

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



**Plan estratégico de supervisión y evaluación del desempeño docente del  
Instituto Mixto de Educación Básica y Diversificada por Cooperativa Luisa y  
Benjamín Paul, del Municipio de San Pedro La Laguna,  
Departamento de Sololá**  
(Informe de práctica profesional dirigida)

María Cristina Rocché Ixtetelá

Guatemala, marzo 2017

**Plan estratégico de supervisión y evaluación del desempeño docente del  
Instituto Mixto de Educación Básica y Diversificado por Cooperativa Luisa y  
Benjamín Paul, del Municipio de San Pedro La Laguna,  
Departamento de Sololá**  
(Informe de práctica profesional dirigida)

María Cristina Rocché Ixtetelá (estudiante)

Lic. Domingo Miguel Par Tzul (asesor)

M.A. Ana Belber de Franco (revisora)

Guatemala, marzo 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 Facultad de Ciencias de la Educación**

**Licda. Sandy Johana García Gaitán**

Decana

**M.A. Wendy Flores de Mejía**

Vicedecana

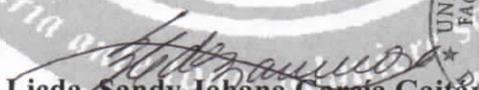
**DICTAMEN DE APROBACIÓN**  
**INFORME DE PRÁCTICA PROFESIONAL DIRIGIDA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN**  
**UNIVERSIDAD PANAMERICANA**

**ASUNTO: María Cristina Rocché Ixtetelá**  
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 No. 065 07022017

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:

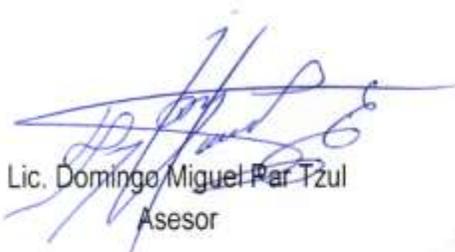
1. El anteproyecto presentado con el nombre de: **Plan estratégico de supervisión y evaluación del desempeño docente del Instituto Mixto de Educación Básica y Diversificada por Cooperativa Luisa y Benjamín Paul, del Municipio de San Pedro La Laguna, Departamento de Sololá.** Está enmarcado dentro de 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 **María Cristina Rocché Ixtetelá,** recibe la aprobación de realizar Informe de Práctica Profesional Dirigida, solicitado como opción de Egreso con el tema indicado en numeral 1.

  
**Licda. Sandy Johana Garcia Gaitan**  
Decana  
Facultad de Ciencias de la Educación



UNIVERSIDAD PANAMERICANA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN,  
San Pedro La Laguna, Sololá, 15 de noviembre del dos mil dieciséis.

En virtud de que el Informe Final de Práctica Profesional Dirigida con el Tema: **"PLAN ESTRATÉGICO DE SUPERVISIÓN Y EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DOCENTE, DEL INSTITUTO MIXTO DE EDUCACIÓN BÁSICA Y DIVERSIFICADO POR COOPERATIVA, LUISA Y BENJAMIN PAUL DEL MUNICIPIO DE SAN PEDRO LA ALGUNA, SOLOLÁ"**; presentado por la estudiante **María Cristina Rocché Ixtetelá**, previo a optar al grado Académico de Licenciatura en 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.



Lic. Domingo Miguel Par Tzul  
Asesor



*UNIVERSIDAD PANAMERICANA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACION, Guatemala dos de enero de dos mil diecisiete*

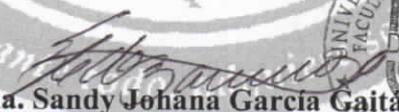
*En virtud de que el Informe de Práctica Profesional Dirigida con el tema: **Plan estratégico de supervisión y evaluación del desempeño docente del Instituto Mixto de Educación Básica y Diversificado por Cooperativa Luisa y Benjamín Paul, del Municipio de San Pedro La Laguna, Departamento de Sololá.** Presentado por la estudiante: **María Cristina Rocché Ixtetelá.** Previo a optar al Grado Académico de **Licenciatura en Pedagogía y Administración Educativa,** cumple con los requisitos técnicos y de contenido establecidos por la Universidad, se extiende el presente dictamen favorable para que continúe con el proceso correspondiente.*

***M.A. Ana Belber de Franco***

***Revisora***

UNIVERSIDAD PANAMERICANA, FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN. Guatemala, siete de febrero del dos mil diecisiete.

En virtud del Informe de Práctica Profesional Dirigida con el tema: **Plan estratégico de supervisión y evaluación del desempeño docente del Instituto Mixto de Educación Básica y Diversificada por Cooperativa Luisa y Benjamín Paul, del Municipio de San Pedro La Laguna, Departamento de Sololá** presentado por el estudiante **María Cristina Rocché Ixtetelá**, 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.

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



c.c. archivo  
Alrivera

Dictamen aprobación No. 065 07022017

1/1

*Para efectos legales únicamente la sustentante es responsable del contenido del presente trabajo.*

# Contenido

<b>Resumen</b>	i
<b>Introducción</b>	iii
<b>Capítulo 1</b>	1
<b>Marco contextual</b>	1
1.1. Descripción de la institución	1
1.2. Reseña histórica de la institución	2
1.3. Visión y misión	4
1.4. Estructura organizativa	5
1.5. Ubicación geográfica	6
1.6. Fortalezas de la institución	7
1.7. Limitantes de la institución	7
1.8. Problemática inicial detectada	8
<b>Capítulo 2</b>	9
<b>Diagnóstico institucional</b>	9
2.1. Problemática	9
2.2. FODA sistémico	9
2.3. Árbol de problemas	12
2.5. Metodología.	13
2.6. Técnicas	16
2.7. Instrumentos	20
2.8. Informantes	21
2.9. Resultados del diagnóstico institucional	22
<b>Capítulo 3</b>	24
<b>Marco teórico</b>	24
3.1. Administración	24
3.2. ¿Qué es un Plan Estratégico?	24
3.3. Características del Director Escolar	25
3.4. Planificación vs Estrategia	26
3.5. Supervisión Educativa	27

3.6 Supervisión Pedagógica	27
3.7 Evaluación del desempeño docente	33
3.8. Constitución Política de la República de Guatemala. Sección Cuarta; Educación	34
3.9 Ley de Educación Nacional: Derechos y Obligaciones de los Directores y Educadores	34
<b>Capítulo 4</b>	<b>37</b>
<b>Propuesta</b>	<b>37</b>
4.1 Nombre de la propuesta	37
4.2 Introducción	37
4.3 Justificación	38
4.4 Planteamiento del problema de la propuesta	39
4.5 Objetivos	39
4.6 Base Legal y Conceptualización de la Propuesta	39
4.7 Estrategia	55
4.8 Resultados esperados	55
4.9 Actividades	56
4.10 Cronograma de actividades	56
4.11 Metodología	58
4.12 Implementación y sostenibilidad de la propuesta	58
4.13 Recursos	59
4.14 Presupuesto	60
<b>Capítulo 5</b>	<b>61</b>
<b>Sistematización de la propuesta</b>	<b>61</b>
5.1 Experiencia vivida	61
5.2 Reconstrucción histórica	62
5.3 Objeto de la sistematización de la propuesta	64
5.4 Principales lecciones aprendidas	65
Conclusiones	66
Referencias	67
Anexos	74

## **Resumen**

La práctica profesional dirigida de la Licenciatura en Pedagogía y Administrativa Educativa fue, realizada en el Instituto Mixto de Educación Básica y Diversificado por Cooperativa “Luisa y Benjamín Paul”, del municipio de San Pedro La Laguna, Sololá, en el ciclo diversificado, en la carrera de Perito en Administración de Empresas.

