

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



**Proceso de evaluación y monitoreo del desempeño docente en la Fundación  
Avanzando el Ministerio del Evangelio, zona 7 ciudad de Guatemala.**

(Informe de Práctica Profesional Dirigida)

Manuel de Jesús Morales Pineda

Guatemala

2017

**Proceso de evaluación y monitoreo del desempeño docente en la Fundación  
Avanzando el Ministerio del Evangelio, zona 7 ciudad de Guatemala.**  
(Informe de Práctica Profesional Dirigida)

Manuel de Jesús Morales Pineda

M.A. Liliana Isabel Ventura Ramírez (Asesora)  
MSc. Julbia Maricela Ramos Campos (Revisora)

Guatemala

2017

**Autoridades Universidad Panamericana**

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

Rector

**Dra. HC. Alba Aracely Rodríguez de González**

Vicerrectora Académica

**M.A. Cesar Augusto Custodio Cobar**

Vicerrector Administrativo

**EMBA. Adolfo Noguera Bosque**

Secretario General

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

**M.A. Sandy Johana García Gaitán**

Decana

**M.A. Wendy Flores de Mejía**

Vicedecana

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

**ASUNTO: Manuel de Jesús Morales Pineda**  
Estudiante de la carrera de Licenciatura en  
Pedagogía y Administración Educativa, de esta  
Facultad, solicita autorización para realizar Informe  
de Práctica Profesional Dirigida para completar  
requisitos de graduación.

Dictamen 26/2017

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

1. El anteproyecto presentado con el nombre de: **“Proceso de evaluación y monitoreo del desempeño docente en la Fundación Avanzando el Ministerio del Evangelio, zona 7 ciudad de Guatemala.”**. Está enmarcado dentro de los conceptos requeridos para la elaboración del Informe de Práctica Profesional Dirigida.
2. La temática se enfoca en temas sujetos al campo de investigación con el marco científico requerido.
3. Habiendo cumplido con lo descrito en el reglamento de egreso de la Universidad Panamericana en opciones de Egreso, artículo No. 5 del inciso a) al g).
4. Por lo antes expuesto, el estudiante **Manuel de Jesús Morales Pineda**, recibe la aprobación de realizar Informe de Práctica Profesional Dirigida, solicitado como opción de Egreso con el tema indicado en numeral 1.

  
**Licda. Sandy J. García Gaitán**  
**Decana**  
Facultad de Ciencias de la Educación



c.c archivo

vdeo

UNIVERSIDAD PANAMERICANA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN.  
Guatemala seis de mayo del año dos mil diecisiete-----

En virtud del Informe de Práctica Profesional Dirigida con el tema: **Proceso de evaluación y monitoreo del desempeño docente en la Fundación Avanzando el Ministerio del Evangelio, zona 7 ciudad de Guatemala.** Presentado por el estudiante: **Manuel de Jesús Morales Pineda,** previo a optar al grado Académico de Licenciatura en Pedagogía y Administración Educativa, cumple con los requisitos técnicos y de contenido establecidos por la Universidad. Por lo anterior se extiende el presente dictamen favorable para que continúe con el proceso correspondiente.



*Licenciada M. A. Liliana Ventura*  
*Asesora*

UNIVERSIDAD PANAMERICANA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN.

Guatemala seis de mayo del año dos mil diecisiete-----

En virtud del Informe de Práctica Profesional Dirigida con el tema: **Proceso de evaluación y monitoreo del desempeño docente en la Fundación Avanzando el Ministerio del Evangelio, zona 7 ciudad de Guatemala**, Presentado por la estudiante: **Manuel de Jesús Morales Pineda**, previo a optar al grado Académico de Licenciatura en Pedagogía y Administración Educativa, cumple con los requisitos técnicos y de contenido establecidos por la Universidad. Por lo anterior se extiende el presente dictamen favorable para que continúe con el proceso correspondiente.

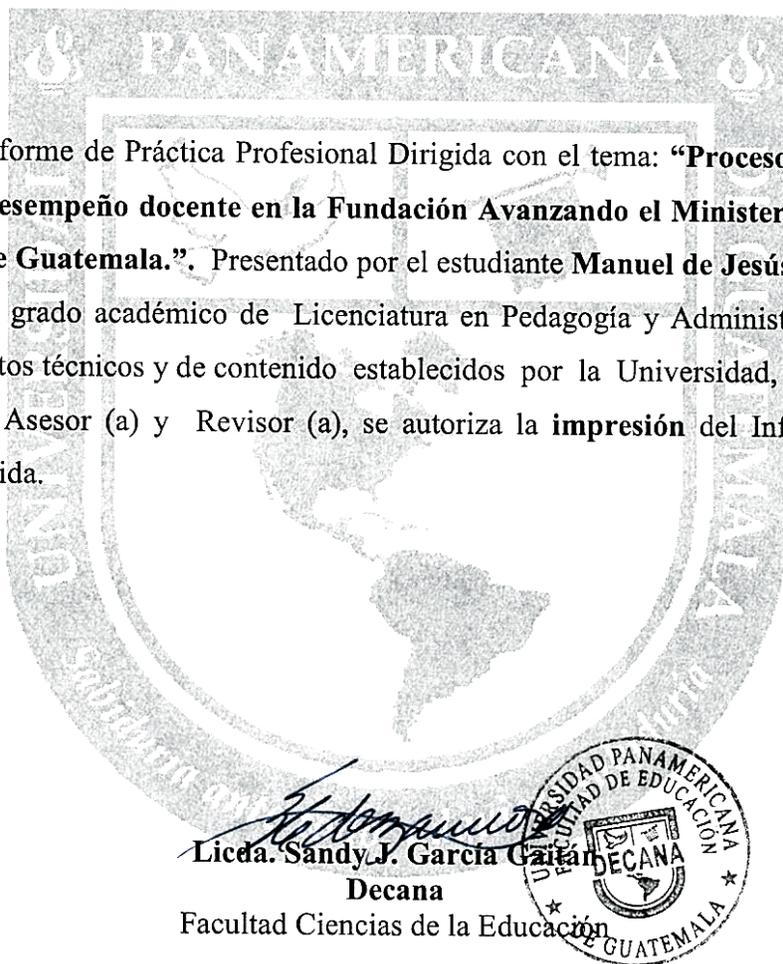


M.S.c *Julbia Ramos de Lezana*

*Revisora*

UNIVERSIDAD PANAMERICANA, FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN. Guatemala, diecinueve de mayo del año dos mil diecisiete. -----

En virtud del Informe de Práctica Profesional Dirigida con el tema: **“Proceso de evaluación y monitoreo del desempeño docente en la Fundación Avanzando el Ministerio del Evangelio, zona 7 ciudad de Guatemala.”**. Presentado por el estudiante **Manuel de Jesús Morales Pineda** previo a optar al grado académico de Licenciatura en Pedagogía y Administración Educativa, reúne los requisitos técnicos y de contenido establecidos por la Universidad, y con el requisito de Dictamen de Asesor (a) y Revisor (a), se autoriza la **impresión** del Informe de Práctica Profesional Dirigida.



*Sandy J. García Gaitán*  
**Licda. Sandy J. García Gaitán**  
**Decana**  
Facultad Ciencias de la Educación

## Contenido

Resumen	i
Introducción	iii
Capítulo 1	1
Marco contextual	1
1.1 Descripción de la institución	1
1.2 Reseña histórica de la institución	2
1.3 Visión y misión	3
1.3.1 Visión	3
1.3.2 Misión	3
1.4 Estructura organizativa	3
1.4.2 Autoridades	5
1.5 Ubicación geográfica	5
1.6 Fortalezas de la institución	6
1.7 Limitantes de la institución	6
1.8 Problemática inicial detectada	7
Capítulo 2	8
Diagnóstico institucional	8
2.1 Problemática	8
2.5 Metodología	14
2.6 Técnicas	14
2.6.1 La observación	14
2.6.2 La entrevista	14
2.6.3 Análisis FODA	15
2.7 Instrumentos	15

2.7.1 Guía de observación	15
2.7.2 Matriz FODA sistémico	15
2.7.3 Bitácora	16
2.8 Informantes	16
2.9 Resultados del diagnóstico institucional	17
Capítulo 3	18
Marco teórico	18
3.1 Calidad Educativa	18
3.1.1 La evaluación como elemento de calidad educativa	19
3.2 Gestión del talento humano	20
3.2.1 Talento humano	21
3.3 Proceso de evaluación del desempeño	22
3.3.1 Evaluación del desempeño docente	23
3.4 Proceso de Monitoreo	24
Capítulo 4	25
Propuesta	25
4.1 Nombre de la propuesta	25
4.2 Introducción	25
4.3 Justificación	26
4.4 Planteamiento del problema de la propuesta	27
4.5 Objetivos	27
4.5.1 Objetivo general	27
4.5.2 Específicos	27
4.6 Estrategia	28
4.7 Resultados esperados	28
4.8 Actividades	29
4.10 Metodología	33

4.11 Implementación y sostenibilidad de la propuesta	34
4.12 Recursos	35
4.12.1 Humanos	35
4.12.2 Materiales	35
Capítulo 5	37
Sistematización de la propuesta	37
5.1 Proceso de sistematización	37
5.2 Experiencia vivida	38
5.3 Reconstrucción histórica	39
5.4 Objeto de la sistematización de la propuesta	41
5.5 Principales lecciones aprendidas	41
Conclusiones	42
Referencias	43
Anexos	45
Anexo 1: Cartas de autoridades	45
Anexo 2: Ficha informativa del estudiante	46
Anexo 3: Constancia de práctica administrativa	47
Anexo 4: Certificación de acta de inicio y final	48
Anexo 5: Galería fotográfica	49
Anexo 6: Matriz del Marco Lógico	52

## **Índice de figuras**

Figura 1. Organigrama	4
Figura 2. Ubicación geográfica	5
Figura 3. Árbol de problemas	12
Figura 4. Árbol de objetivos	13

## **Índice de tablas**

Tabla 1. FODA sistémico	8
Tabla 2. Cronograma de actividades	30
Tabla 3. Presupuesto	36

## **Resumen**

El informe final de la Práctica Profesional Dirigida de la Licenciatura en Pedagogía y Administración Educativa, consiste en la elaboración de un trabajo académico estructurado y ordenado, de la experiencia obtenida por parte del estudiante practicante, en el desarrollo de la práctica y diseño de la propuesta de mejora en la institución educativa.

La Práctica Profesional Dirigida se realizó en las oficinas centrales de la Fundación Avanzando el Ministerio del Evangelio (AMG Guatemala), ubicada en la 14 calle 10-80 zona 7, colonia la Verbena del municipio y departamento de Guatemala; durante el desarrollo de la misma, el estudiante practicante asistió técnicamente en el departamento de educación, de una forma profesional y respetuosa, en las diversas tareas asignadas por parte de la directora general de educación. La problemática priorizada, fue que el proceso de evaluación, monitoreo y control del desempeño docente en el aula de los centros educativos de la Fundación, era escaso y deficiente; para darle solución a dicho problema, se propuso implementar un proceso de evaluación y monitoreo del desempeño docente en el aula en los centros educativos pertenecientes a la Fundación AMG Guatemala.

A continuación, se encontrará en el capítulo 1, los temas generales que fueron abordados tales como: descripción de la institución en los aspectos administrativos, técnicos, financieros y académicos; reseña histórica, visión y misión, estructura organizativa, ubicación geográfica; finalmente las fortalezas y limitantes de la institución.

En el capítulo 2 se encuentra el diagnóstico institucional, presentando primeramente la problemática que se priorizó en la aplicación del FODA sistémico; después se encuentran las figuras del árbol de problemas y de objetivos; la metodología con las técnicas y los instrumentos aplicados, los informantes claves y los principales hallazgos de los resultados del diagnóstico institucional.

El capítulo 3, lo constituye la investigación de los enfoques teóricos, que fundamentan los aspectos que le dieron forma a la propuesta de mejora tales como: calidad educativa y sus aspectos básicos en el contexto guatemalteco.

La evaluación como elemento de calidad educativa y los factores que se necesitan; posteriormente se encontrará la gestión del talento humano y su concepto básico; además, el talento humano como recurso más valioso en una institución educativa; el proceso de evaluación del desempeño y las etapas del mismo; la evaluación del desempeño docente y los resultados de la misma; finalmente el proceso de monitoreo y sus elementos esenciales para llevarlo a cabo.

En el capítulo 4, se encuentra la propuesta de mejora que fue diseñada por el estudiante practicante, que incluye los siguientes aspectos: nombre de la propuesta de acuerdo al diagnóstico institucional; el planteamiento del problema y su respectiva justificación; los objetivos; general y específicos; la estrategia y las acciones aplicadas para el alcance de los objetivos; los resultados esperados conjuntamente con las actividades, su cronograma, la metodología utilizada; finalmente, la implementación y sostenibilidad de la propuesta, con la descripción de los recursos humanos y materiales con su respectivo presupuesto.

