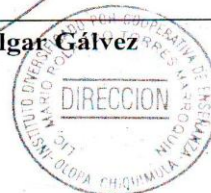
En mi calidad de Director del Instituto Diversificado por Cooperativa de Enseñanza "Lic. Mario Rolando Torres Marroquín", del municipio de Olopa, del Departamento de Chiquimula, Jornada Vespertina, me permito comunicarles mi aceptación para que pueda realizar su trabajo de Investigación referente al tema: LA IMPORTANCIA DEL LIDERAZGO DEL DIRECTOR ESCOLAR EN LA CORRECTA ADMINISTRACIÓN, en vista que dicho estudiante universitario diagnosticó el problema siguiente: INCIDENCIA DEL LIDERAZGO EN LA CORRECTA ADMINISTRACIÓN, en este establecimiento educativo; para tal efecto, ofrezco mi apoyo y disponibilidad para que tome parte en algunas acciones inherentes al desarrollo de su trabajo de Tesis y así pueda desenvolverse en un marco de confianza con el claustro, alumnos y padres de familia.

Atentamente.

(f.)

  
PEM. Faustino Edmundo Folgar Gálvez  
Director

(sello)





**Universidad Panamericana**  
**Facultad de Ciencias de la Educación**  
**Carrera: Licenciatura en Pedagogía y Administración Educativa**  
**Anexo 4**

**Encuesta para Director**

Se solicita su colaboración, para responder las interrogantes de la presente encuesta de opinión, la información tiene carácter estrictamente confidencial y está destinada con fines de trabajo de investigación de tesis.

Instrucciones: para cada uno de los cuestionamientos se presentan dos opciones de respuesta. Marque con una X en la línea que considere conveniente.

1. ¿Considera usted que llena el perfil legal y técnico para estar nombrado como Director?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_ ¿Por qué? \_\_\_\_\_

2. ¿Aplica usted, criterios legales y técnicos para tomar decisiones administrativas?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_ ¿Por qué? \_\_\_\_\_

3. ¿Cuenta usted con la experiencia necesaria para ejercer este cargo?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_ ¿Por qué? \_\_\_\_\_

4. ¿Cuenta usted con un manual de funciones, para ejercer el cargo de director?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_ ¿Por qué? \_\_\_\_\_

5. ¿Propicia usted, un buen clima laboral, buenas relaciones humanas interpersonales y trabajo en equipo en su establecimiento?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_ ¿Por qué? \_\_\_\_\_



**Universidad Panamericana**  
**Facultad de Ciencias de la Educación**  
**Carrera: Licenciatura en Pedagogía y Administración Educativa**  
**Anexo 4**

**Encuesta para Docentes**

Se solicita su colaboración, para responder las interrogantes de la presente encuesta de opinión, la información tiene carácter estrictamente confidencial y está destinada con fines de trabajo de investigación de tesis.

Instrucciones: para cada uno de los cuestionamientos se presentan dos opciones de respuesta. Marque con una X en la línea que considere conveniente.

1. ¿El director del establecimiento donde labora usted, llena el perfil legal y técnico para estar nombrado?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_ ¿Por qué? \_\_\_\_\_

2. ¿El director aplica criterios legales y técnicos para tomar decisiones - administrativas?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_ ¿Por qué? \_\_\_\_\_

3. ¿El director cuenta con la experiencia necesaria para ejercer ese cargo?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_ ¿Por qué? \_\_\_\_\_

4. ¿Cuenta el director con un manual de funciones, para ejercer el cargo de director?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_ ¿Por qué? \_\_\_\_\_

5. ¿Propicia el director, un buen clima laboral, buenas relaciones humanas interpersonales y trabajo en equipo en su establecimiento?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_ ¿Por qué? \_\_\_\_\_



**Universidad Panamericana**  
**Facultad de Ciencias de la Educación**  
**Carrera: Licenciatura en Pedagogía y Administración Educativa**  
**Anexo 4**

**Encuesta para Padres de familia**

Se solicita su colaboración, para responder las preguntas de la presente encuesta de opinión, la información tiene carácter estrictamente confidencial y está destinada con fines de trabajo de investigación de tesis.

Instrucciones: para cada uno de los cuestionamientos se presentan dos opciones de respuesta. Marque con una X en la línea que considere conveniente.

1. ¿El director del establecimiento donde estudian sus hijos, llena el perfil legal y técnico para estar nombrado?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_ ¿Por qué? \_\_\_\_\_

2. ¿El director donde estudian sus hijos, aplica criterios legales y técnicos para tomar decisiones administrativas?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_ ¿Por qué? \_\_\_\_\_

3. ¿El director del establecimiento cuenta con la experiencia necesaria para ejercer ese cargo?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_ ¿Por qué? \_\_\_\_\_

4. ¿El director del establecimiento, cuentan con un manual de funciones, para ejercer el cargo que ocupa?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_ ¿Por qué? \_\_\_\_\_

5. ¿El director del establecimiento donde estudian sus hijos, propicia un buen clima laboral, buenas relaciones humanas interpersonales y trabajo en equipo en el establecimiento?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_ ¿Por qué? \_\_\_\_\_





**Universidad Panamericana**  
**Facultad de Ciencias de la Educación**  
**Carrera: Licenciatura en Pedagogía y Administración Educativa**  
**Anexo 4**

**Encuesta para Estudiantes**

Se solicita su colaboración, para responder las interrogantes de la presente encuesta de opinión, la información tiene carácter estrictamente confidencial y está destinada con fines de trabajo de investigación de tesis.

Instrucciones: para cada uno de los cuestionamientos se presentan dos opciones de respuesta. Marque con una X en la línea que considere conveniente.

1. ¿El director del establecimiento donde estudia usted, llena el perfil legal y técnico para estar nombrado?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_ ¿Por qué? \_\_\_\_\_

2. ¿El director del establecimiento, aplica criterios legales y técnicos para tomar decisiones - administrativas?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_ ¿Por qué? \_\_\_\_\_

3. ¿El director cuenta con la experiencia necesaria para ejercer ese cargo?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_ ¿Por qué? \_\_\_\_\_

4. ¿Cuenta el director con un manual de funciones, para ejercer el cargo de director?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_ ¿Por qué? \_\_\_\_\_

5. ¿Propicia el director, un buen clima laboral, buenas relaciones humanas interpersonales y trabajo en equipo en su establecimiento?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_ ¿Por qué? \_\_\_\_\_

**Anexo 5**  
**UNIVERSIDAD PANAMERICANA**  
Facultad de Ciencias de la Educación  
Licenciatura en Pedagogía y Administración Educativa  
Sede Chiquimula



**MANUAL DE FUNCIONES, RESPONSABILIDADES Y  
DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DEL PERSONAL DOCENTE, TÉCNICO,  
ADMINISTRATIVO Y OPERATIVO DEL INSTITUTO  
DIVERSIFICADO POR COOPERATIVA DE ENSEÑANZA  
“Lic. Mario Rolando Torres Marroquín” DEL MUNICIPIO DE OLOPA,  
DEPARTAMENTO DE CHIQUIMULA**

Fernando Rodolfo Pazos Cardona

Chiquimula, Noviembre de 2011

## Contenido

Presentación	1
Objetivos	2
Director	3
Secretaría	11
Contador	16
Docentes	19
Orientador	25
Trabajador Operativo	28
Trabajador Operativo I	28
Trabajador Operativo II	33
Conclusiones	35
Recomendaciones	36

## **Presentación**

Este Manual de Funciones y Responsabilidades propuesto contiene las distintas funciones o tareas asignadas de cada cargo o puesto que conforman el Instituto Diversificado por Cooperativa de Enseñanza “Lic. Mario Rolando Torres Marroquín” del municipio de Olopa, Chiquimula.