Esta práctica pretendió conocer el desempeño de los docentes en el centro educativo y a partir de ello detectar una problemática, definir sus causas y consecuencias para luego presentar una propuesta de solución o de mejora a dicha problemática, previo a una investigación diagnóstica para poder llegar al problema principal.

El informe general está constituido por cinco capítulos: el primero trata del marco contextual que contiene información referente a la institución así como la reseña histórica, descripción, misión, visión, organigrama y ubicación, lo cual da un panorama inicial de la situación o del contexto donde se realizó la práctica.

El segundo capítulo contiene el diagnóstico institucional, es decir el resultado de la indagación que se realizó durante la práctica por medio de diferentes metodologías, técnicas e instrumentos, también se definió de manera breve cada una de las metodologías utilizadas para tener claro en qué consiste cada uno de estos y como fue implementado dentro del diagnóstico institucional.

Dentro del diagnóstico realizado se detectaron varios problemas en el desempeño docente tales como: irresponsabilidad de los docentes en algunas de las labores, poco interés de actualizar conocimientos y habilidades, apatía y falta de iniciativa de mejora educativa, entre otros; analizando bien la situación y según resultados obtenidos en la investigación se pudo llegar al problema principal que es la falta de supervisión, evaluación, acompañamiento y motivación al personal docente por parte de la dirección que ocasiona bajo rendimiento laboral en los docentes.

En el tercer capítulo se encuentra el marco teórico, definiciones y base legal que sustenta la propuesta según autores reconocidos y documentos de gran relevancia. El capítulo cuatro es el que contiene la propuesta, cómo está diseñada, justificación, objetivos, resultados esperados, actividades a realizarse, quién aplica la propuesta y el presupuesto para la implementación, este capítulo es el punto medular del trabajo realizado ya que se plantea la solución al problema detectado.

Con base a la problemática planteada se propuso una alternativa de solución que en este caso se trató de un plan estratégico de supervisión y evaluación del desempeño docente, esto estuvo a cargo de la autoridad máxima del establecimiento ya sea junta de padres de familia o dirección, utilizando un formato de supervisión y evaluación del perfil de un buen docente, el plan estratégico también contempló el acompañamiento y motivación a los docentes después de ser evaluados, con retroalimentación según el resultado obtenido.

El último capítulo trata de la sistematización de la propuesta, es decir, una descripción de la experiencia que se vivió durante la práctica, de manera cronológica los diversos sucesos, se plantea también las lecciones aprendidas para que sirva de experiencia en situaciones próximas.

Se pretendió que esta práctica sirva de apoyo al director del establecimiento, principalmente, que la propuesta haya proporcionado un aporte tanto a la dirección como a los docentes y especialmente a los estudiantes y a la educación en general y así cumplir con las expectativas que requiere la sociedad actual en cuanto a una educación de calidad se refiere.

## **Introducción**

La calidad en materia de educación ha sido en los últimos años un tema de gran interés, pues es de gran importancia en el ciclo diversificado ya que es nivel de formación que otorga a los estudiantes un estatus profesional, el cual los habilita al campo laboral, en donde tienen que poner en práctica las competencias adquiridas. Es por esto que la labor educativa que ponen en práctica los docentes en las aulas es tan primordial en el proceso de formación de los estudiantes, la cual se debe realizar con calidad.

Para lograr una educación de calidad es necesario evaluar y supervisar el trabajo del personal docente, debido a que ellos son el motor y el alma de la educación, son los que tienen contacto directo con los estudiantes, a quienes a través de un proceso se les va construyendo el aumento de conocimientos y habilidades.

Un problema que se observó en el IMEBDC “Luisa y Benjamín Paul” de San Pedro La Laguna, Sololá, que ocasiona pérdida de calidad de la enseñanza, es la falta de supervisión, evaluación, acompañamiento y motivación en el desempeño docente por parte de la dirección. Esto ocasionó apatía en los docentes quienes no realizan de forma satisfactoria el trabajo propio del cargo, quitando valor a algunas de las funciones, las cuales tiene que realizar para un mejor desempeño. Por otra parte la impuntualidad de los docentes en las horas de clases, el poco planeamiento diario y la poca actualización son algunas circunstancias amenazantes que se percibieron dentro del trabajo docente. Estas a su vez ocasionan desmotivación estudiantil, lo que conlleva al bajo rendimiento e indisciplina y finalmente a la deserción.

La investigación realizada dentro de la institución fue con fines de mejora, según los resultados obtenidos, se encontró que durante la realización del proceso enseñanza-aprendizaje se debe de evaluar a los docentes y unificar los mecanismos para dicha valoración, esto se puede lograr mediante un proceso de supervisión o acompañamiento pedagógico, sistemático y permanente a los docentes en su totalidad. Para ello se debe elaborar un plan estratégico de supervisión y evaluación dirigida al mejoramiento de las condiciones del proceso de enseñanza de los

estudiantes, a la actualización profesional de los educadores y al mejoramiento de la situación educativa.

La supervisión y evaluación del personal docente lo debe hacer el jefe inmediato superior, que en este caso corresponde a los directores de cada establecimiento educativo a través de un plan estratégico anual que especifique las veces que hay que supervisar y evaluar el trabajo de los docentes, los aspectos que hay que tomar en cuenta para la evaluación, pero sobre todo el seguimiento que se le da a los problemas que se detecten.

# Capítulo 1

## Marco contextual

### 1.1. Descripción de la institución

El IMEBDC (Instituto Mixto de Educación Básica y Diversificada por Cooperativa) “Luisa y Benjamín Paul” es una institución fundada hace 45 años a partir de entonces ha ofrecido servicios académicos en el ciclo básico. En el año 2007 implementó el ciclo diversificado y hasta la fecha lleva 10 años ofreciendo la carrera de perito en administración de empresas con el lema “forjando nuevas generaciones con visión empresarial”. Por ser una institución por cooperativa, su financiamiento proviene de tres partes: el estado, la municipalidad quien otorga un subsidio único anual y los padres de familia a través de la colegiatura y la inscripción.