El capítulo 5, describe todos los aspectos fundamentales de la sistematización de la propuesta de mejora, estos incluyen: el proceso de sistematización con el diseño e implementación de la propuesta, la experiencia vivida y la reconstrucción de los sucesos ordenados cronológicamente; la reconstrucción histórica y la ubicación de cada una de las actividades realizadas con los resultados definidos de la propuesta de mejora; el objeto de la sistematización de la propuesta y sus componentes básicos, con la descripción de las actividades y los resultados obtenidos en la implementación de la misma; finalmente, las lecciones aprendidas por el estudiante practicante.

## **Introducción**

En el ámbito de la gestión administrativa y educativa, es necesario que el administrador educativo, adquiera estrategias, herramientas y nuevos conocimientos, que le apoyen a mejorar su quehacer profesional; y con base a este asunto, en la Práctica Profesional Dirigida se priorizó una problemática encontrada en el proceso de evaluación, monitoreo y control del desempeño docente. En búsqueda de darle solución a dicho problema identificado, se plantea la estrategia que consistió en: Implementación del proceso de evaluación y monitoreo del desempeño docente, para la mejora de la gestión educativa en el aula en el departamento de educación de la Fundación Avanzando el Ministerio del Evangelio (AMG Guatemala), de la zona 7 del municipio y departamento de Guatemala.

Las razones e intereses que dieron origen a la propuesta presentada fueron: que el proceso de evaluación, monitoreo y control del desempeño docente en el aula, de la Fundación AMG Guatemala era escaso y sin control, como consecuencia en la mayoría de centros educativos no se estaban aplicando los instrumentos de evaluación y monitoreo, que se habían diseñado para dicho proceso; asimismo, el nivel de aprendizaje de los estudiantes de los centros era bajo, por lo cual no se visualizaba el avance educativo y de desarrollo social, que los donantes esperaban en la aplicación de todos los programas educativos institucionales.

El objetivo general planteado, para alcanzar el propósito central de la propuesta es: Contribuir al mejoramiento del proceso de evaluación y monitoreo del desempeño docente, en el departamento de educación de la Fundación AMG Guatemala, diseñando un programa de evaluación y desempeño docente.

Los objetivos específicos son: Examinar los instrumentos de evaluación y monitoreo ya existentes, del departamento de educación de la Fundación AMG Guatemala, para modificarlos y actualizarlos. Crear formatos de verificación de aplicación de instrumentos, para presentar informes de los directores y coordinadores a la directora general del departamento de educación

de la fundación AMG Guatemala. Institucionalizar la aplicación de instrumentos de evaluación y monitoreo, que contribuyan a la mejora del desempeño docente en el proceso educativo.

# Capítulo 1

## Marco contextual

### 1.1 Descripción de la institución

Avanzando el Ministerio del Evangelio (AMG Guatemala), es una fundación sin ánimo de lucro, que ha servido a familias vulnerables en Guatemala por 40 años, con sede en la zona 7 de la ciudad capital de Guatemala y organizada en dos Direcciones Generales: a) Dirección de Programas y b) Dirección de Servicios; que a su vez cuentan con 6 y 4 departamentos respectivamente. La Dirección de Programas se organiza de la siguiente manera: 1) Departamento de Evangelismo y Discipulado, 2) Departamento de Cuidado Familiar, 3) Departamento de Salud, 4) Departamento de Educación y Apadrinamiento, 5) Departamento de Protección y Restauración y 6) Departamento de Desarrollo Económico. La Dirección de Servicios se organiza así: 1) Departamento de Administración, 2) Departamento de Finanzas, 3) Departamento de Relaciones Públicas y 4) Departamento de Grupos de Visitantes.

Tiene presencia en 10 departamentos y 32 comunidades alrededor del país y sirve a casi 8,000 niños, niñas y jóvenes en 32 centros educativos, un campamento, tres clínicas dentales, un hospital rural y un centro nutricional; ofreciéndoles un lugar seguro, para aprender a suplir sus necesidades básicas y teniendo a la iglesia local como una aliada.

Se enfoca principalmente en la educación y busca desarrollar comunidades para su auto-sostenibilidad, alcanza a los más vulnerables como: huérfanos, viudas y otras personas que enfrentan los retos de vivir en áreas urbanas y rurales subdesarrolladas.

AMG Guatemala, utiliza un modelo llamado Puente de Vida, para alcanzar a la niñez, juventud y sus familias; por medio de 5 áreas específicas: espiritual, intelectual, emocional, social y física; para lo cual coordina con otros actores internacionales y nacionales gracias a sus alianzas estratégicas. AMG Guatemala es financiada por 3 organizaciones internacionales, Woord & Daad

Holanda, Word & Deed Canadá y AMG Internacional Estados Unidos; con el programa de apadrinamiento para los niños, niñas, jóvenes y señoritas.

## 1.2 Reseña histórica de la institución

A raíz del terremoto de Guatemala en el año de 1976, a los diez días de sucedido el desastre, un grupo de misioneros de los Estados Unidos, miembros de AMG Internacional visitaron el país, trayendo consigo ayuda económica, que se convirtió en comida para los niños y niñas cuyas familias habían sido perjudicadas por el desastre. Estos misioneros se ubicaron en la colonia Quinta Samayoa, zona 7 ciudad capital. Ellos les servían almuerzo a todos los niños y niñas que iban a una bodega que ellos alquilaron en esa colonia.

A finales del año 1976, los misioneros compraron un terreno en la colonia Quinta Samayoa, donde construyeron un edificio de dos niveles, que se fue conocido como: “El comedor Cerrito San José”. Posteriormente empezó a extender su apoyo a diferentes comunidades del país, surgiendo así los proyectos 4 de febrero, la Verbena y el Amparo; en la ciudad capital de Guatemala, luego Pochuta y Santa Cruz Balanyá, en Chimaltenango; Cabricán en Quetzaltenango y Santiago Atitlán en Sololá. En el año 1981 nace la Fundación AMG Internacional Guatemala, con el programa de alimentación, vestuario, construcción de viviendas, ayuda médica y clases de educación cristiana.

En el año 2008, el donante principal Word & Daad Holanda, decide hacer una evaluación educativa y administrativa a seis de los proyectos más antiguos de AMG Guatemala, para medir la gestión educativa y administrativa de directores, docentes, tutores y estudiantes; para compararlos con las escuelas del Sector Público y colegios privados del contexto de cada proyecto. En la evaluación, los resultados obtenidos en comparación a sus similares, fueron muy bajos. A partir de ese entonces, surgen cambios significativos en la estructura organizativa, con becas educativas para el personal administrativo, técnico, docente, planes de acción, para la mejora en el área académica de los estudiantes.

En el año 2011, nace el Plan Estratégico Institucional 2011-2015 y planes individuales en los diez departamentos de la institución. En el Plan Educativo, los Proyectos pasan a ser Centros de Formación Estudiantil (CFE) y los directores a ser coordinadores. Actualmente se está trabajando con el Plan Estratégico Institucional 2016-2020 y el Programa de Apadrinamiento nacional con diferentes campañas

### 1.3 Visión y misión

Tomado del documento: Compromiso y aceptación del programa de AMG Guatemala.

#### 1.3.1 Visión

Imaginamos un día cuando cada persona en la tierra tendrá por lo menos una oportunidad de escuchar y responder a una clara presentación del evangelio de Jesucristo y tengan la oportunidad de crecer como discípulos de Cristo.

#### 1.3.2 Misión

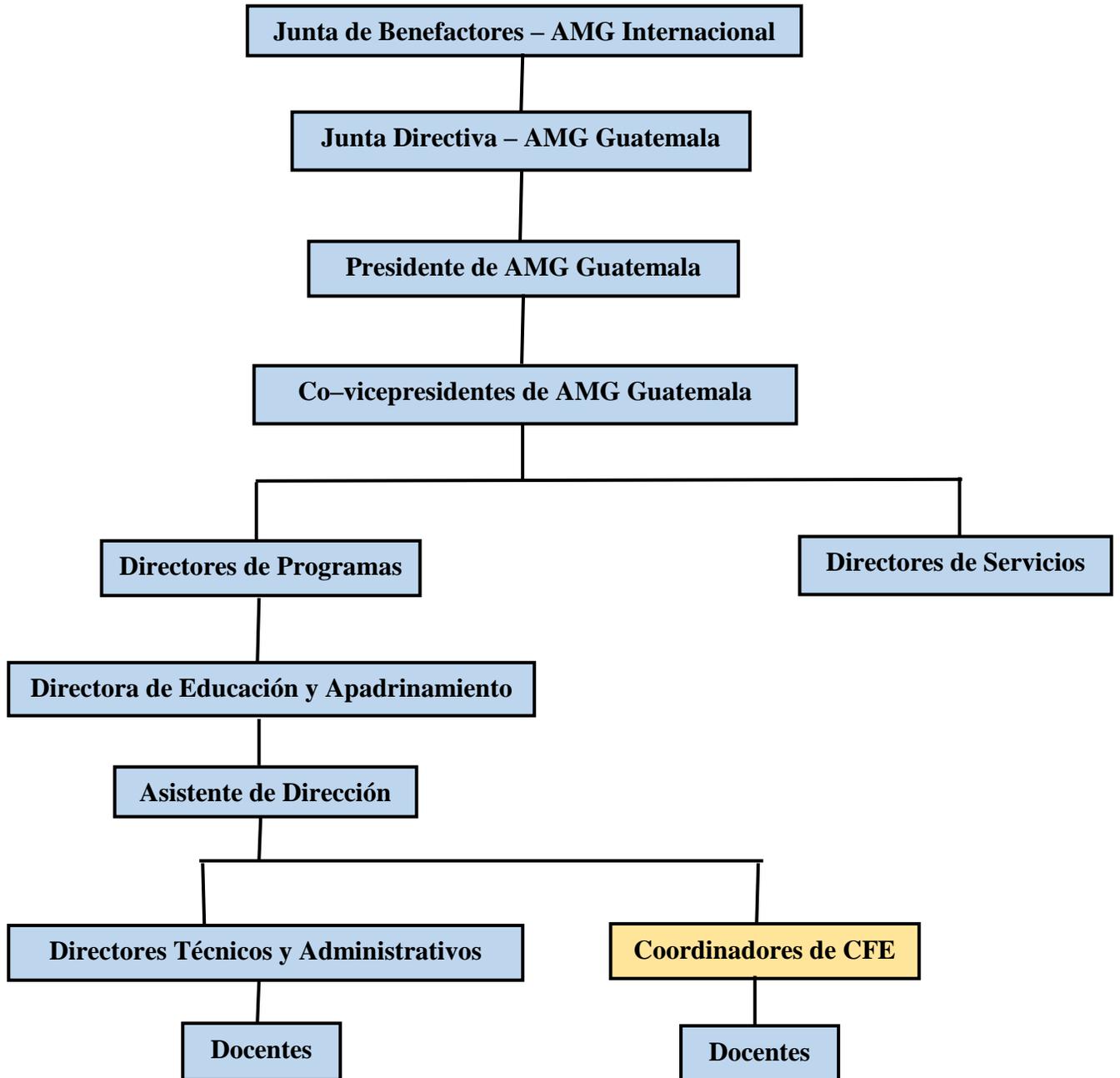
Avanzar con compasión el mandato de Jesucristo de evangelizar y hacer discípulos alrededor del mundo por medio de líderes nacionales comprometidos a una transformación de vida en asociación con cristianos que tengan el mismo propósito. Creemos que la verdadera transformación duradera requiere el creer en Jesucristo, arrepentirse y depender de Él. Este proceso incluye asistencia compasiva hacia aquellas personas en las comunidades en las que servimos.

### 1.4 Estructura organizativa

AMG Guatemala consta de una estructura organizativa formal, dirigida por una junta de benefactores en los Estados Unidos de Norte América, la junta directiva nacional, el presidente y los co-vicepresidentes, seguidos por los Directores Generales de Programas y de Servicios. Directores técnicos y administrativos de colegios, Coordinadores de los Centros Formación Estudiantil, docentes, tutores, niñeras y personal de servicios de cocina.

### 1.4.1 Organigrama

**Figura 1**  
**Estructura Organizativa de la Fundación AMG Guatemala**



Fuente: organigrama institucional de AMG Guatemala.