El mismo incluye aspectos como el nombre del puesto nominal, funcional, la naturaleza del cargo y otros que son imprescindibles para el reconocimiento de todos los derechos, obligaciones, responsabilidades y funciones de los miembros del plantel educativo que se esfuerzan cada vez más por perfeccionar sus acciones laborales. Para la descripción de cada puesto se tomaron en cuenta los documentos que rigen al establecimiento educativo y todos aquellos lineamientos establecidos por el Ministerio de Educación.

Este Manual hace referencia principalmente en el perfil que se requiere para ocupar los puestos asignados en el Instituto Diversificado por Cooperativa de Enseñanza “Lic. Mario Rolando Torres Marroquín” con el fin de desarrollar las tareas específicas en la construcción y formación de ciudadanos íntegros para una sociedad en constante cambio.

## **Objetivos**

### **General**

Constituirse en una herramienta administrativa en la cual se contemplan las funciones y responsabilidades correspondientes de cada empleado de la institución, con la finalidad de describir las tareas que se deben ejecutar en el desempeño de cada puesto.

### **Específicos**

- Lograr que el personal administrativo, técnico y operativo desempeñe correctamente sus funciones.
- Describir las funciones encomendadas a cada empleado de la institución para designar responsabilidades, evitar la duplicidad de actividades y detectar omisiones.
- Coadyuvar a la ejecución correcta de las labores asignadas al personal, y propiciar la uniformidad en el trabajo.
- Servir como medio de integración y orientación al personal de nuevo ingreso, facilitando su incorporación a las distintas funciones operacionales.
- Proporcionar información básica para la planeación e implementación de reformas administrativas.
- Permitir, el conocimiento sobre el funcionamiento interno de la institución educativa, así como, la descripción de tareas, su ubicación, requerimientos y los puestos responsables de su ejecución.
- Auxiliar en la inducción del puesto, el adiestramiento y capacitación del personal, ya que se describen en forma detallada las funciones de cada puesto.

## **Director**

**Puesto Nominal:** Director-profesor titulado

**Puesto Funcional:** Director técnico-pedagógico

### **Naturaleza del trabajo**

Trabajo profesional, que consiste en planificar, dirigir, coordinar, supervisar y evaluar las actividades administrativas y docentes de la institución.

### **Descripción del Cargo**

Es el representante del establecimiento ante las autoridades educativas. Es la autoridad que abarca todos los campos propios o que afectan directamente a la comunidad educativa y también el responsable de educar en humanidad, bajo la guía de la comunidad Educativa.

### **Perfil**

Atendiendo a los lineamientos del Ministerio de Educación Nacional en sus leyes o decretos y reglamentos, el Director es una persona que encarna los valores humanos y el carisma del instituto que representa. Una persona con capacidad de liderazgo, de administración, organizada e inquieta frente a las propuestas y cambios pedagógicos que favorece la dinamización y la aplicación del Plan Operativo Anual, Plan Educativo Institucional y otros Proyectos.

Del mismo modo es un excelente canal de comunicación y mediación entre los diferentes elementos de la comunidad educativa. El Director, en función del buen desarrollo de su trabajo debe ser tolerante, respetuoso, justo e idóneo; abierto al diálogo, a la discusión y a la diferencia, fruto de su capacidad de escucha y experiencia. Cultiva la humildad, la sencillez y la sensibilidad que le permite reconocer las necesidades y urgencias de la comunidad educativa. En todo momento manifiesta una actitud crítica, reflexiva, dinámica e interesada por encauzar su servicio desde la pedagogía del amor.

#### Áreas a cargo del Director Escolar:

- **Administrativa:** Tiene en cuenta la marcha y el perfeccionamiento de todas las tareas burocráticas del centro educativo, observa las partes o fases de los trabajos escolares que no funcionan convenientemente o prevé modificaciones que los tornen más eficientes. El planteamiento de todas las actividades escolares y la supervisión de su ejecución forman parte de las obligaciones administrativas del director.
- **Social:** Por medio de ella el director realiza la interrelación escuela- comunidad y ofrece mejores oportunidades para la socialización del educando. La preocupación de integrar al educando en la comunidad y formar el ciudadano debe ser una constante en la acción del director. La integración del centro educativo en la comunidad, para que aquélla se inspire en ésta y para que las actividades escolares tengan un sentido de utilidad comunitaria, debe ser, también objeto de la acción del director.
- **Pedagógica:** Debe estar presente en las preocupaciones del director. Procura la buena acción didáctica de los docentes, para que los objetivos del centro educativo sean alcanzados. El estímulo del director debe hacerse sentir en la orientación pedagógica, para que los docentes se actualicen, los planes de estudio y programas sean más ajustados y reales, y que el centro educativo realice, con más eficacia, su acción de conducción en la comunidad.
- **Relaciones humanas interpersonales:** Ésta es, tal vez, la función más importante del director. A ella corresponde su empeño por transformar el centro educativo en auténtica comunidad de ideales y esfuerzos entre la dirección, el cuerpo administrativo y los cuerpos docentes, de servicio y alumnos. El director necesita estar atento a las personas que viven y conviven en el centro educativo y fuera de él, para que todos aúnen entusiasmo y esfuerzos de manera que los objetivos del establecimiento y de la educación sean alcanzados. Es necesario establecer buenas relaciones entre la comunidad educativa y de todas las personas que trabajen o se vinculen con el centro educativo, de manera que éste se humanice aún más e inspire confianza en todos, para que laboren con entusiasmo, y dedicación.

- **Renovación:** Se trata de procurar la apertura de rutas que lleven al centro educativo a una constante renovación tanto en sus propósitos como en su acción didáctica, ajustándola a las nuevas necesidades del educando y de la sociedad. Para que ello sea posible, el director no debe comprometerse demasiado con los detalles administrativos, delegando esa función en otra persona y así disponer del tiempo indispensable para reflexionar acerca del quehacer dentro del centro educativo, a fin de colocarlo en forma permanente y en condiciones de responder a las nuevas exigencias que surgen en relación a los alumnos y la sociedad. Puede decirse que ésta es la solución acertada para impedir que el centro educativo se aleje de la realidad palpitante que gira dentro y fuera de él.

### **Funciones Asignadas**

1. Representar legalmente dentro y fuera al centro educativo.
2. Velar por el cumplimiento de las funciones de los docentes, profesionales, personal administrativo y de servicios generales, así como el oportuno aprovisionamiento de los recursos necesarios para el efecto.
3. Promover el proceso continuo de mejoramiento de la calidad de la educación en el Plantel.
4. Establecer excelentes canales de comunicación entre los diferentes elementos de la comunidad educativa.
5. Mantener activas las relaciones con las autoridades educativas y con la comunidad local, para el continuo progreso académico de la institución y el mejoramiento de la vida comunitaria.
6. Promover actividades de beneficio social que vinculen al establecimiento con la comunidad local.
7. Recibir y firmar los informes médicos de los docentes, profesionales, personal administrativo y de servicios generales, y concederles los permisos pertinentes para ausentarse de la institución.
8. Revisar y firmar los libros reglamentarios, certificados, informes, documentos y comunicados oficiales.
9. Aplicar las demás funciones afines o complementarias con las de este manual y otras que le atribuya la autoridad inmediata superior.