Esta institución tiene mucha demanda en el propio municipio y circunvecinos ya que muchos de los estudiantes del ciclo diversificado provienen de los municipios de San Juan, San Pablo, San Marcos y Santa Clara La Laguna. El ciclo diversificado funciona en la jornada matutina de 7:30 a 12:30 horas y el ciclo básico en jornada vespertina, cuenta con una gran población estudiantil ya que en el ciclo diversificado hay dos secciones de cada grado académico, es decir hay seis secciones y un total de 183 estudiantes, cuenta con 12 docentes, un administrador, un secretario contador y dos auxiliares de secretaría. La institución tiene edificio propio, laboratorio de computación, aulas amplias con espacio para 30 estudiantes en cada salón de clases.

La administración la atienden personas con experiencia y conocimiento en administración de centros educativos, el secretario contador es una persona experimentada y con conocimiento de los movimientos financieros y por lo mismo la institución mantiene solvente la situación económica. En cuanto a la remuneración o pago de los cursos que atiende cada docente, como estos se asignan según la especialidad, el salario o monto total que devenga varía, pues depende de los cursos que imparte.

## 1.2. Reseña histórica de la institución

En el año 1973, gracias a la iniciativa de un grupo de vecinos y maestros que laboraban en la Escuela Central Humberto Corzo Guzmán, se logró iniciar el funcionamiento de este establecimiento como centro educativo privado con 26 alumnos y once catedráticos, con el entusiasmo, esmero y gestiones realizadas por el comité de padres de familia, personal docente y autoridades edilicias se pudo establecer los contactos directos con el Ministerio de Educación y se logró incluir a este Centro Educativo en el sistema de Institutos de Enseñanza por Cooperativa de Educación Básica según el acuerdo Ministerial 77-73 de fecha 9 de marzo de 1973, para el mantenimiento, un aporte mensual de parte del Estado de enero a octubre, un aporte único de parte de la municipalidad y el aporte de padres de familia en colegiatura. A partir de esta fecha el funcionamiento del instituto se dio en las instalaciones de EOUM Humberto Corzo Guzmán hasta el año 1988, gracias a la donación de un predio que realizó el Antropólogo de origen estadounidense “Benjamín Paul” se construyó el edificio del instituto con la ayuda de la autoridad municipal y comité de padres de familia, alcanzando uno de los sueños más grande, contar con edificio propio.

En el año 1995, en asamblea general de junta directiva de padres de familia, personal docente, dirección y miembros de la comunidad, determinaron homenajear al Antropólogo Benjamín Paul y a su esposa Luisa de Paul por tan importante donación. Derivado de lo anterior gestionaron ante las autoridades educativas locales, departamentales, regionales; el cambio del nombre del IMEB a IMEBC “Luisa y Benjamín Paul” y esto se logró por resolución número 131-95 de fecha 29 de agosto de 1995 donde el nombre del establecimiento es Instituto Mixto de Educación Básica por Cooperativa “Luisa y Benjamín Paul” hasta finales del mes de enero 2007.

Por necesidades de proyección comunal se realizaron trámites ante el ministerio de educación por parte de la Junta directiva de padres de familia, dirección actual y con el apoyo de la supervisión educativa No. 07-18-01 con sede en esta comunidad, para la ampliación del servicio educativo a ciclo diversificado solicitando la atención de los jóvenes de esta comunidad pueblos circunvecinos con la carrera de Perito en Administración de Empresas.

Se obtuvo el dictamen No. 018-2007 de fecha treinta de enero de 2007 de parte de la Dirección de Calidad y Desarrollo Educativo DICADE, de acuerdo a la resolución departamental No.020-2007 artículo 2°. que literalmente dice: El Instituto de Educación Básica por Cooperativa que por resolución Regional No. 131-95 29 de agosto de 1995 es nominado “Luisa y Benjamín Paul” el cual funciona en el municipio de San Pedro La Laguna del departamento de Sololá, atenderá desde esta fecha el ciclo básico y diversificado. Por lo que a partir de esta fecha se identificará como: Instituto Mixto de Educación Básica y Diversificado por Cooperativa “Luisa y Benjamín Paul” para lo que corresponda en relación a impresión de documentos y sellos respectivos.

El instituto posee 12 salones con capacidad de 30 alumnos cada uno, con pizarrón grande de fórmica, 30 escritorios de paleta, cátedra para el docente y su abastecimiento eléctrico. También cuenta con ambientes específicos para: secretaria, dirección, tienda, dos baterías de sanitario, laboratorio de computación (36 máquinas); todo esto en un edificio seguro construido de block, cemento y con terraza, de dos niveles con gradas de acceso y portón de seguridad.

El mayor y mejor logro fue haber logrado la graduación de la primera promoción de 36 estudiantes con la carrera de Perito en Administración de Empresas en el ciclo escolar 2009, es uno de los establecimiento con mayor número de estudiantes del municipio que ha incursado en el sistema educativo por cooperativa y es la única institución educativa que imparte una carrera profesional a nivel departamental por cooperativa y que en ningún momento ha perdido de vista que "La educación es democrática e incluyente", todos están llamados a servir en la educación y que, al igual que en cualquier otra labor, se debe hacer con eficiencia y eficacia para conseguir la propia certificación, no en la cantidad de profesionales egresados, sino en la capacidad que estos tengan para desempeñar una labor donde sus servicios sean requeridos.