## 1.4.2 Autoridades

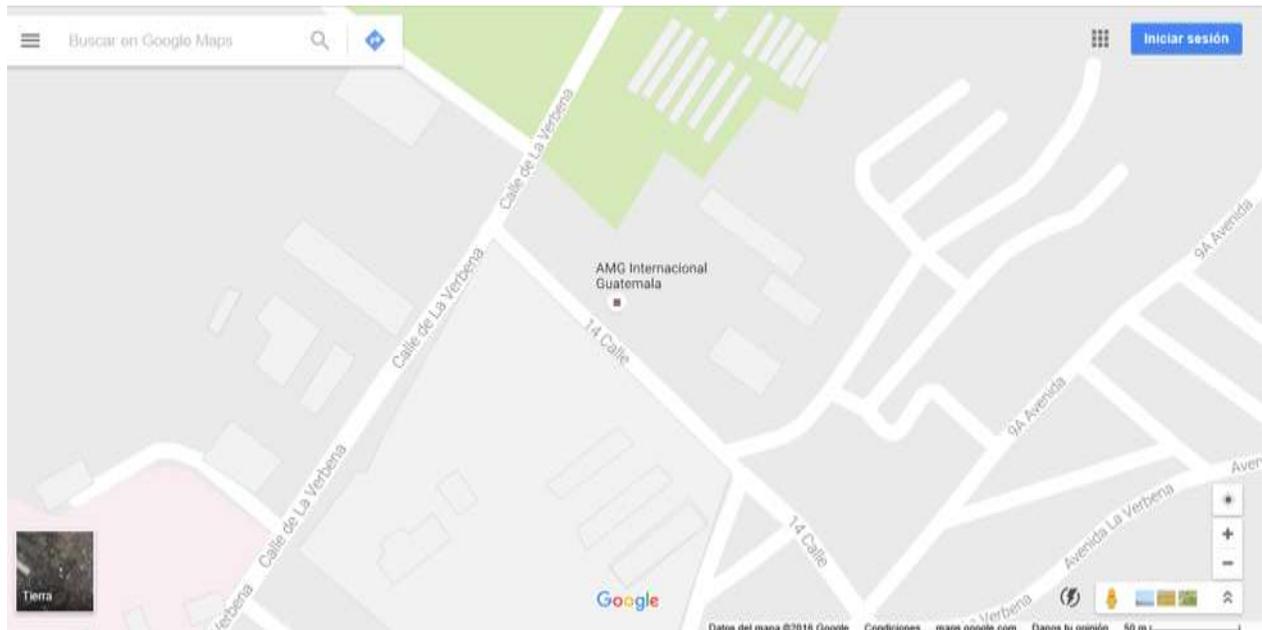
- Junta de benefactores AMG Internacional, Tasos Ionnidis, Philip Zodhiates y Paul Jenks.
- Junta Directiva AMG Guatemala; presidente de AMG Guatemala, Brian Dennett.
- Co-vicepresidentes de AMG Guatemala, Nico Kattenberg y Chad Smith.
- Directora General de Educación: Ruth Rodríguez.
- Director Administrativo: Alex Orellana.

## 1.5 Ubicación geográfica

Las oficinas centrales de AMG Guatemala, se encuentran ubicadas en el departamento y municipio de Guatemala, en la 14 calle 10-80, zona 7 colonia la Verbena, a un costado del Cementerio la Verbena y se puede acceder por medio de la novena calle, llamada calle de la Verbena. Las Principales instituciones aledañas son: INTECAP Guatemala 3, Hospital San Vicente, Hospital de Neumología del IGSS y el área de Salud de la zona 7, del Ministerio de Salud de Guatemala.

**Figura 2**

Ubicación geográfica



Fuente: Google maps.

## 1.6 Fortalezas de la institución

AMG Guatemala cuenta con cuarenta años de experiencia, su vocación de servicio se basa en los principios judeo-cristianos; además, con tres organizaciones internacionales como donantes, alianzas estratégicas con Internacional Justice Misión Guatemala, Municipalidad de Guatemala, Universidad Mariano Gálvez, Centro Técnico Vocacional William Cornelius, Aflatoun Internacional, Fundación Ecofiltro, entre otras; para alcanzar los objetivos que están plasmados en el Plan Estratégico Institucional 2016-2020.

Tiene cobertura en tres niveles educativos (Preprimaria, Primaria y nivel medio básico). Posee manuales de desempeño laboral y docente, con un Programa de Capacitación Permanente, para el desarrollo institucional e individual.

En la ubicación de la sede de AMG Guatemala posee instalaciones adecuadas, para prestar los servicios educativos, con un talento humano y sus funciones bien definidas en el desarrollo de su labor; además, una aceptación favorable en las comunidades donde tiene presencia.

## 1.7 Limitantes de la institución

AMG Guatemala, en la actualidad está operando con recursos financieros limitados, además, el talento humano es insuficiente, para cubrir todas las áreas y departamentos con que cuenta la fundación, existiendo así la duplicidad de funciones.

Carece de evaluaciones en los programas de educación formal y no formal, a causa de escaso monitoreo de los programas educativos. No hay sistematización de los programas y capacitaciones. Las reuniones son informales y en la mayoría de ocasiones, no se suscriben actas, bitácoras o acuerdos.

## 1.8 Problemática inicial detectada

Con base a la observación y las entrevistas realizadas a la Directora General del Departamento de Educación de la Fundación AMG Guatemala, la mayor problemática detectada se encuentra en el área de evaluación, monitoreo y control del desempeño docente en el aula, en casi todos los centros educativos, con esto no se visualiza el avance esperado en los programas institucionales, y estos a la vez, no están siendo aplicados por los docentes.

Como consecuencia, en los informes enviados a los donantes por la Directora General de Educación, le hacen faltan elementos para ser concretos y específicos en los resultados académicos, cristianos y sociales del grupo meta. Además, el nivel académico de los tres niveles donde hay cobertura no ha alcanzado los resultados esperados por los benefactores y el proceso de desarrollo en la comunidad educativa evidencia un avance menor al planificado.

## Capítulo 2

### Diagnóstico institucional

#### 2.1 Problemática

Con base a la observación en algunos centros educativos de la Fundación AMG Guatemala y las entrevistas realizadas a la Directora General del Departamento de Educación, directores técnicos y coordinadores educativos de los centros observados; se pudo detectar en el área de evaluación, monitoreo y control del desempeño docente, deficiencia en el proceso de aplicación de instrumentos de evaluación y monitoreo, anteriormente diseñados.

#### 2.2 FODA sistémico

**Tabla 1**

	<b>Fortalezas (+)</b>	<b>Oportunidades (+)</b>
<b>FODA</b> <b>Área</b> <b>Administrativa</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se cree en Dios y en la aplicación de los principios bíblicos judeo-cristianos.</li> <li>• 40 años de experiencia enfocados en la labor social.</li> <li>• Tres instituciones internacionales como donantes.</li> <li>• Alianzas Estratégicas con otras organizaciones.</li> <li>• Una Teoría de Cambio, en la cual se basan y se justifican los diseños de nuevos proyectos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Posibilidad de crear programas para buscar donantes de empresas y personas nacionales.</li> <li>• Aprovechar las visitas de voluntarios extranjeros como nuevos donantes.</li> <li>• Posibilidad de nuevas alianzas con bandas de músicos cristianos y extranjeros.</li> <li>• Facilitar el acceso a nuevos voluntarios nacionales, para todas las áreas.</li> </ul>

	<p><b>Fortalezas (+)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Plan Estratégico (2016-2020) de todos los programas institucionales, presentado a todos los donantes.</li> <li>• Programas educativos extracurriculares.</li> <li>• Cobertura en los tres niveles educativos (Preprimaria, Primaria y ciclo básico)</li> <li>• Manuales de desempeño laboral y de procesos educativos.</li> <li>• Programa de Capacitación Permanente a los docentes.</li> </ul>	<p><b>Oportunidades (+)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Colaboración en actividades con municipalidades guatemaltecas, para hacer nuevas alianzas.</li> <li>• Búsqueda de otras ONG, para hacer nuevas alianzas estratégicas.</li> <li>• Participación en eventos cristianos evangélicos, para buscar apadrinamiento nacional para los niños, niñas y jóvenes de la Fundación.</li> </ul>
<p><b>Debilidades (-)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reducción del presupuesto anual, de parte de los donantes.</li> <li>• Operando con recursos financieros limitados.</li> <li>• Carencia de talento humano, para cubrir todas las áreas y departamentos.</li> </ul>	<p><b>Estrategias</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisar y optimizar los recursos financieros que posee la fundación.</li> <li>• Examinar e inventariar los recursos existentes.</li> <li>• Revisar las capacidades de los voluntarios extranjeros, para colocarlos en las áreas de fácil desempeño.</li> </ul>	<p><b>Estrategias</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestionar fondos extras con las instituciones aliadas.</li> <li>• Investigar nuevos conocimientos de la eficiencia en la ejecución financiera con el apoyo de universidades.</li> <li>• Gestionar apoyo con las instituciones aliadas, para la mejora de los procesos.</li> </ul>

<p><b>Debilidades (-)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Escasa evaluación en los programas de educación formal y no formal.</li> <li>• Monitoreo de los programas institucionales insuficiente.</li> <li>• No existe sistematización de los programas y capacitaciones.</li> <li>• Disminuida concreción en los procesos de los programas educativos.</li> <li>• Reuniones informales y en algunas ocasiones, no se suscriben actas, bitácoras o acuerdos.</li> </ul>	<p><b>Estrategias</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aplicar instrumentos de evaluación al finalizar cada bloque en el ciclo.</li> <li>• Implementar programa de evaluación y monitoreo de desempeño docente.</li> <li>• Diseñar un Plan de sistematización con base en la teoría de cambio.</li> <li>• Revisión y actualización de manuales educativos, para concretar procesos.</li> <li>• Aplicar los manuales de desempeño laboral en el registro e historial de los procesos educativos.</li> </ul>	<p><b>Estrategias</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocer y revisar los procesos de evaluación de otras organizaciones.</li> <li>• Investigar programas de evaluación y monitoreo de instituciones públicas.</li> <li>• Buscar planes de sistematización de capacitaciones en otras instituciones educativas.</li> <li>• Gestionar préstamo de los manuales, que utilizan las instituciones con las cuales se tienen alianzas.</li> <li>• Investigar procedimientos de suscripciones de actas, tomas de bitácoras y acuerdos, en el Ministerio de Educación.</li> </ul>
<p><b>Amenazas (-)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La baja del precio de la moneda extranjera (El euro, el dólar estadounidense y canadiense).</li> </ul>	<p><b>Estrategias</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Crear y ejecutar plan de austeridad institucional en todos los departamentos de la Fundación.</li> </ul>	<p><b>Estrategias</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Investigar planes estratégicos y financieros de las instituciones amigas y aliadas.</li> </ul>

<b>Amenazas (-)</b>	<b>Estrategias</b>	<b>Estrategias</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Competencia con el Gobierno y sus programas de gratuidad en la educación.</li> <li>• Otras ONG, operando en los sectores donde se tiene presencia.</li> <li>• Facilidad de acceso para los niños y niñas en guarderías del Estado y municipales.</li> <li>• Delincuencia y crimen organizado en las comunidades, donde se encuentran los centros educativos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseñar un plan de mercadeo y búsqueda de nuevas familias que se interesen por los programas educativos e institucionales.</li> <li>• Crear plan de apoyo mutuo entre instituciones cercanas a los centros de la Fundación.</li> <li>• Facilitar los procesos de admisión, para los niños y niñas a los centros educativos.</li> <li>• Solicitar más presencia policial, en los alrededores de los centros educativos de la Fundación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fortalecer y actualizar los programas educativos e institucionales, con métodos innovadores y efectivos coordinados con Editoriales.</li> <li>• Buscar nuevas alianzas con ONG afines a la misión y visión de la Fundación AMG Guatemala.</li> <li>• Dar a conocer a las comunidades, todos los programas institucionales.</li> <li>• Involucrar a la comunidad educativa de los centros, en actividades que fomenten la convivencia pacífica entre vecinos.</li> </ul>