10. Formular, coordinar, ejecutar, evaluar y velar por el cumplimiento del Plan Operativo Anual, Proyecto Educativo Institucional con participación del personal docente y con la colaboración de los padres de familia.
11. Velar por el cumplimiento de los objetivos educacionales y por un buen trato a las y los alumnos dentro y fuera del centro educativo.
12. Organizar y dirigir las actividades técnico-pedagógicas y administrativas.
13. Presidir las reuniones técnico-pedagógicas y administrativas y otras relacionadas con los fines del centro educativo.
14. Autorizar visitas de estudio y excursiones dentro del ámbito departamental y nacional de acuerdo a las normas específicas.
15. Autorizar la rectificación de nombres y apellidos de los educandos en los documentos pedagógicos oficiales de acuerdo con las normas específicas ante la presentación de la documentación pertinente.
16. Extender certificados de estudios.
17. Estimular o sancionar, según sea el caso a los alumnos del plantel, de conformidad con lo normado en el reglamento interno disciplinario.
18. Dirigir, coordinar, asesorar, supervisar y evaluar la labor del personal a su cargo.
19. Estimular al personal a su cargo por acciones extraordinarias tanto en el cumplimiento de sus funciones como en otras que redunden en beneficio del educando, del Centro Educativo o la comunidad.
20. Llamar la atención verbalmente o por escrito al personal del plantel educativo, por incumplimiento de funciones. En caso de reincidencia o gravedad de la falta tomar acciones correctivas, en apego a la Ley de Servicio Civil.
21. Propiciar el diálogo permanente con la comunidad educativa para mejorar la calidad del servicio educativo.
22. Promover la cooperación de instituciones locales y regionales para mejorar los servicios educativos que brinda el centro educativo.
23. Velar por la buena administración de los fondos provenientes de actividades productivas e ingresos propios, de acuerdo a normas específicas y respetando el medio natural que rodea al centro educativo.

24. Velar por un mejor funcionamiento del laboratorio de computación, y el uso de equipos y materiales educativos.
25. Autorizar de acuerdo con las disposiciones vigentes el uso eventual de ambientes y/o equipos del centro educativo por parte de instituciones de la comunidad para fines educativos o culturales.
26. Dar curso a los trámites de permiso, licencias del personal docente y administrativo.
27. Revisar periódicamente la forma cómo se lleva la Secretaría del Plantel y tomar las decisiones oportunas para el buen funcionamiento de la misma.
28. Definir las políticas de dirección y mejoramiento del establecimiento.
29. Citar y presidir a la comunidad educativa a reuniones generales que se requieran.
30. Conducir, orientar y coordinar la labor del establecimiento, supervisando las actividades.
31. Representar y relacionar al plantel con las autoridades educacionales, estatales y de la comunidad.
32. Mantener estrecha comunicación y colaboración con toda la comunidad educativa.
33. Aprobar y hacer cumplir las normas y/o reglamentos internos tendientes a una adecuada administración del proceso educativo.
34. Promover y designar comisiones para la realización de proyectos especiales destinados a optimizar el servicio que el plantel ofrece.
35. Participar en las actividades que organiza el plantel a nivel de profesores y administrativos.
36. Programar, organizar y coordinar al interior del ciclo, las actividades y acciones conducentes del establecimiento.
37. Mantener una estrecha relación, con todo el personal, de tal forma de coordinar la planificación y supervisión de las actividades académicas del plantel.
38. Velar, supervisar y dar cuenta a la autoridad inmediata superior, del cumplimiento de los planes y programas.
39. Diagnosticar necesidades del ciclo y proponer soluciones.
40. Detectar necesidades de perfeccionamiento y capacitación del personal a su cargo, promoviendo y facilitando acciones para satisfacerlas.
41. Coordinar las actividades extra programáticas, como salidas académicas etc.

42. Participar y colaborar en todas aquellas actividades y ceremonias que sean propias del plantel, y otras nacionales.
43. Coordinar y supervisar el horario y reemplazos de los respectivos cursos del ciclo.
44. Realizar el proceso de seguimiento, coordinación y evaluación de los profesores.
45. Velar por el cumplimiento del Reglamento Interno y de Evaluación del Plantel, y coordinar la organización de este proceso.
46. Coordinar el funcionamiento general del ciclo, actuando en conjunto con toda la comunidad educativa.
47. Coordinar y supervisar el funcionamiento administrativo docente.
48. Supervisar e informar a la comisión respectiva las inasistencias, atrasos de profesores y alumnos.
49. Supervisar y coordinar la realización de distintos eventos y actividades extra programáticas organizadas por el plantel y que éstas se realicen de acuerdo a los principios y valores establecidos en el Instituto.
50. Supervisar, controlar y coordinar la ejecución del sistema y reglamento de disciplina definido por el plantel educativo.
51. Velar por el buen clima de convivencia y acogida del personal del centro educativo.
52. Coordinar y supervisar el funcionamiento administrativo del establecimiento.
53. Velar por el buen estado y funcionamiento de la infraestructura, medios y materiales del plantel y dar cuenta de su mantenimiento.
54. Participar en el diseño, organización y coordinación de los distintos eventos escolares y públicos que realiza el centro educativo, cuidando que se realicen de acuerdo a los principios y valores del establecimiento.
55. Colaborar en la planificación y organización de las actividades extracurriculares de la vida escolar.
56. Alejar en la medida de lo posible las luchas político – partidista, dentro del establecimiento.
57. Evitar amonestar si no está realmente enterado de los hechos.
58. Ejercer las funciones disciplinarias o de convivencia que le atribuya la Ley de Educación Nacional, los Reglamentos y a lo que dicta este Manual.

**Puesto de quien depende:**

Supervisor Educativo, Auditores de la Contraloría General de Cuentas.

**Puestos que supervisa en forma directa:**

Secretaria, Contador, docentes, conserje, guardianes.

**Forma en que recibe instrucciones:**

Verbalmente y por escrito de parte de sus superiores (Supervisor Educativo, Departamental de Educación, Auditores de la Contraloría General de Cuentas)

**Forma en que revisan el trabajo:**

Por medio de la observación y auditoría.

**Medio por el que informa a su jefe inmediato:**

En forma oral o escrita.

**Equipo de trabajo que ocupa:**

Computadora, impresora, máquina de escribir, teléfono, fotocopidora.

**Instrumentos de trabajo que utiliza:**

Manejo de expedientes, útiles e insumos de Oficina.

**Lugar principal de trabajo:**

Dirección (60%) y aulas, áreas del establecimiento (40%)

**Relación del puesto con el público e instituciones:**

Prestar atención e brindar información al personal administrativo, docente, operativo, padres de familia, alumnos y personas que tengan relación con el proceso educativo de la institución.

**Nivel académico deseado:**

Cierre de pensum en la carrera o Profesorado de Enseñanza Media y Técnico en Administración Educativa. Cierre de pensum o Licenciatura en Administración Educativa.

**Capacitación deseada:**

Las que convoque el Ministerio de Educación.

**Otros:**

Disponibilidad para asistir a reuniones y/o capacitaciones periódicas.

## **Secretaría**

**Puesto Nominal:** Secretaría

**Puesto Funcional:** Secretario (a) del plantel educativo

### **Naturaleza del trabajo**

Trabajo profesional que se encarga de tener toda la papelería de la oficina o dirección en orden y listo para que se le facilite la labor a el (la) director (a), personal y cualquier trámite a los padres de familia, alumnos o autoridades educativas que se presenten a supervisar.