### 1.3. Visión y misión

#### 1.1.1 Visión

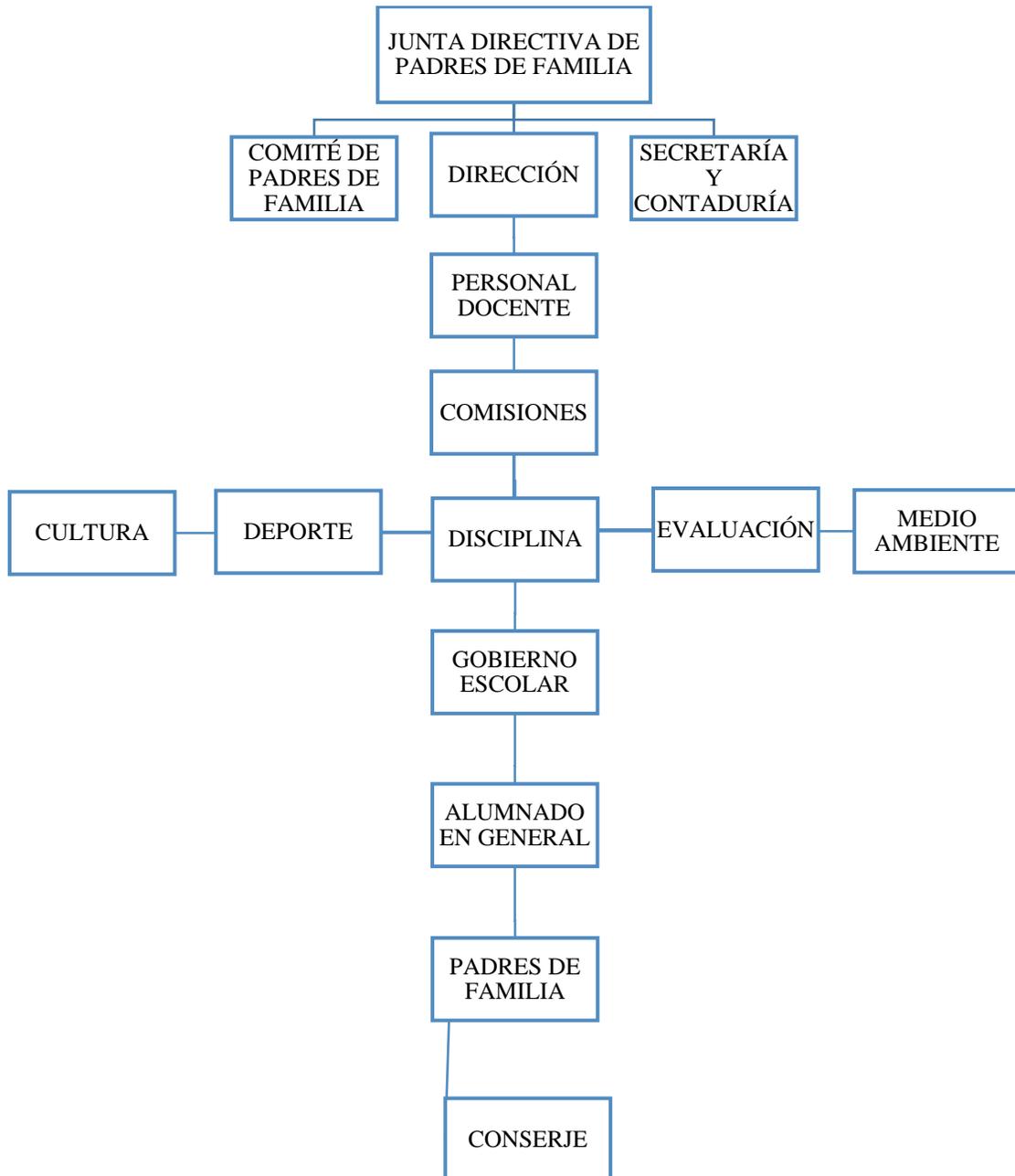
Ser una institución líder en el campo de la formación integral de los jóvenes aplicando metodologías, con énfasis a la educación por sistema de enseñanza por cooperativa, para forjar nuevas generaciones en los ciclos básico y diversificado, atendiendo las necesidades de nuestras comunidades y con una excelencia académica.

#### 1.1.2 Misión

Somos una institución educativa por cooperativa, sin fines de lucro al servicio de jóvenes emprendedores con deseos de superarse por medio de una educación con altos valores humanos y de la creación y gestión de empresas. Contamos con un personal competitivo en las áreas básicas y de las prácticas de la administración y preparación académica en general. Comprometidos con los valores espirituales y empresariales en la formación de nuevas generaciones en el área básica y en la administración con responsabilidad social.

#### 1.4. Estructura organizativa

##### 1.1.3 Organigrama del Instituto Mixto de Educación Básica y Diversificado por Cooperativa “Luisa y Benjamín Paul”



#### 1.1.4 Autoridades

Junta Directiva de Padres de Familia

Director

Subdirector

Comisiones asignadas

#### 1.5. Ubicación geográfica

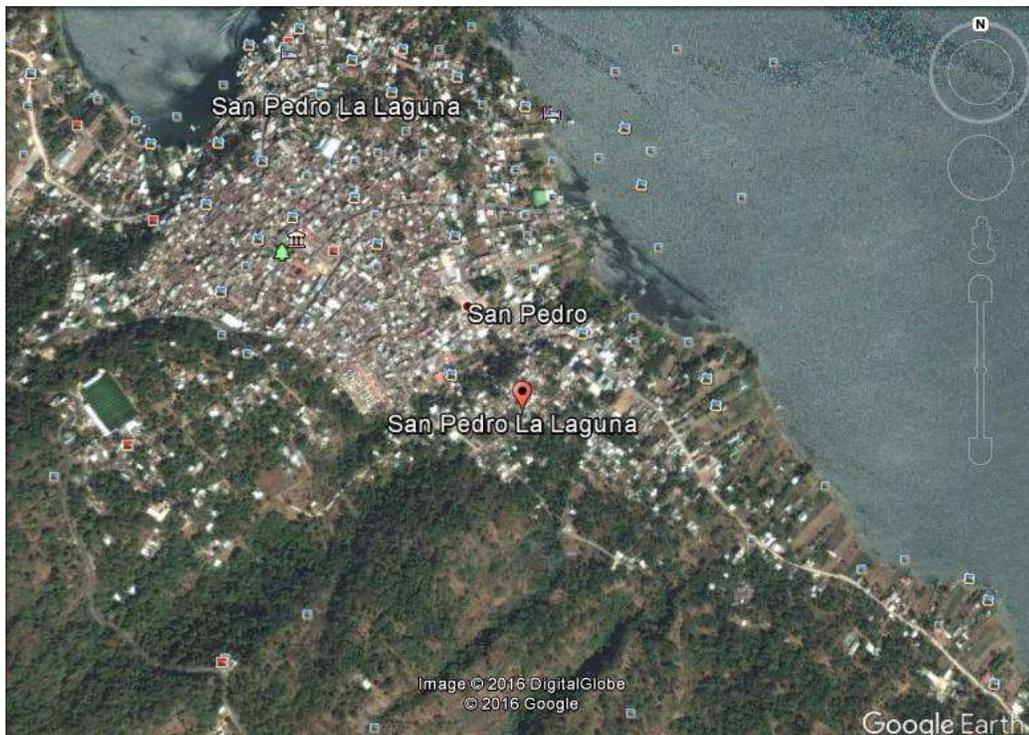
Departamento: Sololá

Municipio: San Pedro La Laguna

Dirección: 6ª Avenida 6-39, zona 3 Cantón Chuasanahí

Vías de acceso: terrestre, aéreo, lacustre

Principales instituciones aledañas: Escuela oficial Pachanay, Librería Iris, Fundación Para Niños y Ancianos.



Fuente: Google Earth

## 1.6. Fortalezas de la institución

- Infraestructura propia
- Gran población estudiantil
- Proyección social, cultural y deportiva
- Costos accesibles
- Buen prestigio institucional
- Experiencia en el funcionamiento
- Personal docente capacitado
- Buen ambiente laboral
- Buena administración
- Promueve el desarrollo personal del estudiante
- Cumplimiento del calendario escolar

## 1.7. Limitantes de la institución

- Poca información acerca de metodologías y técnicas de evaluación.
- Falta mayor organización y coordinación entre el personal docente y la administración.
- Poco cumplimiento de las comisiones asignadas.
- Falta biblioteca escolar y material didáctico.
- Carencia de salón de usos múltiples
- Falta de supervisión, evaluación, acompañamiento y motivación al personal docente.
- Poco cumplimiento del reglamento interno.
- Remuneración baja a los docentes.