Fuente: elaboración propia

2.3 Árbol de problemas

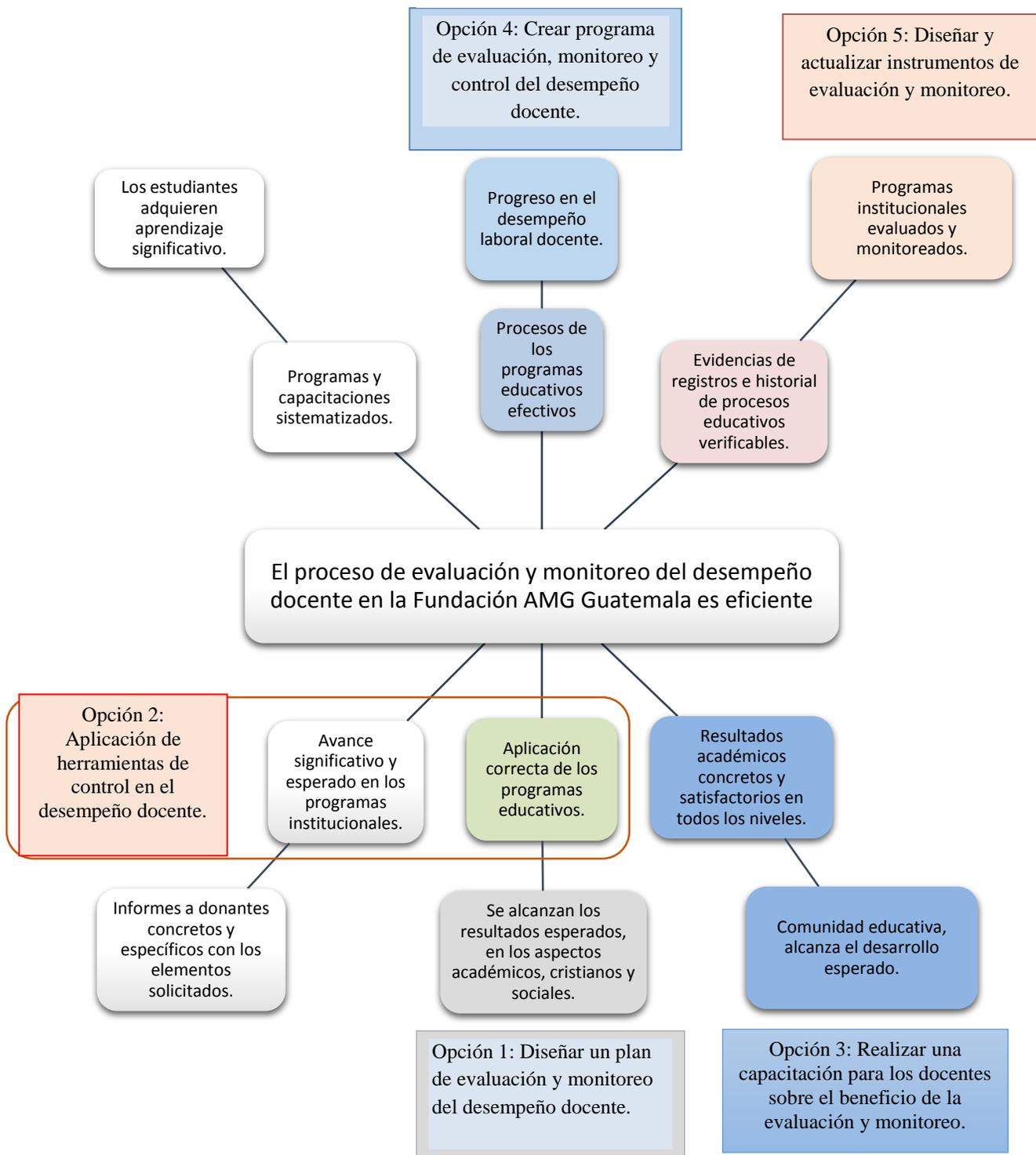
Figura 3



Fuente: elaboración propia

## 2.4 Árbol de objetivos

**Figura 4**



Fuente: elaboración propia

## 2.5 Metodología

Pérez Gloria (1990) afirma: “La investigación-acción se presenta como un paradigma singular, crítico, vinculado a la práctica profesional y orientado a la transformación y al cambio” (p. 177). Mckernan James (1999) sostiene: “La investigación acción es el proceso de reflexión por el cual en un área problema determinada, donde se desea mejorar la práctica o la comprensión personal, el profesional en ejercicio lleva a cabo un estudio” (p. 25).

En el proceso de diagnóstico institucional, la investigación-acción fue implementada a través de la observación, entrevistas informales, la aplicación de una guía de observación, la aplicación de la matriz del FODA sistémico, registros de acontecimientos diarios en la bitácora; para hallar elementos que favorecieran al análisis e interpretación en la investigación.

## 2.6 Técnicas

### 2.6.1 La observación

Sabino Carlos (1992) dice: “La observación consiste en el uso sistemático de nuestros sentidos orientados a la captación de la realidad que queremos estudiar” (p. 115).

Roberto Sampieri (1991) sostiene: “La observación consiste en el registro sistemático, válido y confiable de comportamientos o conducta manifiesta” (p. 179).

### 2.6.2 La entrevista

Guillermo Zuñiga (2002) asevera: “La entrevista es la relación directa establecida entre el investigador y su objeto de estudio a través de individuos o grupos, con el fin de obtener testimonios orales” (p. 49). Roberto Sampieri (1991) señala: “Las entrevistas personales requieren de una atmósfera apropiada. El entrevistador debe ser amable y tiene que generar confianza en el entrevistado” (p. 171)

### 2.6.3 Análisis FODA

Santos Carlos, & Urzúa Carlos (2002) afirman

El FODA es una herramienta que permite obtener un diagnóstico o “fotografía” de la situación actual de una empresa u organización, permitiendo de esta manera obtener un análisis preciso de la situación de la empresa, lo que permite en función de ello, tomar decisiones y actuar de acuerdo con los objetivos y políticas formuladas. (p.5)

El análisis FODA proporciona la información necesaria para la implantación de acciones, medidas correctivas y la generación de nuevos proyectos de mejora. Su nombre deriva del acrónimo formado por las iniciales de los términos: fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

Para el proceso de diagnóstico, la técnica de observación fue la más utilizada, pues esta se hizo todos los días durante el diagnóstico institucional, inclusive conjuntamente con la técnica de entrevistas y el análisis FODA; que también añadieron los elementos necesarios para su posterior análisis e interpretación en dicho proceso.

## 2.7 Instrumentos

### 2.7.1 Guía de observación

Sabino Carlos (1992) indica: “La guía de observación es un instrumento que permite encausar la acción de observar ciertos fenómenos. Esta guía, por lo general, se estructura a través de columnas que favorecen la organización de los datos recogidos” (p. 115).

### 2.7.2 Matriz FODA sistémico

Es una herramienta de análisis que puede ser aplicada a cualquier situación, individuo, producto, empresa, entre otros; que esté actuando como objeto de estudio en un momento determinado del tiempo. Es una conocida herramienta estratégica de análisis de la situación de una institución. El

principal objetivo de aplicar la matriz del FODA sistémico en una organización es ofrecer un claro diagnóstico, para poder tomar las decisiones estratégicas oportunas y mejorar en el futuro.

### 2.7.3 Bitácora

García Aretio (2005) explica: “En el caso de la investigación las bitácoras pueden configurarse como herramientas ideales para la investigación-acción, la gestión de proyectos de investigación; la configuración de grupos de trabajo que debaten sobre un tema puntual” (p.3).

La bitácora es un instrumento, en el cual se lleva un registro escrito de los acontecimientos diarios más relevantes de una forma cronológica, durante todo el proceso de la práctica que sirve para su posterior análisis y reflexión.

Dentro del proceso de diagnóstico institucional, la guía de observación se diseñó y aplicó en los primeros días de la práctica profesional, la matriz del FODA sistémico, surgió del primer FODA aplicado a la institución y la bitácora se aplicó en todo el proceso de la práctica administrativa.

## 2.8 Informantes

Taylor Steven (1994) afirma: “Los observadores participantes también esperan de los informantes claves que ellos les proporcionen una comprensión profunda del escenario” (p. 61). Bodgan Robert (1994) sostiene: “Es importante no concentrarse exclusivamente en un individuo o en un pequeño número de individuos. No dé por sentado que los informantes comparten la misma perspectiva. Es poco frecuente que lo hagan” (p. 61).

La directora general del Departamento de Educación Ruth Rodríguez fue la informante clave en la proporción de información, aplicándole la entrevista con preguntas abiertas; también las directoras técnicas del colegio Rayo de Luz, Ana Lucía Ramírez de Preprimaria, Ana López de Primaria y Yoly Yupe de Básicos; proveyeron importante información acerca de su gestión administrativa y educativa en sus respectivos niveles, aplicándoles la entrevista directa y preguntas abiertas. La directora del colegio Las Vistas Hellen Mendoza, del colegio Maranatha

Evelyn Oliva y del instituto tecnológico Santa María, Ligia Guevara; también facilitaron la información de sus respectivas instituciones, prestando documentación variada, para revisión y análisis. Por último, fueron observados 30 docentes de los cuatro centros educativos de los tres niveles, Preprimaria, Primaria y Básicos, en el desarrollo de las clases en el desempeño docente.

## 2.9 Resultados del diagnóstico institucional

Al inicio del diagnóstico institucional, se pudo establecer que la Fundación AMG Guatemala, cuenta con elementos esenciales que apoyan al proceso de enseñanza y aprendizaje en cada uno de sus centros educativos tales como: actividades de actualización administrativa, técnica y docente para sus colaboradores, estimulándolos en su crecimiento profesional y académico; además, posee planes administrativos de monitoreo y evaluación en cada una de las actividades laborales, teniendo bien definidas las funciones de los miembros del personal, incluyendo horarios de trabajo.

De sus principales fortalezas, se encuentran los cuarenta años de experiencia enfocados en la labor social en las comunidades vulnerables donde tiene presencia, con el apoyo de tres instituciones internacionales como donantes principales y alianzas estratégicas con otras organizaciones que se dedican a la labor social.

En el proceso del diagnóstico institucional, también se pudo establecer que existe poca concreción en los programas educativos institucionales, que piden los donantes que se ejecuten como parte de su enfoque de ayuda a las comunidades; debido a que no hay sistematización de los programas educativos y las capacitaciones dadas al personal docente durante el ciclo lectivo.

Siendo el principal hallazgo, la escasa evaluación y monitoreo del desempeño docente en la ejecución de los programas, en el proceso educativo de la mayoría de los centros educativos de la Fundación, contando con instrumentos de evaluación y monitoreo que la mayoría de los directores y coordinadores no los aplican a los docentes y por ende estos no han sido actualizados; dando como resultado, informes a los donantes poco concretos al nivel educativo que ellos esperan.

## **Capítulo 3**

### **Marco teórico**

#### **3.1 Calidad Educativa**

Casanova (2012) afirma

La calidad es un concepto dinámico en esencia, que se mantendrá vivo y actualizado siempre que se continúe innovando en educación a la vista de los acontecimientos sociales que se produzcan y de los descubrimientos científicos (psicológicos, pedagógicos, neurocientíficos, etc.), y que debe contar como base con la formación y el prestigio de sus profesores (al fin, de sus protagonistas en las aulas) que constituyen el núcleo fundamental del sistema. (p. 9).

En el documento “Estrategia para una Educación de Calidad para la Niñez y Juventud Guatemalteca” (2012). De la Dirección General de Gestión de Calidad Educativa, del Ministerio de Educación de Guatemala, dice: que el Gobierno de Guatemala se comprometió con garantizar a toda la población en edad escolar una educación de calidad, haciendo énfasis en los niveles educativos de preprimaria y primaria, donde se fundamenta el éxito en el proceso educativo de cada estudiante. El propósito era, redoblar esfuerzos para formar un número suficiente de docentes del nivel preprimario, para incrementar la cobertura para los niños y niñas de dicho nivel, dando apertura a nuevas aulas de párvulos y así mismo a una preprimaria bilingüe; ya que solamente cerca del 50% de esa población estudiantil asistía a las escuelas.

El Ministerio de Educación, reconoció que la mejora en la calidad educativa debía de ser para todos los niveles del sistema educativo, pero se enfocó principalmente en el nivel primario y el desempeño docente, para brindarles nuevas herramientas y condiciones que les permitieran realizar su labor de una manera adecuada.

Creó el Programa de Bachillerato en Ciencias y Letras, con Orientación en Educación y posteriormente en el nivel universitario, formarse como profesores de educación primaria, o en algunas de las diversas especialidades establecidas para abarcar más la profesionalización, para que los egresados de este nivel, reunieran todas las cualidades y competencias necesarias que debe tener un docente en su perfil de primaria, para dar respuesta a las necesidades que enfrenta el sistema educativo.

Con el apoyo de la Universidad de San Carlos de Guatemala, se creó el Programa de Profesionalización y Actualización Docente, para los maestros en servicio en el nivel primario; y de esta manera poder brindar una mejor atención a toda la población escolar, para el logro de los estándares de calidad educativa que se espera que obtengan los estudiantes, en lo que concierne al desempeño docente; con vistas a realizar el Plan Estratégico de Educación 2012-2016 con sus cinco líneas estratégicas como la base que fundamentaba la implementación de las políticas para la calidad educativa.

### 3.1.1 La evaluación como elemento de calidad educativa

Casanova (2012) expresa

La propuesta ya recomendada insistentemente, desde hace años, es que la evaluación se convierta en un elemento del currículum que promueva y contribuya eficazmente a la mejora de los procesos de enseñanza y aprendizaje. Y para ello no hay otra alternativa más que llevar a cabo una ruptura decidida con los modelos tradicionales que, en demasiadas ocasiones, siguen manteniéndose en las aulas y en centros completos que se autodenominan de “calidad”. (p. 19)

Se sabe que para llegar a la calidad educativa, son múltiples los factores que se necesitan, entre ellos: cantidad, calidad y disponibilidad de materiales educativos, infraestructura, políticas que apoyen la innovación educativa, trabajo en equipo de la comunidad educativa, la implementación de un currículum contextualizado en todos los niveles, entre otros; un factor fundamental en las actividades que día a día se realizan en el aula, debería ser un modelo de evaluación flexible y formativo como elemento de calidad educativa.