El (la) Secretario (a) es la persona encargada de velar por las diligencias oportunas y cumplimiento de lo establecido en los libros reglamentarios; registros y controles de tipo académico a nivel interno como externo; mantenimiento de los archivos correspondientes, aplicando la ética profesional de acuerdo a los criterios del establecimiento.

### **Perfil**

El (la) Secretario (a) del Instituto es una persona prudente. Tiene especial cuidado en la organización y distribución de documentos y el manejo de archivos. Se identifica con el Proyecto Educativo Institucional, Plan Operativo Anual, otros Proyectos y su Filosofía. Es amable, tolerante y respetuosa con todos los miembros de la comunidad educativa.

### **Funciones Asignadas**

1. Fungir como secretario (a) del centro educativo.
2. Velar por el buen funcionamiento de la secretaría.
3. Revisar y firmar los libros reglamentarios y certificados extendidos por el Instituto.
4. Solicitar a los docentes el cumplimiento de la documentación que se requiere oportunamente en la Secretaría.
5. Entregar los materiales de consumo a los docentes.
6. Organizar el archivo y demás documentos de la oficina a su cargo.
7. Llevar la hoja de vida y documentación de los docentes actualizándola a inicio de cada año.

8. Organizar la documentación de los estudiantes y llevar los correspondientes registros académicos.
9. Atender debidamente al público en las horas señaladas por el centro educativo.
10. Mantener en reserva los datos del archivo del personal administrativo, docente, alumnado, etc., no dando informes de ninguna naturaleza sin autorización del Director.
11. Recibir, registrar, clasificar, distribuir y archivar la documentación que ingresa y los documentos que genere la Dirección.
12. Preparar y redactar la documentación oficial del centro educativo para fines correspondientes.
13. Mantener actualizado el archivo de los documentos de Secretaría.
14. Mantener en reserva, en orden y bajo extrema seguridad, la documentación confidencial y oficial de la Dirección, personal jerárquico, docente y administrativo.
15. Ser ejemplo de puntualidad, pulcritud, modestia y sinceridad, brindando un trato cordial y ameno con la debida empatía al usuario.
16. Coordinar la elaboración, impresión de los documentos referentes al proceso de certificación y finalización del ciclo escolar, así como la entrega de los documentos a las autoridades correspondientes.
17. Transcribir y entregar oportunamente los documentos oficiales recibidos al personal que labora en el centro educativo.
18. Mantener actualizado, en agenda, las acciones y tareas a cumplir por el director.
19. No abandonar su oficina en horas de trabajo.
20. Colaborar con el Director del establecimiento en las tareas de coordinación en el Plantel Educativo.
21. Participar en la integración y asesoramiento del trabajo de las distintas áreas del Plantel Educativo.
22. Supervisar y coordinar la política académica del Centro Educativo.
23. Apoyar en el diseño de los proyectos académicos hacia la comunidad con el fin de cumplir con los objetivos previstos en el Plan de Estudios, elevando la calidad académica.
24. Acordar con el Director del Establecimiento la aplicación de políticas que coadyuven al objetivo de la Secretaría.

25. Promover y estimular el trabajo académico con base en un adecuado programa de trabajo.
26. Coordinar los procesos de admisión del personal académico.
27. Instruir, tomar decisiones y recibir información respecto de las actividades académico-administrativas.
28. Planear, organizar, impulsar, dirigir, supervisar y evaluar de acuerdo con la Dirección las actividades programadas que coadyuven el cumplimiento de la labor académica que el centro educativo le tiene asignada, estableciendo acciones que incidan en la práctica docente, para aumentar la eficiencia terminal de los educandos.
29. Aplicar las políticas, lineamientos y directrices que marca la Legislación Educativa en materia contractual.
30. Atender los asuntos laborales que se presenten en la dependencia, así como brindar el apoyo necesario que en la materia soliciten los miembros del Plantel Educativo.
31. Controlar y revisar periódicamente el cumplimiento de las metas y programas de la Secretaría.
32. Verificar y controlar en forma sistemática que las operaciones administrativas de la dependencia se realicen en apego a los procedimientos y políticas de la institución.
33. Diseñar, acordar y promover las políticas de planeación y evaluación en el Plantel Educativo.
34. Diseñar, estructurar y poner en marcha un sistema de información integral sobre el establecimiento educativo con diferentes niveles de apertura para favorecer una mejor toma de decisiones en el Plantel Educativo.
35. Fungir como enlace con la Dirección del Establecimiento y operador de las actividades relacionadas con la documentación oficial de los alumnos desde su ingreso al plantel educativo hasta su egreso.
36. Diseñar e instrumentar los programas pertinentes para ofrecer a los alumnos servicios eficientes que les permitan realizar sus trámites escolares en tiempo y forma de acuerdo al calendario escolar y la normatividad vigente, así como establecer los procedimientos que permitan una atención ágil y eficaz de los mismos.
37. Diseñar, organizar e instrumentar programas para obtener la información del resultado académico de los alumnos y alumnas.



38. Difundir y supervisar el cumplimiento de los reglamentos y normas que rigen las actividades escolares de los estudiantes.
39. Diseñar e instrumentar programas para la difusión de la normatividad, derechos y obligaciones de los alumnos del Plantel Educativo y promover su cumplimiento.
40. Planear, organizar y supervisar las estrategias de comunicación interna y externa del Establecimiento Educativo.
41. Promover la identidad y velar por una imagen positiva del Plantel, interna y externamente.
42. Encabezar proyectos de comunicación con todos los miembros de la Comunidad Educativa.
43. Evaluar y establecer las políticas generales del establecimiento educativo en materia de cómputo y telecomunicaciones, que apoyen a la Dirección del Establecimiento y a otras dependencias para una toma de decisiones que repercutan en el mejor aprovechamiento de la infraestructura actual.
44. Definir las estrategias para el mejoramiento de la operación administrativa del Plantel, a través del uso de la tecnología.
45. Ser proactivo (a) en las actividades administrativas.
46. Otras acciones inherentes al cargo que se le asigne por el Director del centro educativo.

**Puesto de quien depende:**

Director, Supervisor Educativo, Director Departamental de Educación.

**Puestos que supervisa en forma directa:**

Docentes, conserje.

**Forma en que recibe instrucciones:**

Verbal y por escrito de su jefe (a) inmediato (a).

**Forma en que supervisan el trabajo:**

A través de evaluaciones de desempeño.

**Medio por el que informa a su jefe inmediato:**

Verbal y por escrito a través de documentos administrativos.

**Equipo de trabajo que ocupa:**

Computadora, impresora, máquina de escribir, teléfono, fotocopidora.

**Instrumentos de trabajo que utiliza:**

Manejo de expedientes, útiles e insumos de oficina.

**Lugar principal de trabajo:**

Oficina o dirección (90%) y en las demás área del establecimiento (aulas, patios 10%)

**Relación del puesto con el público o instituciones:**

Prestación de servicios a todo el personal, estudiantes, padres de familia.

**Nivel académico deseado:**

Secretaria y Oficinista, Maestro de Educación Primaria Urbana, Perito Contador

**Otros:**

Disponibilidad para ir a reuniones y/o capacitaciones periódicas.

## **Contador**

**Puesto Nominal:** Contador

**Puesto Funcional:** Funciones contables

### **Naturaleza del trabajo**

El contador es la persona encargada de administrar los bienes del centro educativo para el servicio del bien común desde la justicia.