## 1.8. Problemática inicial detectada

El problema detectado es la falta de supervisión, evaluación, acompañamiento y motivación al personal docente por parte del director del establecimiento debido a la confianza que él manifiesta tener con sus docentes en la ejecución de sus labores, dicha situación ha originado cierto conformismo y deficiencia en algunos docentes, ya que no se preocupan por mejorar la educación y no están comprometidos a realizar cambio positivo para lograr la efectividad.

## Capítulo 2

### Diagnóstico institucional

#### 2.1. Problemática

Mediante la observación y entrevista realizada al personal docente y administrativo del IMEBDC “Luisa y Benjamín Paul”, se detectó varios problemas, que analizándolos se llega al problema principal que es, la falta de supervisión, evaluación, acompañamiento y motivación del personal docente por parte de la dirección, esta problemática genera otros más directos y específicos con los docentes y estudiantes lo cual obstruye los objetivos, la misión y visión de la institución.

#### 2.2. FODA sistémico

	<b>Fortalezas (+)</b>	<b>Oportunidades (+)</b>
<b>FODA Área Administrativa</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Infraestructura propia</li><li>• Gran población estudiantil</li><li>• Proyección social, cultural y deportivo</li><li>• Costos accesible</li><li>• Buen prestigio institucional</li><li>• Experiencia en el funcionamiento</li><li>• Personal docente capacitado</li><li>• Buen ambiente laboral</li><li>• Buena administración</li><li>• Promueve el</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Apoyo de instituciones gubernamentales y no gubernamentales.</li><li>• Benefactores extranjeros.</li><li>• Intercambio cultural y deportivo</li><li>• Apoyo de los padres de familia</li><li>• Demanda Estudiantil dentro y fuera del municipio.</li><li>• Nuevas Metodología de educación para un</li></ul>

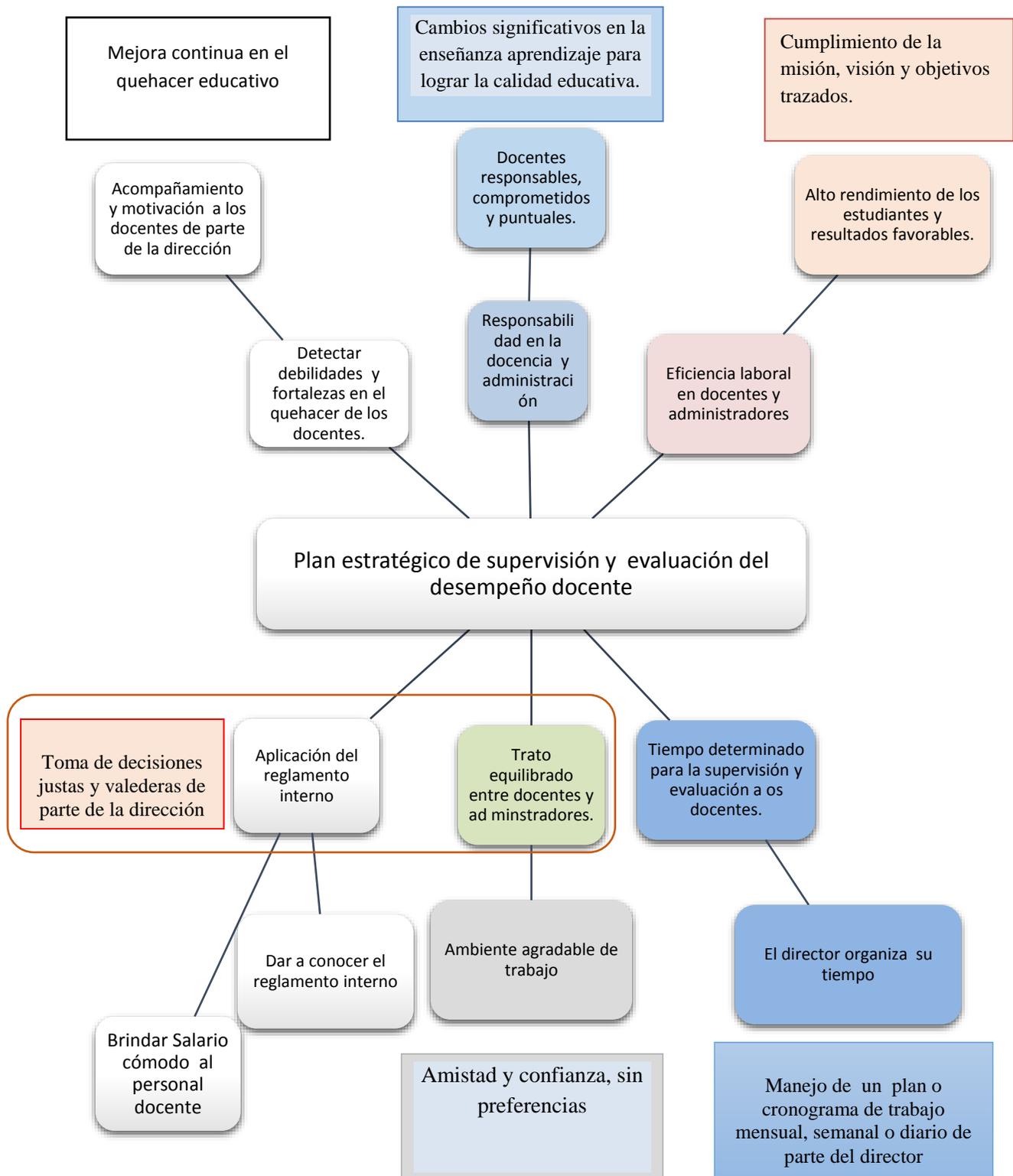
	<p>desarrollo personal del estudiante</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cumplimiento del calendario escolar</li> </ul>	<p>mejor aprendizaje.</p>
<p><b>Debilidades (-)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Poca información acerca de metodologías y técnicas de evaluación.</li> <li>• Falta mayor organización y coordinación entre el personal docente y la administración.</li> <li>• Poco cumplimiento de las comisiones asignadas.</li> <li>• Falta de una biblioteca escolar y material didáctico.</li> <li>• Carencia de salón de usos múltiples</li> <li>• Remuneración baja a los docentes.</li> </ul>	<p><b>Estrategias</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar capacitaciones acerca de las metodologías y técnicas de evaluación y enseñanza.</li> <li>• Crear normas de convivencia entre el personal docente y administrativo</li> <li>• Crear un manual de funciones.</li> <li>• Realizar gestiones administrativas a entidades gubernamentales y no gubernamentales para la obtención de recursos didácticos, infraestructura, etc.</li> </ul>	<p><b>Estrategias</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Usar mejores y nuevas metodologías y técnicas de evaluación y enseñanza.</li> <li>• Mejorar la relación y buen manejo del recurso humano.</li> <li>• Determinar las funciones de cada comisión y cada docente.</li> <li>• Crear ambiente agradable y obtener recursos necesarios para la enseñanza aprendizaje.</li> <li>• Detectar debilidades, brindar acompañamiento y motivación al</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de supervisión, evaluación, acompañamiento y motivación al personal docente.</li> <li>• Poco cumplimiento del reglamento interno.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crear plan estratégico para supervisión y evaluación del desempeño docente.</li> <li>• Verificar y modificar el reglamento interno.</li> <li>•</li> </ul>	<p>docente en su desempeño.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aplicar el reglamento interno</li> <li>• Ofrecer una educación de calidad y forjando nuevas generaciones.</li> </ul>
<p><b>Amenazas (-)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Está ubicado cerca de lugares expendio de licores.</li> <li>• Familias no constituidas que afecta el rendimiento de los estudiantes.</li> <li>• La competencia ofrece diversas carreras técnicas</li> <li>• Escasa economía de algunas familias que dificulta la permanencia en los estudios.</li> </ul>	<p><b>Estrategias</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar talleres del fomento de valores éticos, morales, religiosos y cívicos.</li> <li>• Organizar reuniones periódicas con padres de familias.</li> <li>• Crear plan de mejoramiento pedagógico.</li> <li>• Ampliar y modificar la carrera.</li> <li>• Gestionar becas para los estudiantes de escasos recursos.</li> </ul>	<p><b>Estrategias</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reducir e ir eliminando problemas familiares, sociales y personales.</li> <li>• Concientizar a los padres en la responsabilidad de la educación de los hijos.</li> <li>• Ofrecer una educación de calidad</li> <li>• Despertar el interés de los estudiantes en sus estudios.</li> </ul>