¿Por qué flexible y formativo? Para tomar en cuenta la diversidad de los estudiantes, sus estilos de aprendizaje y sus inteligencias múltiples, para personalizar los procesos educativos y de esta manera lograr el interés de todos los estudiantes, obteniendo resultados reales y efectivos; al evaluar todo lo que hace diariamente en su trabajo escolar en el proceso educativo, para no seguir implementando modelos de evaluación tradicionalistas que le exigen únicamente al estudiante estudiar, memorizar y repetir, teniendo como resultado personas poco críticas, nada emprendedoras y poco preparadas, para poder resolver los problemas que día a día se enfrenta cada ser humano en un mundo globalizado cada vez más exigente.

### 3.2 Gestión del talento humano

Chiavenato (2004) asevera

Existen organizaciones pequeñas que logran un éxito enorme y que son más rentables que organizaciones más grandes. ¿A qué se debe? La razón es sencilla, se llama innovación. Es la capacidad de una organización de proporcionar productos y servicios creativos e innovadores que transforman a los demás productos y servicios en cosas obsoletas e inútiles. (p. 36)

En el gestor educativo, sus principales cualidades deberían ser la innovación y la creatividad y no conformarse con llevar a cabo métodos tradicionales y pocos efectivos hoy en día. Un gestor del talento humano y especialmente docente, debe dar participación a su equipo y recurrir al talento individual en la toma de decisiones, para que estos sean reales protagonistas del proceso educativo y no solamente tenerlos como recurso humano que participan en la impartición de clases.

Para gestionar el talento docente, es necesario tener una visión global de lo que conlleva el proceso de enseñanza y aprendizaje y centrarse en la mejora de la calidad educativa, creando y planificando estrategias innovadoras, para construir procesos de calidad en todos los ámbitos educativos, para lograr los resultados que sean acordes a las demandas de la sociedad actual del siglo XXI.

El gestor del talento docente, debe adquirir nuevos conocimientos con respecto a la gestión educativa y estar en constante actualización, para enriquecer todos los métodos que utiliza en su gestión y administración, y tener éxito en la era de la información y la comunicación.

### 3.2.1 Talento humano

Chiavenato (2004) sostiene

No es suficiente tener personas. Son necesarios una plataforma que sirva de base y un clima que impulse a las personas y utilice los talentos existentes. De este modo, el capital humano está constituido básicamente por los talentos y competencias de las personas.

(p. 37)

En la actualidad, el recurso humano o mejor dicho el talento humano es el más valioso de toda institución y en las instituciones educativas lo son los docentes, constructores del desarrollo social por medio del proceso educativo, del cual son participantes conjuntamente con los estudiantes; por esta causa, todo docente debe poseer las competencias que le ayuden a realizar su desempeño con calidad, tales como: habilidades, capacidades experiencias, destrezas y conocimientos necesarios para impartir las clases.

Todo docente como talento humano de una institución educativa, debe poseer personalidad, individualidad, aspiraciones, valores, actitudes, motivación y objetivos personales. Los docentes no son simples empleados ni se les dice recursos humanos, sino que son participantes y colaboradores de la institución educativa que brindan el conocimiento y las habilidades necesarias para el éxito de los estudiantes.

Las competencias que deben caracterizar al docente o talento humano en este nuevo siglo son: competencia interpersonal que corresponde a los valores personales tales como: equidad, la igualdad y la ética, competencia didáctica que se refiere a la capacidad de enseñar, evaluar y monitorear el aprendizaje, competencia disciplinar que alude al buen dominio de los contenidos de las áreas curriculares y competencia profesional que se refiere al compromiso con la calidad en el desempeño docente y crecimiento profesional.

### 3.3 Proceso de evaluación del desempeño

“Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia y las cualidades de una persona” (Chiavenato, 2004, p. 243). Chiavenato (2004) expone: “La evaluación del desempeño es un proceso de diagnóstico de oportunidades de crecimiento, en lugar de que sea un sistema arbitrario, basado en juicios” (p. 244).

En el proceso de evaluación, la primera función que debe hacer el encargado del proceso es: garantizar que se dé un clima laboral de respeto y confianza entre el evaluador y evaluado; ya que se debe generar una posibilidad permanente de aprendizaje, innovación, desarrollo personal y profesional entre los colaboradores de una institución. Luego se crea el propósito principal, como parte de la visión de hacia dónde se dirige la institución y los resultados que se esperan obtener, y por supuesto, la mejora continua de todos los colaboradores.

Después se establecen y definen los criterios e indicadores que irán plasmados en los instrumentos, donde se hace la recolección de datos e información, posteriormente se comparten los instrumentos dándolos a conocer con los evaluadores y evaluados antes que estos sean aplicados, al haber sido establecido el procedimiento a seguir en el proceso evaluativo.

En la segunda etapa del proceso de evaluación, después de la aplicación de los instrumentos, de la recolección de información y la identificación de evidencias válidas y confiables, se procede a la interpretación de resultados según los indicadores que fueron establecidos; finalmente se elabora un informe narrativo, el cual contiene gráficos numéricos y porcentuales que ayudan a su mejor interpretación de los resultados obtenidos del proceso evaluativo. Además, este informe sirve en la toma de decisiones que harán los directivos, para establecer las estrategias que serán implementadas para el logro de los objetivos institucionales. Finalmente, se hace una convocatoria con todos los involucrados del proceso evaluativo, para dar a conocer los resultados de la evaluación y las estrategias de mejoramiento, para que el evaluado logre una actitud abierta al cambio y de aceptación a las sugerencias y observaciones hechas por el evaluador.

### 3.3.1 Evaluación del desempeño docente

Tejedor (2016) señala

En el marco de los planes estratégicos que se diseñan para la mejora de la calidad de los centros y del propio sistema educativo en su conjunto, la evaluación del desempeño docente se concibe como el decisivo factor humano, adecuadamente contextualizado, para conseguir la dinamización del proceso de modernización y cambio en las escuelas.

(p. 322)

La evaluación del desempeño docente, debe orientarse primordialmente en la mejora del nivel de calidad del proceso de enseñanza y aprendizaje, que busca a su vez emitir juicios de valor sobre el desenvolvimiento de las responsabilidades del docente y del desarrollo en los logros académicos de los estudiantes; que se obtienen en la recolección de información válida, objetiva y fiable. Además, es una manera de fomentar y favorecer el desempeño del docente, para que pueda identificar las cualidades y aciertos que conforma a un buen docente y que este a su vez, sea estimulado para realizar los cambios oportunos en las planificaciones de clases, en todas sus áreas de trabajo en la actividad docente.

En algunos contextos educativos, la evaluación de desempeño docente es vista como una estrategia de vigilancia y control, de parte de los gestores y administradores educativos de las actividades que realizan los docentes en el aula; provocando en los docentes, cuando estos son objeto de las evaluaciones sentimientos desagradables de desconfianza, temor, inseguridad y en algunas ocasiones, hasta pánico; pues se cree que esta es un sinónimo de subjetividad, arbitrariedad y de poder autoritario y aplastante.

En todo caso, la evaluación del desempeño docente busca ser positiva y formativa que influya en la conducta del docente en el proceso educativo, cuando este recibe la valoración en su actuación docente, lo que puede favorecer la producción de cambios en su desempeño.

### 3.4 Proceso de Monitoreo

Valle & Rivera (2008) exponen

La teoría de la planificación del desarrollo define el seguimiento o monitoreo como un ejercicio destinado a identificar de manera sistemática la calidad del desempeño de un sistema, subsistema o proceso a efecto de introducir los ajustes o cambios pertinentes y oportunos para el logro de sus resultados y efectos en el entorno. (p. 2)

En el proceso de evaluación del desempeño, se debe considerar también un plan de monitoreo que debe estar compuesto por una secuencia de acciones que son necesarias para la medición y el análisis de desempeño, así el enfoque será, la verificación, si se han cumplido las actividades que fueron planificadas y luego sugerir los cambios necesarios, para reducir la discrepancia entre una y otra.

Se debe entender que el proceso de monitoreo es cíclico, pues rota continuamente en torno a diferentes elementos que son funcionales, en la recolección de datos y posterior registro en los instrumentos respectivos que serán aplicados y por último la toma de decisiones con respecto a las acciones correctivas o de retroalimentación que son necesarias de acuerdo a toda la información obtenida.

Los elementos esenciales en el plan de monitoreo son los indicadores, que son en sustancia la información que es utilizada para dar seguimiento y ajustar las acciones de un proceso de evaluación. Los indicadores son unidades de medida que facilitan el proceso de monitoreo, estos a la vez poseen dos funciones, una descriptiva y otra valorativa. La función descriptiva consiste en la aportación de información específica sobre el estado real de un programa, proyecto o proceso. La función valorativa añade a la información descriptiva juicio de valor que es lo más objetivo posible.

## **Capítulo 4**

### **Propuesta**

#### 4.1 Nombre de la propuesta

Implementación del proceso de evaluación y monitoreo del desempeño docente, para la mejora de la gestión educativa en el aula en el departamento de educación de la Fundación Avanzando el Ministerio del Evangelio (AMG Guatemala), de la zona 7 del municipio y departamento de Guatemala.

#### 4.2 Introducción

Entre los aspectos del proceso educativo, uno de los más importantes es lo relacionado a las evaluaciones y monitoreo del desempeño docente en el aula; pues de ellas se deriva, cómo se debe impartir la docencia de una manera eficiente y eficaz; además, sirven para que cada uno de los docentes, puedan aprender nuevas herramientas y técnicas de aprendizaje a nivel individual y colectivo.

Las razones que dieron origen a la propuesta presentada fueron: que el proceso de evaluación, monitoreo y control del desempeño docente en el aula, de la Fundación AMG Guatemala era escaso y sin control y como consecuencia, en la mayoría de centros educativos, no se estaban aplicando los instrumentos de evaluación que se habían diseñado para dicho proceso; asimismo, el nivel de aprendizaje de los estudiantes de los centros era bajo, por lo cual no se visualizaba el avance en el proceso educativo y desarrollo social, que los donantes esperaban.

Por lo cual, para darle solución a dicho problema principal encontrado, se propuso implementar un proceso de evaluación y monitoreo del desempeño docente, para darle mejoramiento a la gestión en el aula y de esta manera alcanzar los objetivos planteados por la institución, de calidad

educativa y desarrollo social de la población estudiantil que atiende en cada uno de los centros educativos que forman parte de la Fundación a nivel nacional.

Así mismo, esta propuesta produjo en la directora de educación de la Fundación un interés especial, pues se había propuesto dentro de su plan educativo para el siguiente ciclo lectivo, retomar el proceso de evaluación y monitoreo, pues había notado que era una debilidad en la institución; luego la propuesta fue compartida con los directores y coordinadores y a ellos les pareció que era necesario implementar de nuevo el proceso de evaluación y monitoreo del desempeño docente de una manera sistemática.

### 4.3 Justificación

Para quienes trabajan en el área docente, ven la importancia que tiene la evaluación y monitoreo en los procesos educativos, y lo esencial que resulta esta en cada uno de los programas que se ejecutan; por esta causa se consideró importante darle prioridad al área de evaluación, monitoreo y control docente; y proponer una implementación del proceso de evaluación y monitoreo del desempeño docente en el aula, para dar respuesta a la problemática que se detectó a través de las herramientas de diagnóstico.

Con la implementación de este proceso de evaluación y monitoreo del desempeño docente, se pretendió obtener información relevante, que ayudara a facilitar y agilizar la elaboración de los informes que se les enviaban a los donantes, para que ellos pudieran recibir en detalle, los elementos específicos y concretos de los resultados académicos y de desarrollo social de los estudiantes que se atienden en los centros educativos de la Fundación AMG Guatemala.

Al implementar este proceso de evaluación y monitoreo del desempeño docente, se benefició la Fundación AMG Guatemala, los directores, coordinadores, los docentes y los estudiantes; al tener la oportunidad de realizar un trabajo con más eficiencia y eficacia, utilizando nuevas herramientas y técnicas, que se habían quedado fuera o no se utilizaron en el pasado y que afectó

positivamente el área de gestión administrativa y educativa, al implementar este proceso de una forma sistemática.

#### 4.4 Planteamiento del problema de la propuesta

Con base a las observaciones y a los hallazgos del diagnóstico institucional, se pudo establecer que la evaluación y monitoreo del desempeño docente en el aula de la mayoría de los centros educativos en la Fundación AMG Guatemala era deficiente, con este problema, se pudo visualizar que la concreción de los programas educativos que ejecutaba la Fundación era disminuida y como consecuencia hacían falta elementos concretos y específicos en los informes que son enviaban a los donantes.

#### 4.5 Objetivos

##### 4.5.1 Objetivo general

Contribuir al mejoramiento del proceso de evaluación y monitoreo del desempeño docente, en el departamento de educación de la Fundación AMG Guatemala, diseñando un programa de evaluación y desempeño docente.

##### 4.5.2 Específicos

- Examinar los instrumentos de evaluación y monitoreo ya existentes, del departamento de educación de la Fundación AMG Guatemala, para modificarlos y actualizarlos.
- Crear formatos de verificación de aplicación de instrumentos, para presentar informes de los directores y coordinadores a la directora general del departamento de educación de la fundación AMG Guatemala.
- Institucionalizar la aplicación de instrumentos de evaluación y monitoreo, que contribuyan a la mejora del desempeño docente en el proceso educativo.