### **Perfil**

El contador del centro educativo es una persona competente en el campo administrativo. Orienta su misión desde los bienes del centro educativo. Canaliza su quehacer en la consecución de un ambiente sano y propicio tendiente a facilitar el bienestar de la comunidad educativa, contemplado en el Plan Operativo Anual y Proyecto Educativo Institucional. Está atento a las necesidades que van surgiendo en la cotidianidad y busca la solución con sencillez y eficiencia. Es una persona identificada con la Filosofía de la Institución con sentido de pertinencia. Se caracteriza por su honestidad, eficiencia, responsabilidad y prudencia en la información manejada. Es tolerante, atento y respetuoso con todos los integrantes de la comunidad educativa.

### **Funciones Asignadas**

1. Elaborar, ejecutar y controlar la contabilidad en general en coordinación con el Director.
2. Asesorar al Director en la forma de financiar cualquier actividad o proyecto.
3. Visitar periódicamente las diversas dependencias del Plantel Educativo a fin de cerciorarse del correcto uso, aseo, mantenimiento y ejecución de los bienes existentes.
4. Cuidar la conservación del edificio escolar, mobiliario y material pedagógico.
5. Tener al día el inventario de los bienes propios del centro educativo y velar por su constante actualización.
6. Llevar con diligencia los libros de contabilidad.
7. Tener en orden la documentación referente a la economía y los títulos de propiedad.
8. Obtener apoyo por una persona idónea en algunas de sus actividades.

9. Responsabilizarse ante el Director del establecimiento en la planeación, organización, dirección y control de los servicios administrativos, sugiriendo las medidas necesarias para mejorar su funcionamiento.
10. Optimizar los recursos humanos, financieros y materiales, por medio de la aplicación de las técnicas administrativas adecuadas a las circunstancias y a las necesidades del plantel.
11. Organizar, sistematizar, elaborar e implementar procedimientos y sistemas de trabajo que redunden en el óptimo aprovechamiento de los recursos humanos, financieros y materiales del centro educativo.
12. Atender los lineamientos e instructivos de operación, establecidos por la administración central; y cumplir con las disposiciones contenidas en los reglamentos y circulares emitidas por las autoridades del Ministerio de Educación.
13. Supervisar y efectuar el análisis de los diferentes estados financieros generados por los servicios de educación como por otros extraordinarios.
14. Coordinar la elaboración de las actas de entrega-recepción de gestión de las diferentes áreas que integran este plantel.
15. Participar en la elaboración y actualización de los manuales de organización y procedimientos del área Administrativa y apoyar a las otras áreas del centro educativo que lo requieran.
16. Integrar y presentar ante la autoridad superior inmediata informes de actividades de su cargo.
17. Acordar con el Director del centro educativo, el establecimiento de políticas y lineamientos que permitan optimizar los procesos y recursos de las áreas a su cargo.
18. Integrar y presentar ante el Director del Establecimiento el programa anual de actividades de su cargo.
19. Mantener informado al Director acerca del desarrollo de las funciones del área.
20. Realiza todas aquellas funciones que en forma específica le solicite el Director del establecimiento.

**Puesto de quien depende:**

Director, Supervisor Educativo, Director Departamental de Educación.

**Puestos que supervisa en forma directa:**

Docentes, conserje.

**Forma en que recibe instrucciones:**

Verbalmente y por escrito de su jefe (a) inmediato (a).

**Forma en que supervisan el trabajo:**

Lo revisan utilizando la observación y/o auditoría.

**Medio por el que informa a su jefe inmediato:**

Verbal y por escrito a través de documentos administrativos.

**Equipo de trabajo que ocupa:**

Computadora, impresora, máquina de escribir, teléfono, fotocopidora.

**Instrumentos de trabajo que utiliza:**

Manejo de libros contables, documentos administrativos, chequera, útiles e insumos de Oficina.

**Lugar principal de trabajo:**

Oficina o dirección (90%) y en las demás área del establecimiento (aulas, patios 10%)

**Relación del puesto con el público o instituciones:**

Prestación de servicios a todo el personal, a los alumnos y padres de familia.

**Nivel académico deseado:**

Perito Contador o cursos universitarios de la carrera de Auditor y Contador Público.

**Otros:**

Disponibilidad para ir a reuniones y/o capacitaciones periódicas.

## **Docente (s)**

**Puesto Nominal:** Director-profesor titulado

**Puesto Funcional:** Catedrático

### **Naturaleza del trabajo**

Persona profesional de la enseñanza, especializado (a) en distintas área de conocimiento, asignatura, disciplina académica, ciencia o arte. Además de la transmisión de valores, técnicas y conocimientos generales o específicos de la materia que enseña, parte de la función pedagógica del profesor consiste en facilitar el aprendizaje para que el estudiante lo alcance de la mejor manera posible

### **Descripción del Cargo**

Los docentes del centro educativo son los encargados de continuar la labor educativa de los padres de familia de acuerdo a la filosofía del establecimiento educativo y los principios establecidos en el instituto. Construir los conocimientos propios del área de su responsabilidad con ética profesional.

### **Perfil**

Dentro de la estructura del centro educativo, con base en la filosofía y modelo pedagógico de la institución, el docente del establecimiento educativo es una persona con capacidad de liderazgo, escucha, disponibilidad, autonomía, criticidad, responsabilidad y justicia. Con una sólida formación profesional y humana. Da testimonio con sus acciones. Se identifica y cumple así con la pedagogía de la sensibilidad, amor y servicio; facilita los canales de comunicación con la comunidad educativa. Es inquieto intelectualmente, generador del pensamiento crítico-reflexivo en sus estudiantes y tiene niveles de exigencia dentro de la calidez, siendo coherente en la acción.

### **Funciones Asignadas**

1. Crear un ambiente ameno y de bienestar en la comunidad educativa que sea expresión de amistad y respeto mutuo.

2. Propiciar un trato cordial y sincero que contribuya al bienestar de toda la comunidad educativa, evitando las críticas destructivas y todo lo que perjudique la integridad personal y comunitaria.
3. Solicitar permiso al Director para ausentarse de la institución por causa justificada.
4. Colaborar y comprometerse en las diferentes actividades del centro educativo.
5. Participar activamente en la preparación, realización y evaluación del Plan Operativo Anual, PEI y otros proyectos que contribuyan a la mejora de la educación.
6. Dialogar oportunamente con los y las estudiantes y padres y madres de familia, promoviendo una educación integral.
7. Realizar un seguimiento permanente de los procesos de cada uno de sus estudiantes.
8. Preparar el material didáctico antes de ir a clase, procurando mantenerlo en buen estado y devolverlo oportunamente.
9. Crear conciencia del uso adecuado y mantenimiento de equipos, materiales y dependencias de la institución.
10. Identificar oportunamente, las causas de las dificultades de los procesos de aprendizaje de los y las estudiantes, en colaboración con la Comisión de Evaluación, para buscar alternativas de solución.
11. Apoyar y participar activamente en las tareas programadas por cada una de las Comisiones.
12. Citar y atender cordialmente a los Padres de Familia que lo soliciten y mantenerlos informados acerca del comportamiento y rendimiento académico de sus hijas e hijos, según el horario establecido, a lo largo del año.
13. Brindar espacios que posibiliten el diálogo con los y las estudiantes para una sana convivencia.
14. Comunicar los hechos que perjudiquen a algún miembro de la comunidad educativa.
15. Avisar oportunamente al Director en caso de enfermedad y enviarle la respectiva constancia.
16. Llevar el control de asistencia de las y los estudiantes de su clase y firmar el registro o el libro de asistencia.