### 2.3 Árbol de problemas



## 2.4 Árbol de objetivos



## 2.5 Metodología

### 2.5.1 Investigación

La palabra investigación se emplea de manera usual para describir numerosas actividades que, en principio tienen pocas relaciones entre sí o con las que implica la ciencia y una serie de manifestaciones conductuales propias del investigador científico. Esto se debe quizá, a que dicha palabra tiene una semántica amorfa y multifacética y a la vez plástica, como es el caso de la palabra “conocimiento” de la cual nadie, ni siquiera con un estudio y reflexión profundos, podría abarcar todo lo que este implica. Es por eso que bastará con aceptar en principio, que para este caso, investigar es indagar de manera sistemática y minuciosa acerca de un nuevo conocimiento.

La investigación consiste en un proceso riguroso, sistemático, que precisa de un método, y éste a su vez requiere de procedimientos. Es una serie de métodos tendientes a resolver problemas y esclarecer dudas mediante una serie de etapas que siguen una secuencia lógica, que toman como punto de partida la realidad en función de la búsqueda de nuevos y mejores datos.

### 2.5.2 Metodología

El método es el procedimiento para tratar un conjunto de problemas. Según su naturaleza, cada problema para su resolución requiere de un conjunto de métodos, técnicas y procedimientos muy particulares. La ciencia cuenta con métodos muy particulares para resolver problemas específicos de determinada área del conocimiento. En tanto que por otra parte la ciencia cuenta con un método general, que es el procedimiento que se aplica al ciclo entero de la investigación en el marco de cada problema de conocimiento. Para comprender con claridad cómo funciona el método científico habrá que adoptar una actitud inquisitiva frente a una investigación científica que permita aplicar métodos y técnicas especiales que no demeriten la estructura general del proceso.

### 2.5.3 Investigación-acción

La investigación-acción se puede considerar como un término genérico que hace referencia a una amplia gama de estrategias realizadas para mejorar el sistema educativo y social. Existen diversas definiciones de investigación-acción; las líneas que siguen recogen algunas de ellas.

Elliott (1993) define la investigación-acción como un estudio de una situación social con el fin de mejorar la calidad de la acción dentro de la misma. La entiende como una reflexión sobre las acciones humanas y las situaciones sociales vividas por el profesorado que tiene como objetivo ampliar la comprensión (diagnóstico) de los docentes de los problemas prácticos. Las acciones van encaminadas a modificar la situación una vez que se logre una comprensión más profunda de los problemas.

Con Kemmis (1984) la investigación-acción no solo se constituye como ciencia práctica y moral, sino también como ciencia crítica. Para este autor la investigación acción es: una forma de indagación autoreflexiva realizada por quienes participan (profesorado, estudiantes, o dirección por ejemplo) en las situaciones sociales (incluyendo las educativas) para mejorar la racionalidad y la justicia de: a) las propias prácticas sociales o educativas; b) la comprensión sobre las mismas; y c) las situaciones e instituciones en que estas prácticas se realizan (aulas o escuelas, por ejemplo).

Para Bartolomé (1986) la investigación-acción es un proceso reflexivo que vincula dinámicamente la investigación, la acción y la formación, realizada por profesionales de las ciencias sociales, acerca de la propia práctica. Se lleva a cabo en equipo, con o sin ayuda de un facilitador externo al grupo.

Es significativo el triángulo de Lewin (1946) que contempla la necesidad de la investigación, de la acción y de la formación como tres elementos esenciales para el desarrollo profesional (véase el cuadro 4). Los tres vértices del ángulo deben permanecer unidos en beneficio de los tres

componentes. La interacción entre las tres dimensiones del proceso reflexivo puede representarse bajo el esquema del triángulo.

En el proceso de diagnóstico se utilizó la investigación acción, ya que se realizaron indagaciones, se intervino en la práctica diaria del centro educativo tanto en el área administrativa como en la pedagógica, es decir, se investigó el sentir y pensar de los docentes en cuanto a la educación y el apoyo que reciben de parte de la administración, así mismo se inquirió la percepción que tiene el director en cuanto al trabajo que realizan los docentes y la forma en que lo hacen. Todo esto se hizo a través de diversas técnicas de investigación con el fin de detectar alguna situación anuente a cambios lo cual implica accionar y realizar una propuesta de mejora en beneficio de la institución pero sobre todo en beneficio de los estudiantes y un aporte a la educación por el bien de la sociedad.

## 2.6 Técnicas

### 2.6.1 Investigación documental

Ortiz Frida, García María del Pilar; refieren las técnicas de investigación documental, centran su principal función en todos aquellos procedimientos que conllevan el uso óptimo y racional de los recursos documentales disponibles en las fuentes de información. Luego entonces, como ya se dijo, no hay más que conocer los procedimientos de acceso a ellos en principio, en las particularidades referentes a las características de cada tipo de materiales, así como la normativa de la estructuración de los instrumentos para la recolección de la información que se ha localizado y tipificado como la más pertinente. Al respecto siempre hay que considerar si la información procede de una fuente primaria o secundaria.

### 2.6.2 Investigación de campo

Continúa indicando Ortiz Frida, García María del Pilar; después de haber establecido con toda precisión la hipótesis y haber definido las variables operacionalmente, mediante diversos recursos

de recolección de datos y con base en el tipo de investigación (confirmatoria, experimental, etc.), se está en el momento mismo de definir la técnica de investigación de campo correspondiente, esto es decir, desarrollar el tipo de instrumentos expofeso, así como la forma y condiciones en que habrán de recolectarse los datos necesarios para cada caso.