## 4.6 Estrategia

Para alcanzar el objetivo general, fue necesario realizar acciones para darle cuerpo y consistencia a la propuesta. Primero, se efectuaron visitas a cuatro colegios de la Fundación AMG Guatemala, para observar el desempeño docente en el aula de varios docentes y luego entrevistar a los directores y coordinadores educativos, para preguntarles, cómo era el proceso de evaluación y monitoreo al desempeño docente que ellos ejecutaban y qué clase de instrumentos utilizaban.

Después se convocó a una reunión a los directores y coordinadores, para darles a conocer los resultados encontrados en la observación a los colegios y por último revisar y analizar el manual educativo de la Fundación AMG Guatemala, donde se encontraban los instrumentos de evaluación y monitoreo.

Al haber sido identificado el problema principal, la estrategia consistió en: Implementación del proceso de evaluación y monitoreo del desempeño docente, para la mejora de la gestión educativa en el aula en el departamento de educación de la Fundación Avanzando el Ministerio del Evangelio (AMG Guatemala), de la zona 7 del municipio de Guatemala, departamento de Guatemala. El programa de evaluación y monitoreo contenía formatos de verificación en la aplicación de instrumentos diseñados para dicho proceso, este programa también incluyó el cronograma de actividades para llevar a cabo la aplicación de instrumentos y la elaboración de informes que se enviarían a la directora general de educación de la Fundación AMG Guatemala.

## 4.7 Resultados esperados

- Revisión y actualización de instrumentos de evaluación docente ya existentes.
- Diseño de formatos de verificación de aplicación de instrumentos.
- Creación de programa de evaluación y monitoreo del desempeño docente.
- Programa e instrumentos presentados a directores y coordinadores, en las oficinas centrales de la Fundación AMG Guatemala.

- Fundación dotada con el programa de evaluación y monitoreo del desempeño y con los instrumentos de evaluación y monitoreo.
- Inicio de la primera fase del plan de evaluación y monitoreo del desempeño docente.
- Seguimiento de la aplicación de instrumentos en la primera fase.

#### 4.8 Actividades

- Examinar y analizar los instrumentos de evaluación y monitoreo ya existentes.
- Modificar y actualizar los instrumentos de evaluación y monitoreo.
- Diseño de formatos de verificación, para presentación de informes.
- Presentar los formatos de verificación a la directora de educación, para validación.
- Crear elementos y componentes del programa de evaluación y monitoreo.
- Elaboración de cronograma de aplicación de instrumentos.
- Convocar a directores y coordinadores, para presentación del programa de evaluación y monitoreo e instrumentos.
- Realizar reunión para presentación del programa e instrumentos con los directores y coordinadores.
- Convocar a directora general del departamento de educación, directores y coordinadores, para entrega técnica del programa e instrumentos
- Realizar reunión para entrega técnica del programa e instrumentos con la directora de educación, los directores y coordinadores.
- Entregar programa y los formatos de los instrumentos de evaluación y monitoreo a la directora general de educación, en Word editable.
- Distribuir copias en formato PDF del programa y los instrumentos a los directores y coordinadores.
- Realizar visita a la directora general del departamento de educación, para constatar inicio de la primera fase del plan de evaluación y monitoreo.
- Realizar segunda visita a la directora general de educación, para constatar la aplicación de instrumentos en el primer bimestre del año 2017.

#### 4.9 Cronograma de actividades

**Tabla 2**

<b>Estrategia</b>	<b>Resultados esperados</b>	<b>Actividades</b>	<b>mes 1</b>	<b>mes 2</b>	<b>mes 3</b>	<b>Observaciones</b>	
Implementación del proceso de evaluación y monitoreo del desempeño docente, para la mejora de la gestión educativa en el aula en el departamento de educación de la Fundación Avanzando el Ministerio del Evangelio (AMG Guatemala), de la zona 7 del municipio de Guatemala, departamento de Guatemala.	1. Revisión y actualización de instrumentos de evaluación docente ya existentes.	1. Examinar y analizar los instrumentos de evaluación y monitoreo ya existentes.	X				
		2. Modificar y actualizar los instrumentos de evaluación y monitoreo.	X				
	2. Diseño de formatos de verificación de aplicación de instrumentos.	3. Diseño de formatos de verificación, para presentación de informes.			X		
		4. Presentar los formatos de verificación a la directora de educación, para validación.			X		
	3. Creación de programa de evaluación y monitoreo del desempeño docente.	5. Crear elementos y componentes del programa de evaluación y monitoreo.			X		
		6. Elaboración de cronograma de aplicación de instrumentos.			X		

	<p>4. Programa e instrumentos presentados a directores y coordinadores, en las oficinas centrales de la Fundación AMG Guatemala.</p> <p>5. Fundación dotada con el programa de evaluación y monitoreo con los instrumentos de evaluación y monitoreo.</p>	<p>7. Convocar a directores y coordinadores, para presentación del programa de evaluación y monitoreo e instrumentos.</p> <p>8. Realizar reunión para presentación del programa e instrumentos con los directores y coordinadores.</p> <p>9. Convocar a directora general del departamento de educación, directores y coordinadores, para entrega técnica del programa e instrumentos,</p> <p>10. Realizar reunión para entrega técnica del programa e instrumentos con la directora de educación, los directores y coordinadores.</p>			<p>X</p> <p>X</p> <p>X</p> <p>X</p>	
--	---	--	--	--	-------------------------------------	--

	<p>6. Inicio de la primera fase del plan de evaluación y monitoreo</p> <p>7. Seguimiento de la aplicación de instrumentos en la primera fase.</p>	<p>11. Entregar programa y los formatos de los instrumentos de evaluación y monitoreo a la directora general de educación, en Word editable.</p> <p>12. Distribuir copias en formato PDF del programa y los instrumentos a los directores y coordinadores.</p> <p>13. Realizar visita a la directora general del departamento de educación, para constatar inicio de la primera fase del plan de evaluación y monitoreo.</p> <p>14. Realizar segunda visita a la directora general de educación, para constatar la aplicación de instrumentos en el primer bimestre del año 2017.</p>			<p>X</p> <p>X</p> <p>X</p> <p>X</p>	<p>Esta actividad es susceptible a ser modificada a causa de la aplicación de instrumentos en el bimestre.</p>
--	---	---	--	--	-------------------------------------	--

Fuente: elaboración propia

## 4.10 Metodología

Después que la propuesta fue aceptada, se procedió a revisar, analizar, modificar y actualizar los instrumentos de evaluación y monitoreo del desempeño docente en el aula, que habían sido elaborados para dicho proceso; además, se diseñaron formatos para la verificación de informes de los resultados de las evaluaciones, con el visto bueno y validación de la directora general de educación de la Fundación AMG Guatemala. Se creó el programa de evaluación y monitoreo con sus elementos, componentes y cronograma para la aplicación de los instrumentos.

Se convocó a la directora general del departamento de educación de la Fundación, directores y coordinadores de los centros educativos a reuniones de presentación y entrega técnica del programa, formatos de verificación e instrumentos de evaluación y monitoreo. Finalmente se realizaron visitas a la directora general del departamento de educación de la Fundación, para constatar el inicio de la primera fase del plan y la primera aplicación de los instrumentos en el siguiente ciclo escolar.

La propuesta de mejora se llevó a cabo, utilizando los métodos de evaluación de resultados y el método de monitoreo y control, para el alcance de los objetivos propuestos y planificados del siguiente ciclo escolar, que a continuación se fundamentan teóricamente: “El monitoreo y la evaluación de los proyectos son actividades que se encuentran fuertemente interrelacionadas, pero no son sinónimos”. (Cerezo & Fernández, 2011, p. 63).

Cerezo & Fernández sostienen:

Mediante el proceso de evaluación se puede mencionar si hubo cambios y en qué medida los cambios proyectados por el proyecto se produjeron. Las evaluaciones se realizan sobre la base de indicadores de resultados e impacto, indicadores que son comparados con la situación en la cual se originó el Proyecto. (p. 64)

Cerezo & Fernández afirman:

El monitoreo constituye un proceso continuo de análisis, observación y elaboración de sugerencias de ajustes que aseguren que el proyecto esté encaminado hacia el objetivo propuesto.

Por su parte, la evaluación permite la formulación de conclusiones acerca de lo que se observa a una escala mayor, aspectos tales como el diseño del proyecto y sus impactos, tanto aquellos previstos como no previstos. (p. 63)

#### 4.11 Implementación y sostenibilidad de la propuesta

El estudiante practicante Manuel de Jesús Morales Pineda, fue el encargado de la primera fase de la propuesta que consistió en la entrega del programa y los formatos de evaluación y monitoreo a cada uno de los directores y coordinadores de los centros educativos de la Fundación, para que ellos los dieran a conocer a todos los docentes que laboran en los mismos. La licenciada Ruth Noemí Rodríguez García, directora general del departamento de educación de la Fundación AMG Guatemala, será la principal responsable del proceso de evaluación y monitoreo, para velar en la ejecución e implementación del mismo de una manera sistemática.

Las directoras técnicas de los colegios Rayo de Luz, Las Vistas, Maranatha y Santa María; siendo ellas, Ana Lucía Ramírez y Evelyn Oliva de Preprimaria, Ana López y Hellen Mendoza de Primaria, Yoly Yupe y Ligia Guevara de Básicos, serán las encargadas de aplicar los instrumentos a los docentes en cada bimestre del ciclo escolar, ellas harán dos informes en el año, que presentarán a la directora general de educación, de los resultados obtenidos en las evaluaciones. La propuesta de mejora, se diseñó para ejecutarla durante dos años consecutivos, y luego revisarla y actualizarla, para darle lugar a un nuevo proceso de evaluación y monitoreo con nuevas técnicas y herramientas.

## 4.12 Recursos

### 4.12.1 Humanos

Para la ejecución de las actividades de la propuesta, la obtención de los resultados y el logro de los objetivos, fue fundamental contar con el recurso humano o las personas que participaron en el proceso de la misma. La directora general de educación, los directores, los coordinadores y los docentes de los centros educativos de la Fundación AMG Guatemala; fueron todos los involucrados en la implementación del proceso de evaluación y monitoreo del desempeño docente en el aula.

### 4.12.2 Materiales

También era indispensable, para llevar a cabo la propuesta con sus actividades, contar con los recursos materiales necesarios, pues fueron ellos las herramientas que ayudaron al logro de los objetivos propuestos; entre ellos los informáticos llevaron prioridad, tales como: la computadora, la impresora y la fotocopidora, que sirvieron para la reproducción de los instrumentos; también los materiales de oficina fueron necesarios, tales como: las hojas de papel bond, los lapiceros, los lápices, entre otros.

### 4.13 Presupuesto

También para llevar a cabo la propuesta, fue necesario hacer un presupuesto, de los gastos con que se incurrieron en la realización de la misma, a continuación, el detalle:

**Tabla 3**

Resultados	Humanos		Materiales		Financieros		TOTAL	
	Manuel	AMG	Manuel	AMG	Manuel	AMG	Manuel	AMG
Revisión y actualización de instrumentos ya existentes.			Q150.00	Q50.00			Q150.00	Q50.00
Diseño de formatos de verificación de aplicación de instrumentos.			Q200.00	Q50.00			Q200.00	Q50.00
Creación del programa de evaluación y monitoreo			Q500.00				Q500.00	
Programa e instrumentos presentados.		Q350.00				Q280.00		Q630.00
Fundación dotada con el programa e instrumentos.					Q100.00		Q100.00	
Inicio de la primera fase del Programa.					Q50.00		Q50.00	
<b>Totales</b>		Q350.00	Q850.00	Q100.00	Q150.00	Q280.00	<b>Q1,000.00</b>	<b>Q750.00</b>

Fuente: elaboración propia.

## **Capítulo 5**

### **Sistematización de la propuesta**

#### **5.1 Proceso de sistematización**

Al iniciar la práctica administrativa, una de las primeras acciones fue la observación y las preguntas formuladas a la directora general del departamento de educación de la Fundación AMG Guatemala del área administrativa, que me correspondió asistir técnicamente en el desarrollo de la Práctica Profesional Dirigida; creando un clima de confianza, respeto y asistencia técnica en las diversas tareas asignadas de parte de la directora general.

Luego identificar las áreas de gestión administrativa en las cuales ella se desenvolvía en su labor diaria, además, la aplicación de la guía de observación y el FODA sistémico, para darle paso al diagnóstico institucional, y asimismo encontrar las áreas de debilidad.

Al haber priorizado una de las debilidades, se procedió a realizar el planteamiento del problema que dio origen a la propuesta de mejora que consiste en: Implementación del proceso de evaluación y monitoreo del desempeño docente, para la mejora de la gestión educativa en el aula en el departamento de educación de la Fundación Avanzando el Ministerio del Evangelio (AMG Guatemala), de la zona 7 del municipio de Guatemala, departamento de Guatemala.