17. Controlar las salidas de las y los estudiantes en el horario de clase y el ingreso a las aulas, evitando que se queden en los pasillos.
18. Acompañar a las y los estudiantes durante la recreación y evitar que a la hora de recreo permanezcan en los salones de clase, ni permitir que estén en el segundo nivel para evitar daños al mobiliario, basura en los salones de clase y cualquier peligro a las y los estudiantes.
19. Entregar durante el tiempo de clase y personalmente a los y las estudiantes, los trabajos, informes y evaluaciones debidamente revisados, en el tiempo establecido previamente con las y los estudiantes sin superar los quince días hábiles, dando la oportunidad para reclamos mediante un diálogo formativo y constructivo.
20. Permanecer con las y los estudiantes en actividades de clase durante el tiempo reglamentario evitando la salida de éstas a otra actividad no justificable.
21. Orientar y generar mecanismos que faciliten el orden del aula o sector, antes y después de la clase, fomentando en todo momento hábitos de orden y aseo.
22. Fomentar en su asignatura los valores humanos, a nivel personal y social.
23. Velar por la buena convivencia de su clase e informar a la autoridad inmediata superior las dificultades que se presenten.
24. Solicitar autorización al Director para organizar y ejecutar excursiones pedagógicas o ecológicas con las y los estudiantes.
25. Estar disponible para reemplazar a algún docente cuando el Director lo solicite.
26. Colaborar con el mantenimiento del orden y aseo de la Sala de Profesores y demás dependencias de la institución, creando un ambiente agradable en todos los aspectos.
27. Evitar la entrada de las y los estudiantes o personal no autorizado en la Sala de Profesores.
28. Participar en la elaboración, ejecución y evaluación del Plan Operativo Anual y Proyecto Educativo Institucional.
29. Programar, desarrollar y evaluar las actividades curriculares y de tutoría.
30. Evaluar el proceso de aprendizaje de acuerdo a las normas vigentes y cumplir con la elaboración de la documentación de su responsabilidad.
31. Participar en eventos de actualización profesional, organizados por el Ministerio de Educación y otros.



32. Participar activamente en las diversas comisiones de trabajo y brindar el apoyo requerido para el logro de los objetivos generales y específicos de la institución.
33. Orientar a los educandos y velar por su seguridad durante el tiempo que permanece en el centro educativo.
34. Ejecutar acciones de diversificación curricular a través de trabajos o jornadas pedagógicas en equipo con docentes de su misma área y otros.
35. Fomentar la práctica de valores entre sus padres, madres y educandos.
36. Fomentar la identificación personal con la institución y proyectarla a los integrantes de la comunidad educativa.
37. Realizar acciones de recuperación pedagógica.
38. Cooperar en las acciones de mantenimiento y conservación de los bienes del centro educativo.
39. Coordinar y mantener comunicación permanente con los padres y las madres de familia sobre asuntos relacionados con el rendimiento académico y el comportamiento de las y los alumnos.
40. Proponer proyectos de innovación técnica pedagógicas con el propósito de mejorar la calidad educativa.
41. Conocer e identificarse con el plan operativo anual y proyecto educativo institucional, cumpliendo un rol protagónico en el desarrollo de las actividades educativas.
42. Ser agente fundamental de la educación y contribuir con la familia, comunidad y el estado en la formación integral del educando.
43. Desempeñar su función educativa con eficiencia y responsabilidad, dignidad y lealtad a la Constitución, a las leyes, y a la visión y misión de la institución educativa.
44. Practicar valores éticos y sociales de la comunidad educativa, participando en su desarrollo cultural, cívico, patriótico y deportivo.
45. Proponer mejoras para el equipamiento adecuado de la infraestructura y mobiliario escolar del centro educativo.
46. Asistir puntualmente a las reuniones convocadas por la dirección, así como a las actividades organizadas por la Dirección Departamental de Educación.

47. Es obligación del personal docente participar en la formación de las y los estudiantes, contribuyendo así con la disciplina.
48. Actualizarse permanentemente y participar en los eventos pedagógicos, para ser más eficientes en el proceso de enseñanza.
49. Mantener relaciones cordiales de amistad entre colegas, asumiendo su responsabilidad y cooperación entre las diversas áreas.
50. Poner en práctica una cultura de tolerancia, apertura de ideas y pluralismo.
51. Cumplir con todas las acciones inherentes al cargo.
52. Brindar apoyo a los alumnos y alumnas que representen a la institución en diferentes eventos.
53. Asistir, tanto a la institución como a las actividades externas, manteniendo una adecuada presentación personal.
54. Mostrar dominio del material que están enseñando y confianza en su habilidad para enseñar.
55. Comprometerse a enseñar y cuidar a sus alumnos/as, exigiéndoles un alto nivel académico, moral y de comportamiento social basado en su propia presencia y coherencia de vida.
56. Planificar en forma rigurosa y a tiempo los programas de estudio, materiales de clase y otras actividades escolares, evaluando constantemente sus objetivos y procesos de enseñanza y haciendo los cambios necesarios para el mejoramiento de su labor.
57. Comunicar a estudiantes y padres de familia las expectativas académicas y sociales que se tienen de las y los alumnos.
58. Supervisar con frecuencia el progreso de los estudiantes hacia el logro de las distintas metas/objetivos.
59. Ser puntual y mantener una asistencia adecuada.
60. Trabajar en conjunto con otros profesores en la planificación de programas de estudio o actividades extraescolares del plantel.
61. Mantenerse actualizado en lo relacionado con su disciplina y metodología.
62. Mantener rutinas de clases fluidas y eficientes.
63. Crear un ambiente armonioso, cálido y organizado dentro del salón de clases.

64. Exigir una disciplina consistente con las normas y reglas definidas.
65. Preocuparse de fomentar y mantener un clima armonioso y constructivo entre los compañeros de trabajo y una actitud leal, directa y veraz con la Dirección del establecimiento.
66. Observar y controlar el comportamiento de los alumnos y alumnas en los recreos.
67. Estimular la participación de los alumnos y alumnas.

**Puesto de quien depende:**

Director.

**Puestos que supervisa en forma directa:**

Ninguno.

**Forma en que recibe instrucciones:**

Verbal y por escrito por medio de conocimientos y circulares.

**Forma en que supervisan el trabajo:**

Cuando lo está ejecutando y al concluirlo de forma verbal o por medio de cuadros de registros.

**Medio por el que informa a su jefe inmediato:**

Verbal y por escrito.

**Equipo de trabajo que ocupa:**

Libros de texto, marcadores, pizarra, almohadilla.

**Instrumentos de trabajo que utiliza:**

Manejo de listados de alumnos, cuadros de registro, útiles e insumos de Oficina.

**Lugar principal de trabajo:**

Aulas y áreas del establecimiento (95%), dirección (5%)

**Relación del puesto con el público o instituciones:**

Prestación de servicios a los alumnos, secretario (a), director y padres de familia.

**Nivel académico deseado:**

Licenciatura en Pedagogía, Profesor de Enseñanza Media o carrera universitaria especializada en la materia a impartir.

**Capacitación deseada:**

Acostumbrado (a) a trabajar bajo presión, por productos u objetivos. Conocimiento y manejo de temáticas educativas.

**Otros:**

Disponibilidad para ir a reuniones y/o capacitaciones.