### 2.6.3 La observación

La observación es el método fundamental de obtención de datos de la realidad, toda vez que consiste en obtener información mediante la percepción intencionada y selectiva, ilustrada e interpretativa de un objeto o de un fenómeno determinado. Como método de recolección de datos la observación consiste en mirar detenidamente las particularidades del objeto de estudio para cuantificarlas. En las ciencias sociales el objeto de estudio lo constituyen conductas manifiestas por uno o varios individuos en su contexto. La investigación de campo se divide en cuatro tipos: observación directa, indirecta, por entrevista y por encuesta.

### 2.6.4 La entrevista

La entrevista es la práctica que permite al investigador obtener información de primera mano. La entrevista se puede llevar a cabo en forma directa, por vía telefónica, enviando cuestionario por correo o en sesiones grupales.

Entrevista personal puede definirse como una entrevista cara a cara, donde el entrevistador pregunta al entrevistado y recibe de éste las respuestas pertinentes a las hipótesis de la investigación. Las preguntas y secuenciación marcarán el grado de estructuración del cuestionario, objeto de la entrevista.

### 2.6.5 La encuesta

La encuesta es un proceso interrogativo que finca su valor científico en las reglas del procedimiento, se utiliza para conocer lo que opina la gente sobre una situación o problema que

lo involucra, y puesto que la única manera de saberlo, es preguntando, luego entonces se procede a encuestar a quienes involucra, pero cuando se trata de una población muy numerosa, sólo se le aplica este a un subconjunto, y aquí lo importante está en saber elegir a las personas que serán encuestadas para que toda la población esté representada en la muestra; otro punto a considerar y tratar cuidadosamente, son las preguntas que se les harán.

#### 2.6.6 Árbol de problemas

Martínez, Rodrigo (2007) indica que es una técnica participativa que ayuda a desarrollar ideas creativas para identificar el problema y organizar la información recolectada, generando un modelo de relaciones causales que lo explican.

Esta técnica facilita la identificación y organización de las causas y consecuencias de un problema. Por tanto es complementaria, y no sustituye, a la información de base. El tronco del árbol es el problema central, las raíces son las causas y la copa los efectos. La lógica es que cada problema es consecuencia de los que aparecen debajo de él y, a su vez, es causante de los que están encima, reflejando la interrelación entre causas y efectos.

#### 2.6.7 Árbol de objetivos

El árbol de objetivos es la versión positiva del árbol de problemas. Permite determinar las áreas de intervención que plantea el proyecto. Para elaborarlo se parte del árbol de problemas y el diagnóstico. Es necesario revisar cada problema (negativo) y convertirlo en un objetivo (positivo) realista y deseable. Así, las causas se convierten en medios y los efectos en fines.

Los pasos a seguir son:

- Traducir el problema central del árbol de problemas en el objetivo central del proyecto. (un estado positivo al que se desea acceder). La conversión de problema en objetivo debe tomar en cuenta su viabilidad.

- Cambiar todas las condiciones negativas (causas y efectos) del árbol de problemas en estados positivos (medios y fines). Esta actividad supone analizar cada uno de los bloques y preguntarse: ¿A través de qué medios es posible alcanzar este fin?, la respuesta debe ser el antónimo de las causas identificadas. El resultado obtenido debe presentar la misma estructura que el Árbol de Problemas.
- Identificar los parámetros, que son aquellas causas del problema que no son modificables por el proyecto, ya sea porque son condiciones naturales (clima, coeficiente intelectual,) o porque se encuentran fuera del ámbito de acción del proyecto (poder legislativo, otra dependencia administrativa).
- Convertir los efectos del árbol de problemas en fines. Al igual que en las causas, por cada efecto se debe considerar sólo un fin.
- Examinar la estructura siguiendo la lógica medio-fin y realizar las modificaciones que sean necesarias en ambos árboles.

La investigación documental se implementó en el momento en el que se empezó a recabar información acerca de la institución para cumplir con los requerimientos del marco contextual, para ello se tuvo que acudir a documentos propios de la institución tales como: el historial, misión y visión, entre otros datos con el fin de tener un panorama del centro educativo y poder indagar en él.

Para obtener la información que se necesitó en el proceso del diagnóstico fue necesario hacer uso de la investigación de campo lo cual requirió el uso de los instrumentos necesarios que en este caso se aplicó la observación directa para poder tener una percepción real de lo que acontece en el diario accionar de todos los que forman parte del centro educativo, la encuesta se aplicó al momento en el que a los docentes y director se les pasó una hoja con cuestionamientos acerca del ambiente laboral y la entrevista directa que también se aplicó tanto con docentes y administradores para tener información directa y veraz.

El árbol de problemas sirvió para detectar el problema principal, las causas y efectos, es decir que se pudo desglosar el problema y visualizar de una manera más clara la situación del

establecimiento, mientras que el árbol de objetivos ayudó a determinar soluciones para problemática detectada y convertirla en algo positivo.

## 2.7 Instrumentos

2.7.1 Díaz de Santos (1995) afirma que Foda es un instrumento útil de análisis, también conocido como “análisis SWOT”, El nombre Foda se forma con las iniciales de los cuatro conceptos que intervienen en la aplicación del instrumento; es decir: F de Fortalezas; O de Oportunidades; D de Debilidades; y A de Amenazas.

Una de las aplicaciones del análisis Foda es la de determinar los factores que pueden favorecer (fortalezas y oportunidades) u obstaculizar (debilidades y amenazas) el logro de los objetivos establecidos por la empresa.

Zabala Hernando (2005) indica que la técnica de matriz FODA constituye un avance metodológico en la planeación, la cual envuelve procesos cualitativos y cuantitativos. Se define como el conjunto de fortalezas y oportunidades, debilidades y amenazas surgidas de la evaluación de un sistema organizacional que, al clasificarse, ordenarse y compararse, genera un conjunto de estrategias alternativas factibles para el desarrollo de dicho sistema, en el proceso de establecer comparaciones que permitan generar estrategias alternativas factibles, las cuales serán seleccionadas y priorizadas posteriormente (lo que significa determinar cuáles de ellas son las mejores estrategias) para identificar, finalmente, los objetivos socioeconómicos básicos de la organización.

Ha quedado claro que las fortalezas son el conjunto de factores que están posibilitando el desarrollo; por el contrario las debilidades son el conjunto de factores que están impidiendo o limitando o colocando barreras al desarrollo institucional. Las oportunidades son factores externos que pueden permitir o favorecer el desarrollo de una institución (en gran medida el buen administrador es quien sabe aprovechar las oportunidades) y las amenazas son el conjunto de barreras externas que pueden impedir el desarrollo.

Tanto las fortalezas como las debilidades tienen un carácter interno, mientras que las oportunidades y amenazas son de índole externa. Se puede decir que las fortalezas y debilidades se refieren a hechos concretos que está haciendo parte integrante (de manera positiva o negativa) de la cultura organizacional y del quehacer institucional. Entre tanto, las oportunidades y amenazas se ubican en una perspectiva coyuntural de índole externa, presente o mediata.