Cuando la propuesta fue presentada a la directora general de educación y autorizada por ella, se procedió a diseñar el programa de evaluación y monitoreo del desempeño docente en el aula, con sus elementos, componentes y cronograma; asimismo el formato de informe semestral y los instrumentos, para ser presentados a los directores y coordinadores; posteriormente ellos se los dieron a conocer a los docentes de los centros educativos de la Fundación AMG Guatemala y proceder a dar inicio a la primera fase del proceso de evaluación y monitoreo del desempeño docente en el aula, aplicando los instrumentos a cada uno de los docentes en los centros educativos donde ellos laboran.

## 5.2 Experiencia vivida

Luego de haber sido presentada la propuesta, se procedió a revisar el manual educativo donde se encontraban los instrumentos de evaluación y monitoreo del desempeño docente, que habían sido elaborados para aplicarlos en cada uno de los centros educativos. La primera acción realizada fue examinar y analizar los instrumentos para actualizarlos, se revisó y actualizó un instrumento para presentarlo a la licenciada Ruth Rodríguez directora general de educación de la Fundación AMG Guatemala, para las respectivas correcciones, visto bueno y su validación. Después de la validación del instrumento, se procedió a examinar, analizar y actualizar todos los instrumentos de evaluación y monitoreo.

En el proceso de la revisión y actualización de los instrumentos de evaluación y monitoreo, la licenciada Ruth Rodríguez, directora general del departamento de educación, me asignó como parte de la asistencia técnica; examinar, analizar y actualizar todo el manual educativo que había sido elaborado por ella seis años atrás. Para tener elementos y componentes en la actualización del manual educativo y conocer todos los programas educativos que ejecutaba la Fundación AMG Guatemala, me asignó también visitar cuatro de los colegios de la Fundación AMG Guatemala que se encuentran en el departamento de Guatemala.

En la visita a los colegios, mi atribución asignada de parte de la licenciada Ruth Rodríguez fue: primeramente preguntar a los directores y coordinadores educativos acerca de los programas educativos que son parte de la Fundación AMG Guatemala, cuáles eran y cómo los estaban ejecutando y revisar las evidencias en la ejecución de los mismos, también se me asignó, revisar cada una de las planificaciones bimestrales, diario pedagógicos y anecdóticos que los docentes elaboraban y si estos habían sido revisados y autorizados por los directores y coordinadores de los colegios; además, revisar los expedientes de la documentación de cada uno de los docentes, si estaban al día, ordenados y archivados y por último preguntar acerca de cada una de las atribuciones de los directores y coordinadores educativos, cuáles eran y cómo las estaban ejecutando en sus labores diarias. Después de esto, se procedió a entregar a la licenciada Ruth

Rodríguez, cada uno de los informes de los hallazgos obtenidos en la visita y observación de los colegios.

### 5.3 Reconstrucción histórica

El proceso de la Práctica Profesional Dirigida, dio inicio el día lunes uno de agosto del año dos mil dieciséis, en las instalaciones de las oficinas centrales de la Fundación AMG Guatemala en el departamento de educación, ubicado en la colonia la Verbena de la zona siete, del departamento y municipio de Guatemala.

De acuerdo a la información recopilada, en las primeras semanas del primer mes de la práctica administrativa, se evidenció que dentro de la Fundación AMG Guatemala existía como problemática principal la deficiencia del proceso de evaluación y monitoreo del desempeño docente en el aula en la mayoría de los centros educativos. Para fortalecer esta área, se presenta a la directora general de educación, licenciada Ruth Rodríguez de la Fundación AMG Guatemala, una propuesta de mejora, para desarrollar un programa de evaluación y monitoreo en el área de desempeño docente en el aula que gustosamente la aceptó y autorizó.

Después de haber sido aceptada la propuesta, se procedió a diseñar el programa con sus elementos, componentes y cronograma, para dar inicio a la primera actividad que consistió en examinar, analizar y actualizar los instrumentos de evaluación y monitoreo que habían sido diseñados y que formaban parte del manual educativo de la Fundación. El primer resultado de la propuesta se obtuvo, al haber sido modificado y actualizado cada uno de los instrumentos de evaluación y monitoreo ya existentes.

En el segundo mes de la práctica administrativa, se diseñaron los formatos de verificación, para la presentación de informes semestrales de parte de los directores y coordinadores, después de que apliquen los instrumentos; con la presentación de los formatos a la directora general de educación y validación de los mismos se obtuvo el segundo resultado de la propuesta de mejora. Se procedió a la creación de cada uno de los elementos y componentes del programa de evaluación y monitoreo que consistían en: cuál iba a ser método a utilizar en la aplicación de los instrumentos,

a quienes se les iban a aplicar, que componentes educativos posee cada instrumento y los elementos de los formatos de verificación de informes semestrales.

Posteriormente se procedió a realizar la elaboración del cronograma de aplicación de los instrumentos a los docentes y cuál iba a ser su secuencia, obteniendo de esta forma el tercer resultado de la propuesta de mejora.

En el tercer mes de la práctica administrativa, después de haber diseñado el programa y haber actualizado los instrumentos, se procedió a convocar a una reunión en las oficinas centrales de la Fundación AMG Guatemala, a los directores y coordinadores de los colegios visitados; para presentarles el programa de evaluación y monitoreo con los instrumentos y dárselos a conocer y asimismo, presentarles los hallazgos encontrados en cada una de las visitas a sus respectivos colegios, y de esta manera obteniendo el cuarto resultado de la propuesta de mejora.

Después, se convoca a la directora general de educación licenciada Ruth Rodríguez, a todos los directores y coordinadores de los centros educativos del departamento de Guatemala de la Fundación AMG Guatemala, a la entrega técnica del programa de evaluación y monitoreo con todos los instrumentos actualizados, con las debidas correcciones que habían sugerido los directores y coordinadores en la primera reunión; de esta manera la Fundación AMG Guatemala fue dotada con el programa y los instrumentos, alcanzando así el quinto resultado de la propuesta.

Finalmente, se hizo entrega a la licenciada Ruth Rodríguez directora general del departamento de educación de la Fundación AMG Guatemala, del programa, los formatos de verificación de informes y los instrumentos de evaluación y monitoreo en formatos Word y Excel editables; para luego darle paso a la distribución de las copias del programa, los formatos de verificación de informes y los instrumentos de evaluación y monitoreo en formato PDF, a cada uno de los directores y coordinadores de todos centros educativos de la Fundación AMG Guatemala, para que ellos los dieran a conocer a todos los docentes que laboran en sus respectivos centros educativos; así se obtuvo el sexto resultado que era el inicio de la primera fase del proceso de evaluación y monitoreo del desempeño docente en el aula. El séptimo y último resultado de la propuesta de mejora, será desarrollado en el primer bimestre del ciclo escolar del año 2017,

cuando se empiecen a aplicar los instrumentos a los docentes en los centros educativos de la Fundación AMG Guatemala.

#### 5.4 Objeto de la sistematización de la propuesta

El objeto de la sistematización de la propuesta es; implementar un proceso de evaluación y monitoreo del desempeño docente en el aula de los centros educativos de AMG Guatemala, para lo cual se diseñó un plan de evaluación y monitoreo que estaba inmerso en un programa, aplicando herramientas de control y desempeño docente, con el objeto de alcanzar los resultados esperados en los aspectos: académicos, cristianos y de desarrollo social en la población meta, de esta manera elaborar informes específicos y concretos con los elementos solicitados de parte de los donantes.

Además, para obtener un avance significativo en los programas institucionales que ejecuta la Fundación en todos los centros educativos. y contar con evidencias de registros e historiales de los procesos educativos que fueran verificables, efectivos y significativos.

#### 5.5 Principales lecciones aprendidas

- Aprendí que los libros de actas, para tener validez legal, deben ser revisados y autorizados por los supervisores educativos o autoridades de la Dirección Departamental, del Ministerio de educación.
- La elaboración de los instrumentos de evaluación y monitoreo son parte esencial en el proceso educativo, los cuales aprendí a elaborar de una forma técnica y profesional.
- Los manuales educativos apoyan en la gestión administrativa, aprendí que se deben de revisar y actualizar por lo menos cada dos años, para facilitar todos los procesos educativos y asegurar la calidad del servicio.
- El proceso de evaluación del desempeño docente es esencial, por lo que el administrador educativo debe de conocerlo y manejarlo adecuadamente.

## **Conclusiones**

La propuesta de mejora, fue una oportunidad de diseñar y gestionar un proyecto administrativo, que diera solución a un problema encontrado en el ámbito de la gestión administrativa y educativa de la Fundación AMG Guatemala.

Un proceso de evaluación y monitoreo del desempeño docente en el aula, es fundamental, para todo centro educativo, por medio del cual se pueden alcanzar los objetivos establecidos y que el desempeño docente sea significativo y productivo.

Con la propuesta de mejora, se pudo evidenciar un clima de confianza y aceptación entre los directores y docentes de los centros educativos de la Fundación AMG Guatemala; que trajo beneficios en la ejecución de los programas educativos institucionales, dando como resultado un mejor desarrollo de los estudiantes en su proceso formativo.

Con la Práctica Profesional Dirigida, los beneficios fueron recíprocos: la institución educativa obtuvo un proceso de mejora en la gestión educativa y el estudiante adquirió nuevos conocimientos y experiencias significativas en su desarrollo profesional.

La Práctica Profesional Dirigida fue un ejercicio mediante el cual, el estudiante practicante, tuvo la oportunidad de aplicar todos los conocimientos e información adquiridos durante su proceso de formación académica.

## Referencias

- Casanova, M. A. (2016). El diseño curricular como factor de calidad educativa.
- Cerezo, L., & Fernández Prieto, A. (2011). Manual de planificación, monitoreo y evaluación.
- Chiavenato, I., Villamizar, G. A., & Aparicio, J. B. (2004). Administración de recursos humanos.
- García Aretio, L. (2005). Bitácoras (weblogs) y educación.
- Hernández, S. R. (1991). Metodología de la Investigación.
- McKernan, J. (1999). Investigación-acción y curriculum.
- Pérez, S. G. (1990). La investigación-acción en la educación formal y no formal.
- Sabino, C. (1992). El proceso de investigación.
- Taylor, S. J. – Bogdan, R. (1994). Introducción a los métodos cualitativos de investigación. La búsqueda de significados.
- Tejedor, F. J. (2016). Evaluación del desempeño docente.
- Valle, O., & Rivera, O. (2008). Monitoreo e indicadores.
- Cerezo, L., & Fernández Prieto, A. (2011). *Manual de planificación, monitoreo y evaluación*. Programa Remediar.
- Taylor, S. J. – Bogdan, R. (1994). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación. La búsqueda de significados*. Ed. Paidós. Barcelona.
- Chávez, Z. J. (2000). *Evaluación del desempeño. Módulos de autoaprendizaje*, (1e). Guatemala
- Chiavenato, I., Villamizar, G. A., & Aparicio, J. B. (2004). *Administración de recursos humanos* (Vol. 8). McGraw-Hill.
- McKernan, J. (1999). Investigación-acción y curriculum. Madrid: Morata.

Proyecto USAID/Reforma Educativa en el Aula y Escuela de Formación de Profesores de Enseñanza Media de la Universidad de San Carlos de Guatemala. (2013). *Competencias docentes para contextos de diversidad cultural, étnica y lingüística*. Guatemala: Reforma Educativa en el Aula.

Santos, C. M., & Urzúa, C. R. Título: Análisis FODA Un instrumento de aplicación práctica para las MYPIMES.

Valle, O., & Rivera, O. (2008). Monitoreo e indicadores. *IDIE Guatemala. Educación Inicial y Derechos de la Infancia*. Sevilla: Junta de Andalucía.

Casanova, M. A. (2016). El diseño curricular como factor de calidad educativa. *REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 10(4).

Dennett, B. (2016). 40 años apoyando a Guatemala. *AMG noticias*, 2, 3-4

Tejedor, F. J. (2016). Evaluación del desempeño docente. *Revista Iberoamericana de Evaluación Educativa*, 5(1e).

## Anexos

### Anexo 1: Cartas de autoridades

 **UNIVERSIDAD PANAMERICANA**  
"Salsubaria ante hunc, adpotere salubria"

Guatemala, 11 de julio 2016

Licenciada  
Ruth Rodríguez  
Directora de Programas de Educación y Apadrinamiento  
14 calle 10-80, Z. 7 Colonia La Verbena  
Ciudad de Guatemala

Respetable licenciada:

Reciba un cordial saludo de la Coordinación del Campus Central de la Facultad de Ciencias de la Educación. El motivo de la presente es solicitar su colaboración con esta Casa de Estudios para que el estudiante **Manuel de Jesús Morales Pineda**, de la carrera de Licenciatura en Pedagogía y Administración Educativa, pueda realizar la Práctica Administrativa en la institución que usted dignamente dirige.

Dicha práctica se encuentra contemplada para iniciar el 1 de agosto al 19 de octubre, en un horario de lunes a jueves de 12:30 a 16:30 horas. Deberá cumplir con 200 horas según lo estipulado por el proyecto de carrera y el Reglamento Académico.