## **Orientador (a)**

**Puesto Nominal:** Psicólogo(a) Clínica

**Puesto Funcional:** Orientador(a)

### **Naturaleza del puesto**

La persona perteneciente a este cargo debe tener la capacidad de trabajar en grupo, excelentes niveles de manejo del conflicto, alto concepto de sí misma. Este cargo está compuesto por profesionales en el área de la Psicología, Psicoorientación y el comportamiento humano, con experiencia y conocimiento en la asesoría de procesos pedagógicos y clínicos. Es la encargada de planificar, organizar, dirigir y supervisar el proceso de orientación que se desarrolla en el centro educativo, de acuerdo a la filosofía de la Institución.

### **Perfil**

El puesto de Psico-orientación del establecimiento educativo cuenta con la persona idónea, altamente calificada, con capacidad de escuchar, abierta al diálogo, sensible ante las necesidades de las y los estudiantes, con excelente nivel de relaciones interpersonales; capaz, de orientar procesos que garanticen una buena convivencia en el interior y exterior del establecimiento; de desarrollar su trabajo en equipo, con sentido de pertinencia y profesionalmente ético en el manejo de los casos y conflictos que acompañan. Del mismo modo ser el canal efectivo y afectivo de comunicación entre los diferentes elementos de la comunidad educativa, asumiendo un manejo crítico, reflexivo y profesional de la información. Su iniciativa, creatividad e ingenio están siempre disponibles para facilitar el desarrollo de procesos pedagógicos, formativos y psicológicos que beneficien el crecimiento de las y los estudiantes en particular, desde los principios institucionales, legales, humanos y profesionales.

### **Funciones Asignadas**

1. Velar por el bienestar psíquico de los estudiantes, brindando las orientaciones respectivas, tanto a ellos mismos como a padres y madres de familia; y docentes.
2. Realizar evaluaciones periódicas sobre el desarrollo académico y afectivo de los y las estudiantes, remitiendo los informes respectivos.

3. Realizar entrevistas con padres y madres de familia, estudiantes, docentes y demás integrantes de la comunidad educativa.
4. Aplicar pruebas de orientación vocacional y remitir los informes respectivos.
5. Apoyar la labor académica y formativa de los docentes, haciéndose cargo de los alumnos/as que presentan bajo grado de aprendizaje.
6. Mantenerse actualizado de los adelantos en su área de conocimiento y aplicar las metodologías efectivas para el mejoramiento de las dificultades presentadas por los alumnos y alumnas en tratamientos psicopedagógicos.
7. Planificar y desarrollar rigurosamente los diagnósticos y planes individuales de trabajo de alumnos y alumnas.
8. Llevar a cabo evaluaciones académicas especializadas.
9. Mantener informado al director del plantel y profesores de los alumnos/as atendidos, de los planes de trabajo y los avances correspondientes.
10. Trabajar estrechamente con los apoderados de los alumnos y alumnas en tratamiento.
11. Estar siempre dispuesta(o) a colaborar en todas las actividades programadas por la Dirección.
12. Otros que le asigne la dirección acorde con su especialidad.

**Puesto de quien depende:**

Director.

**Puestos que supervisa en forma directa:**

Docentes.

**Forma en que recibe instrucciones:**

Verbal y por escrito de su jefe (a) inmediato (a).

**Forma en que supervisan el trabajo:**

A través de evaluación de desempeño.

**Medio por el que informa a su jefe inmediato:**

Verbal y por escrito a través de documentos administrativos y formatos específicos.

**Equipo de trabajo que ocupa:**

Computadora, impresora, teléfono, fotocopidora.

**Instrumentos de trabajo que utiliza:**

Útiles e insumos de oficina.

**Lugar principal de trabajo:**

Oficina o dirección (50%) y en las demás área del establecimiento (aulas, patios 50%)

**Relación del puesto con el público o instituciones:**

Prestación de servicios a todo el personal, a los alumnos, padres de familia.

**Nivel académico deseado:**

Psicólogo (a) o cursos universitarios de la carrera o carreras afines.

**Otros:**

Disponibilidad para ir a reuniones y/o capacitaciones periódicas.

## **Trabajador Operativo**

**Puesto Nominal:** Trabajador Operativo I y II

**Puesto Funcional:** Conserje

### **Naturaleza del puesto**

El personal de servicios generales son las personas que colaboran en la acción educativa del establecimiento con sus servicios de vigilancia, mantenimiento, organización y aseo del mismo.

### **Perfil**

El personal de servicios generales debe ser respetuosa, buena presentación personal, y responsabilidad en el horario de trabajo. Mostrar respeto y acoger la Filosofía, Plan Operativo Anual y Proyecto Educativo Institucional con gran sentido de pertinencia. El personal de servicios generales debe ser cordial y dar buen trato a todas las personas que integran la comunidad educativa: estudiantes, docentes, padres de familia, estudiantes egresadas y egresados, personal administrativo y a las demás personas que se acercan a la institución.

### **Trabajador Operativo I Conserje**

#### **Funciones asignadas**

1. Funciones de vigilancia
  1. El conserje vigilará cuantas dependencias comprenda el centro educativo, adoptando las medidas convenientes a cada caso en el ámbito de sus competencias, y debiendo dar parte a la Dirección del centro educativo, en su defecto a las Fuerzas de Seguridad de aquellas anomalías que se produzcan en el mismo y estime oportuno por su reiteración, consecuencia y/o peligrosidad.
  2. Atenderá el servicio de puerta durante el tiempo de su jornada laboral, abriendo y cerrando las puertas de acuerdo con el horario escolar establecido por el Centro Educativo. Guardará las llaves del Centro Escolar, incluyendo las de sus dependencias y mobiliario confiadas por la Dirección del Centro Educativo su jefe



superior, cuidando de que al finalizar la jornada laboral éstas queden debidamente ordenadas en el lugar dispuesto a tal efecto.

3. Velará porque durante la jornada laboral no se produzcan salidas de alumnos y alumnas del recinto escolar sin autorización de la Dirección del Centro Educativo.
4. Vigilancia durante las horas de clase de los pasillos, aseos y patios, notificando al Director del centro educativo cualquier anomalía que pueda afectar al desarrollo de la normal actividad del Instituto. Esta vigilancia quedará supeditada al desarrollo de las labores de obligado cumplimiento reflejadas en este Manual. La vigilancia de los patios durante el recreo no constituirá obligación para el Conserje.

## 2. Funciones de conservación y mantenimiento:

El conserje velará por la conservación del edificio escolar, realizando actuaciones precisas tendentes a evitar situaciones de peligro, daños materiales o físicos, deterioros de las instalaciones, etc., en aquellas actividades enmarcadas como mantenimiento básico del centro educativo, en especial, las relacionadas con fontanería, electricidad, carpintería, albañilería y jardinería.

1. Inspeccionará periódicamente el estado del edificio y sus instalaciones, así como su correcto funcionamiento, debiendo informar a la Dirección del Establecimiento de los desperfectos que se produzcan.
2. Acometerá las reparaciones de pequeñas averías, atendiendo a los siguientes criterios:
  - a) Reparaciones que no supongan conocimientos técnicos superiores a las nociones elementales propios del mantenimiento básico de Centros Educativos. Las áreas de fontanería, electricidad, carpintería y albañilería.
  - b) Reparaciones que no supongan nuevas instalaciones del edificio, es decir, se considerarán pequeñas averías las tareas de reposición de elementos simples (enchufes, interruptores, etc.); así como aquellas actuaciones complementarias a las instalaciones fijas del Centro Educativo que garanticen la seguridad de las mismas (fijación de tuberías, fijación de cables, etc.) o que permitan las instalaciones de elementos.

c) Reparaciones que por su volumen o peso no requieran de dos operarios para su realización y de herramienta o maquinaria técnicamente especializada. Realizará en los periodos no lectivos y dentro de su jornada laboral las funciones que le sean encomendadas por la Dirección del Establecimiento, quedando entendidas esas funciones dentro de las tareas que habitualmente debe desarrollar el Conserje en lo relativo a conservación y mantenimiento del Centro Escolar, y a las que por su duración temporal no hubieran podido acometerse durante el periodo lectivo.