La práctica será coordinada por la licenciada Liliana Ventura, quien oportunamente estará realizando visitas de monitoreo y supervisión.

Agradezco su atención y buenos oficios, al permitir que el estudiante pueda cumplir con un requisito académico y proyectar la filosofía y labor social de Universidad Panamericana.

Atentamente,

  
  
*Recibido  
26/07/16*

  
M. Sc. **Claudia Ruiz de Estrada**  
Coordinadora  
Facultad de Ciencias de la Educación

  
Licda. Claudia Ruiz

Diagonal 34, 31-43 Zona 16, Ciudad de Guatemala • PBX: 2390-1200 • [www.upana.edu.gt](http://www.upana.edu.gt)

Anexo 2: Ficha informativa del estudiante

**1. Datos personales del estudiante**

- a. Nombre completo del/la estudiante practicante: Manuel de Jesús Morales Pineda  
b. Carné: No. 201200565  
c. Fecha de nacimiento: 29 de enero de 1971 Edad: 45 años  
d. Dirección: 39 calle 32-07, zona 7 Colonia Amparo II, Ciudad de Guatemala  
e. Números de teléfonos: 24316924 móvil: 53556411  
f. Dirección electrónica: mdejesusmp@gmail.com

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

- i. Nombre de la institución educativa: Fundación AMG Guatemala  
ii. Nombre del jefe inmediato: Ruth Noemi Rodríguez García  
iii. Dirección: 14 calle 10-80, zona 7 Colonia La Verbena, Ciudad de Guatemala  
iv. Números de teléfonos: 24715730 móvil: 52034051  
v. Dirección electrónica: rodriguez@amgguatemala.org

**3. Datos de la práctica**

- a. Período del: 01 de agosto de 2016 al: 26 de octubre de 2016

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

- b. Por la institución educativa, Nombre y firma:

Ruth Noemi Rodríguez García

- c. Por la Universidad Panamericana: Nombre y firma:

Liliana Isabel Ventura Ramírez

- A. Lugar y fecha del informe: Guatemala, 26 de noviembre de 2016.

Firma y sello de la institución educativa.  


Va. Bo. Catedrática Práctica Supervisada.  


Anexo 3: Constancia de práctica administrativa



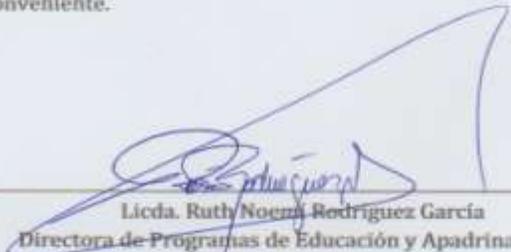
Guatemala, 03 de noviembre de 2016.

**Asunto: Constancia de Práctica Administrativa.**

**A quien corresponda:**

Por medio de la presente, la Directora del Departamento de Programas de Educación y Apadrinamiento Licda. Ruth Rodríguez, hace constar que el estudiante **Manuel de Jesús Morales Pineda**, quien se identifica con carné No. 201200565 de la Facultad de Ciencias de la Educación, de la Universidad Panamericana Campus Central; ha realizado satisfactoriamente su práctica administrativa; con un total de 200 horas, efectuadas en el periodo del 01 de agosto al 26 de octubre de 2016, con un horario de lunes a jueves y en algunas ocasiones viernes, de 12:30 a 16:30 horas.

Se extiende la presente constancia a solicitud del interesado, para los fines que considere conveniente.



Licda. Ruth Noemí Rodríguez García  
Directora de Programas de Educación y Apadrinamiento

14 Calle 10-80, Zona 7 Colonia La Verbená Guatemala, C. A. Tel.: (502) 2471-5730 Fax: (502) 2473-4880

**Transformando vidas ahora y para la eternidad**

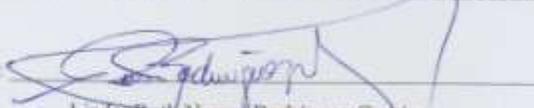
Anexo 4: Certificación de acta de inicio y final

LA INFRASCRIPTA DIRECTORA GENERAL DE EDUCACIÓN, DEL DEPARTAMENTO DE PROGRAMAS DE EDUCACIÓN DE LA FUNDACIÓN AVANZANDO EN EL MINISTERIO DEL EVANGELIO, AMG GUATEMALA, COLONIA LA VERBENA DEL MUNICIPIO DE GUATEMALA, DEPARTAMENTO DE GUATEMALA, CERTIFICA: HABER TENIDO A LA VISTA EL LIBRO DE ACTAS NO. 2, EN EL FOLIO NÚMERO 85, SE ENCUENTRA EL ACTA NÚMERO 76-2016, EN LA QUE COPIADA TEXTUALMENTE DICE:

Acta setenta y seis, dos mil dieciséis (76-2016). En la ciudad de Guatemala, siendo las dieciséis horas con treinta minutos (16:30 ) del día veinte y seis (26) de octubre del año dos mil dieciséis (2016), en la oficina que ocupa el área de dirección de la Fundación AMG Guatemala, ubicado en la catorce (14) calle y diez guion ochenta (10-80), zona siete (7) colonia la Verbena de la ciudad capital de Guatemala; se reúnen los señores Ruth Noemi Rodríguez García quien ocupa el puesto de Directora General de Programas de Educación y el señor Manuel de Jesús Morales Pineda estudiante practicante de la Universidad Panamericana; para dejar constancia de lo siguiente: PRIMERO: El señor Manuel de Jesús Morales Pineda estudiante practicante de la Universidad de Guatemala, dio inicio a su práctica administrativa el día uno (1) de agosto del año dos mil dieciséis, por esta razón, ese día se le dio la bienvenida a la Fundación AMG Guatemala, ubicándolo en una oficina, para que realizara su trabajo de práctica administrativa. Además, se le dio indicaciones de cómo iba a apoyar al Departamento Educación. SEGUNDO: En la presente fecha y según lo calendarizado se dio por finalizada la práctica administrativa del estudiante practicante Manuel de Jesús Morales Pineda, habiendo cumplido con el tiempo establecido para la realización y desarrollo de la misma. TERCERO: La directora general Ruth Noemi Rodríguez García en nombre de la Fundación, directores, coordinadores y docentes en general, agradece la ayuda prestada por el estudiante practicante durante la estancia en la Fundación AMG Guatemala. CUARTO: No habiendo más que hacer constar se da por terminada la presente, en el mismo lugar y fecha de su inicio, siendo las dieciséis horas con cincuenta minutos (16:50); firmando para su constancia los que en ella intervinimos. Damos fe.

Y PARA REMITIR A DONDE CORRESPONDE EXTIENDO, FIRMO Y SELLO LA PRESENTE CERTIFICACIÓN EN UNA HOJA DE PAPEL BOND TAMAÑO CARTA, EN EL MUNICIPIO DE GUATEMALA, DEPARTAMENTO DE GUATEMALA A LOS ONCE DÍAS DEL MES DE NOVIEMBRE DEL AÑO DOS MIL DIECISÉIS.....

Firma

  
Licda. Ruth Noemi Rodríguez García  
Directora de Programas de Educación y Apadrinamiento



Anexo 5: Galería fotográfica



Visita al Instituto Tecnológico Santa María.



Proceso de observación a colegios.



Reunión de entrega de resultados del proceso de observación.



Reunión de entrega técnica del programa e instrumentos.

## Anexo 6: Matriz del Marco Lógico

Matriz del Marco Lógico			
Resumen Narrativo	Indicadores Objetivamente Verificables	Fuentes o Medios de Verificación	Hipótesis o Supuestos
<b>Objetivo General:</b> Coverir el requerimiento del proceso de evaluación y monitoreo del desempeño docente, en el departamento de educación de la Fundación AMG Guatemala, diseñando un programa de evaluación y desempeño docente.	El 100% de los directores y coordinadores, desarrollan el método de evaluación y monitoreo, al finalizar el primer bimestre del año 2017.	Informes anuales por los directores y coordinadores al Departamento de Educación de la Fundación AMG Guatemala.	Actitud positiva de los directores y coordinadores, mejor la evaluación y monitoreo.
<b>Objetivos Específicos:</b> 1. Institucionalizar la aplicación de instrumentos de evaluación y monitoreo, que contribuyan a la mejora del desempeño docente en el proceso educativo.	1. El 100% de los docentes se les aplica los instrumentos de evaluación y monitoreo, al finalizar cada bimestre del ciclo escolar.	1. En los informes de los directores y coordinadores, se visualiza el incremento del desempeño docente, en la aplicación de los programas institucionales al finalizar el ciclo lectivo.	1. Mejora el desempeño docente, al saber que son evaluados y monitoreados.
<b>Resultados</b> 1. Revisión y actualización de instrumentos de evaluación docente ya existentes. 2. Diseño de formatos de verificación de aplicación de instrumentos. 3. Creación de programa de evaluación y monitoreo del desempeño docente. 4. Programa e instrumentos presentados a directores y coordinadores, en las oficinas centrales de la Fundación AMG Guatemala. 5. Fundación dotada con el programa de evaluación y monitoreo con los instrumentos de evaluación y monitoreo. 6. Inicio de la primera fase del plan de evaluación y monitoreo del desempeño docente. 7. Seguimiento de la aplicación de instrumentos en la primera fase.	1. El 100% de los instrumentos existentes, han sido revisados y actualizados. 2. El 100% del diseño de formatos de verificación de aplicación de instrumentos, es finalizado. 3. El 100% del programa de evaluación y monitoreo es elaborado. 4. El 100% de los directores y coordinadores conocen el programa y los instrumentos. 5. El 100% de los directores y coordinadores poseen el programa y los instrumentos. 6. El 100% de los directores y coordinadores, presentan el programa y los instrumentos a los docentes. 7. El 100% de los directores y coordinadores, aplican el plan.	1. Directores y coordinadores se familiarizan con los instrumentos. 2. Registro de aplicación de instrumentos. 3. Programa iniciado al empezar la aplicación de los instrumentos. 4. Informes de evaluación y monitoreo realizados por directores y coordinadores. 5. Los instrumentos se archivan en cada uno de los expedientes de los docentes. 6. Instrumentos de evaluación aplicados al finalizar cada bloque. 7. Los instrumentos son aplicados de una forma correcta.	1. Los instrumentos son revisados y actualizados. 2. Los docentes se interesan por la aplicación de los instrumentos. 3. Directores y coordinadores apoyan el programa nuevo. 4. Mejoran los informes para los docentes. 5. El proceso de monitoreo es constante. 6. Docentes mejoran su desempeño docente. 7. El proceso de evaluación y monitoreo es eficiente.

Actividades:	Recursos de Ingreso							
	Humanos		Materiales		Financieros		Total	
	Mensual	ANGL	Mensual	ANGL	Mensual	ANGL	Mensual	ANGL
1. Examinar y analizar los instrumentos de evaluación y cuestionarios de docentes.			Q150.00	Q90.00			Q150.00	Q90.00
2. Modificar y actualizar los instrumentos de evaluación y cuestionarios.								
3. Dicho de formatos de verificación, para presentación de informes.			Q200.00	Q20.00			Q200.00	Q20.00
4. Presentar los formatos de verificación a la dirección de educación, para validación.			Q500.00				Q500.00	
5. Crear elementos y componentes del programa de evaluación y cuestionarios.								
6. Elaboración del cronograma de aplicación de instrumentos.		Q250.00				Q200.00	Q250.00	Q200.00
7. Convocar a directores y coordinadores, para presentación del programa de evaluación y cuestionarios.					Q100.00		Q100.00	
8. Realizar reunión para presentación del programa e instrumentos con los directores y coordinadores.					Q50.00		Q50.00	
9. Convocar a directores general del departamento de educación, directores y coordinadores, para entrega técnica del programa e instrumentos.								
10. Realizar reunión para entrega técnica del programa e instrumentos con la dirección de educación, los directores y coordinadores.								
11. Entregar programa y los formatos de los instrumentos de evaluación y cuestionarios a la dirección general de educación, en Word editable.								
12. Distribuir copia en formato PDF del programa y los instrumentos a los directores y coordinadores.								
13. Realizar visita a la dirección general del departamento de educación, para constatar inicio de la primera fase del plan de evaluación y cuestionarios.								
14. Realizar segunda visita a la dirección general de educación, para constatar la aplicación de instrumentos en el primer bimestre del año 2017.								
<b>TOTALES</b>		Q250.00	Q850.00	Q100.00	Q150.00	Q200.00	Q1,000.00	Q730.00

La dirección del Departamento de Educación de AMG Guatemala, aprueba el proyecto.

Los directores y coordinadores están interesados y participan en la ejecución del proyecto.

**Condiciones Previas**

La dirección del Departamento de Educación de la Fundación AMG Guatemala, se le presenta el proyecto y lo autoriza.

El estudio practicante se compromete con la elaboración del proyecto.

Los directores y coordinadores de la Fundación AMG Guatemala, concuerdan el proyecto y participan en su ejecución.

Fuente: elaboración propia