### 3. Otras funciones:

1. Desempeñar con responsabilidad, esmero y eficiencia las funciones inherentes a su cargo:  
Limpieza total de las aulas, mobiliario, baños, patio y otros ambientes del plantel.
2. Efectuar la limpieza permanente de los servicios higiénicos en salvaguarda de la salud de los educandos, velando por su conservación y óptimo funcionamiento.
3. Realizar labores de conserjería.
4. Impedir el ingreso a personas ajenas a la institución en horas de clase, a menos que se presente la previa autorización de las autoridades correspondientes.
5. Controlar el ingreso y salida del alumnado de acuerdo al horario establecido.
6. Colaborar en cada actividad institucional con el personal responsable de las mismas que requiera de sus servicios.
7. Cumplir con las funciones que le asigne el Director.
8. Atenderá y orientará a todas aquellas personas, que deseen realizar alguna consulta, entrevista o visita a Dirección, docentes o personal no docente del centro educativo.
9. Atenderá el teléfono, siempre y cuando el tiempo disponible y el cumplimiento de sus otras funciones se lo permitan.
10. Distribuirá entre el profesorado la documentación oficial que dictamine la Dirección del establecimiento.
11. Manejará los elementos de reproducción siempre que la documentación que se copie sea de carácter oficial (circulares, acuerdos, etc.). En aquellos casos que esté la persona de Secretaría; el conserje no desempeñará esta función.

12. Facilitará a los miembros de la comunidad escolar aquellos objetos o enseres necesarios para el normal funcionamiento de la actividad docente (mesas, sillas, etc.), cuando por su número, volumen o peso de dichos objetos se exceda de una actuación puntual, colaborará con el personal del Centro Educativo en su traslado y ubicación.

4. Diariamente el Conserje comprobará:

1. Que las distintas puertas de acceso al recinto escolar no presentan peligro alguno, bien sea por descuelgues, oxidación, bisagras rotas o hayan sido manipuladas.
2. Que no existen elementos extraños en los patios que puedan ocasionar lesiones a los miembros de la comunidad escolar, procediendo a retirarlos de inmediato si los hubiere.
3. Que el timbre funcione correctamente.
4. Que las puertas de acceso a los distintos módulos escolares no presentan peligro alguno, bien sea por desperfectos, oxidación, cristales rotos, bisagras rotas o hayan sido manipuladas.
5. Que todas las rejas de puertas y ventanas no han sido forzadas y se encuentran perfectamente, cumpliendo su función de protección.
6. Que no existen ventanas abiertas o deterioradas en aulas, despachos y demás dependencias.
7. Que no hay ningún cristal roto o peligroso.
8. Que el alumbrado del edificio funcione sin problemas. Que no existen pantallas o luminarias con peligro de caída.

**Puesto de quien depende:**

Director, Contador

**Forma en que recibe instrucciones:**

Verbal y por escrito de parte de su jefe inmediato.

**Forma en que supervisan el trabajo:**

Por medio de la observación cuando lo esté ejecutando.

**Medio por el que informa a su jefe inmediato:**

Hablando personalmente con su jefe (a).

**Equipo de trabajo que ocupa:**

Material de mantenimiento.

**Instrumentos de trabajo que utiliza:**

Escobas, trapeador, cubetas, manguera, desinfectante, palanganas, escobetas (rastrillo).

**Lugar principal de trabajo:**

Toda la institución (100%)

**Relación del puesto con el público e instituciones:**

Prestación de servicios a todo el personal, alumnado y padres de familia.

**Nivel académico deseado:**

Sexto primaria.

**Capacitación deseada:**

Ninguna.

**Otros:**

Disponibilidad de horario.

## Trabajador Operativo II Guardianes

**Puesto Funcional:** Guardianía.

### Funciones Asignadas

1. Respetar la jornada de trabajo legalmente establecida.
2. Cumplir responsablemente con lo asignado, según las leyes, acuerdos y reglamentos correspondientes.
3. Crear un ambiente de armonía y de servicio en el ejercicio de sus funciones.
4. Mantener relaciones cordiales entre los compañeros y con los demás elementos de la comunidad educativa.
5. Informar oportunamente a la Dirección del establecimiento, los casos especiales de extravío de materiales.
6. Custodiar el centro educativo a través de rondas garantizando su seguridad.
7. Realizar bajo las órdenes inmediatas las funciones de vigilancia o índole manual que se le encomiende.
8. Informar inmediatamente a la Dirección cualquier suceso que afecte el normal funcionamiento del centro educativo ocurrido durante la jornada de vigilancia.
9. Las funciones de los vigilantes podrán limitarse al tiempo de jornada de trabajo, desarrollada fuera del horario de las clases, concretándose entonces a la vigilancia del edificio escolar y de sus instalaciones.
10. Tendrá a su cargo la custodia del edificio e instalaciones en todo momento.
11. Estar en constante comunicación con el Director del establecimiento
12. Informar a su jefe inmediato, de la falta a sus labores.
13. Toda clase de permisos deberá hacerse por escrito y de acuerdo a la ley.

### **Puesto de quien depende:**

Director, Contador

### **Forma en que recibe instrucciones:**

Verbal y por escrito de parte de su jefe inmediato.

**Forma en que supervisan el trabajo:**

Por medio de la observación cuando lo esté ejecutado.

**Medio por el que informa a su jefe inmediato:**

Hablando personalmente con su jefe (a).

**Equipo de trabajo que ocupa:**

Material de mantenimiento.

**Instrumentos de trabajo que utiliza:**

Escobas, trapeador, cubetas, manguera, desinfectante, palanganas.

**Lugar principal de trabajo:**

Toda la institución (100%)

**Relación del puesto con el público e instituciones:**

Prestación de servicios a todo el personal, alumnado y padres de familia.

**Nivel académico deseado:**

Sexto primaria.

**Capacitación deseada:**

Ninguna.

**Otros:**

Disponibilidad de horario.

## **Conclusiones**

- El Manual de Funciones y Responsabilidades es una herramienta clave e indispensable para mejorar la educación de los alumnos.
- El personal administrativo, técnico y operativo de la institución al conocer cuáles son las funciones que debe de realizar podrá ejecutar sus tareas eficientemente.
- Al conocer claramente las funciones que tiene cada empleado evitará la duplicidad de funciones, mejorando la calidad de la institución en la prestación eficaz de los diversos servicios.

## **Recomendaciones**

- Es indispensable que las personas que laboran en el establecimiento ejecuten las funciones y responsabilidades designadas por la institución, para realizar de una manera eficaz y ordenada su trabajo.
- Es muy importante que el personal de la institución conozca claramente cuáles son sus funciones y responsabilidades evitando la duplicidad de tareas.
- Los Manuales de Funciones, deben darse a conocer a todo el personal y ser sujetos de revisión y actualización, por lo menos cada dos años.



## Anexo 6

### Evidencias



Establecimiento donde se realizó el estudio



Encuestando a estudiantes



Entrega técnica de la propuesta