El FODA se utilizó dentro del diagnóstico en el momento en el que a través de la información que proporcionaron los docentes, director y la observación realizada, se hizo un análisis de las potencialidades que tiene el establecimiento que en el FODA son conocidas como fortalezas, también se hizo un listado de los problemas por los cuales atraviesa que serían las debilidades y como en cualquier institución, influye también el entorno y situaciones que viene a favorecer, lo cual serían las oportunidades, pero no hace falta la influencia negativa que tiene el entorno y esas son las amenazas. Esta información es de gran importancia ya que a través de esta técnica se logró observar un panorama general de la situación del establecimiento; de las debilidades y amenazas surgieron las estrategias que podrían venir a solucionar la problemática que existe.

## 2.8 Informantes

Crowther Warren (1993) afirma que el informante es la persona puede ser un actor clave del sistema objeto de análisis, lo que significa que es un sujeto de la investigación, (fuente de información) para la evaluación, el cliente o el jefe que encomienda al analista realizar la evaluación y el agente de cambio que capacita para poder identificar y resolver los problemas del sistema objeto en el futuro.

Se ha tocado el tema de la relación entre el analista y las otras personas, pero en forma parcial. Cuando se hizo una definición preliminar del sistema objeto (capítulo tres), se incluyó un primer inventario de posibles participantes institucionales o personales en la evaluación, de acuerdo con su importancia para el funcionamiento de ese sistema. En el presente capítulo, se identifican posibles fuentes de información para evaluar, de tal forma que incluye a otros especialistas e informantes.

Las personas quienes brindaron la información son: los docentes que laboran dentro del establecimiento a quienes se les hizo una entrevista personal y una encuesta, el director a quien se le hizo una entrevista a profundidad y la junta directiva de padres de familia que también lo hizo a través de una entrevista directa y una encuesta, con el fin de obtener información necesaria y tener una percepción de la situación en la que se encuentra el centro educativo y por medio de la cual se llega a un problema específico y se logra solucionarlo a través de la elaboración de una propuesta.

## 2.9 Resultados del diagnóstico institucional

Hallazgo No. 1: una de las oportunidades más grandes que tiene el establecimiento es que recibe apoyo de manera directa e indirecta por parte de otras instituciones para el bien de los estudiantes, ya que muchos son becados, algunos servicios que presta el establecimiento son financiados por extranjeros y esto viene a apoyar la educación y a beneficiar a muchas familias.

Hallazgo No. 2: como toda institución también tiene debilidades que a simple vista se notan, como la impuntualidad y falta de compromiso de algunos docentes ya que se ve el poco apoyo y la escasa voluntad que tienen en la realización de algunas actividades pedagógicas, culturales y sociales.

**Hallazgo No. 3:** el director manifestó que un gran número de docentes han sido conformistas y no se actualizan profesionalmente para impartir clases, otros tienen el conocimiento pero al parecer les falta la voluntad de colaborar en el establecimiento, de pronto la poca remuneración que reciben sea la razón.

Hallazgo No. 4: se obtuvo información por parte de los docentes quienes reconocen que algunos de los compañeros de trabajo no son colaboradores o incluso a veces ellos mismos han fallado en ese sentido, muchos dicen que es porque el director no supervisa ni evalúa las clases por eso los docentes no se sienten tan comprometidos. Aunque algunas veces se hacen evaluaciones no se recibe ningún resultado de las mismas y no tiene ninguna formalidad ni trascendencia.

Hallazgo No. 5: otro aspecto es la falta de acompañamiento por parte de la dirección en el quehacer pedagógico, más bien algunas veces obstruye algunos proyectos que los docentes presentan y se recibe poca capacitación para el mejoramiento del trabajo, se cuenta con pocos recursos didácticos y por lo mismo no se puede hacer grandes cambios en la forma de desarrollar las clases.

Hallazgo No. 6: se obtuvo información también acerca de la influencia negativa de ciertas situaciones que de alguna manera vienen a dificultar el trabajo de los docentes, dentro de éstas se encuentra la escasa economía de muchas familias, la falta de apoyo de algunos padres de familia, la desintegración familiar y la inclinación a las bebidas alcohólicas de algunos de los estudiantes que de alguna manera tiene influencia y hace que haya deserción, bajo rendimiento académico y falta de interés de los estudiantes en ser mejores cada día y tener una actitud que fortalezca sus conocimientos y sus habilidades.

La información que se obtuvo es importante ya que se tiene un panorama general y claro en cuanto a la situación del establecimiento y a partir de eso se pueden realizar cambios de mejora para el beneficio de toda la comunidad educativa.

## Capítulo 3

### Marco teórico

#### 3.1 Administración

La administración es un proceso en el que se desempeñan varias funciones, tales como: planeación, organización, integración de personal, dirección y control, para alcanzar con eficiencia los objetivos de una empresa mediante el diseño, creación y mantenimiento de un ambiente laboral en el que las personas puedan trabajar en equipo.

La administración que se maneja en el IMEBDC “Luisa y Benjamín Paul”, cumple con varias de las funciones que requiere una buena administración pero por otra parte se sabe que tratar con el recurso humano es un tanto difícil por eso no se logran los objetivos en su totalidad.

#### 3.2. ¿Qué es un plan estratégico?

En la sociedad del siglo XXI impera la planificación; prácticamente la totalidad de los aspectos de la vida están planificados. Se planifica el futuro cuando se es joven, se planifica la carrera profesional, se planifica la educación de los hijos antes de que nazcan, etc. En la vida personal como en el mundo de los negocios cualquier ausencia de planificación puede conducir irremediablemente al caos y al fracaso.

Si no se está dispuesto abandonar a la suerte del azar los aspectos fundamentales de la vida, tampoco se debería hacer con los negocios ya que al fin y al cabo son determinantes en el porvenir como personas. En ocasiones se conocen negocios de alta rentabilidad y resultados óptimos que en un momento del tiempo se estancan, entran en recesión e incluso en quiebra. ¿Es cosa del azar, la mala suerte? ¿Se ha producido un cambio repentino en la demanda, en el mercado? ¿Se podría haber previsto ese futuro a tiempo de cambiar las cosas? Esto es por la falta de una planeación estratégica.

### 3.3 Características del director escolar

Uno de los procesos educativos en el cual las implicaciones del cambio son evidentes, es la supervisión escolar. Como dice Torruellas, “la función de la supervisión no es sólo sostener el programa educativo existente sino también mejorarlo” (Torruellas de Jesús, 1977). Para el logro de este mejoramiento es necesario contar con la totalidad de los esfuerzos del personal docente escolar, muy particular el de los maestros y del mismo director.

La supervisión del director de escuela debe inspirar y ayudar al maestro para que éste pueda realizar su trabajo más efectivamente y con mayor independencia. El director escolar puede contribuir al cambio en la conducta del personal docente si se dedica a:

- ayudar a descubrir nuevos problemas
- ayudar a seleccionar nuevos objetivos educativos

Además, los directores escolares efectivos deben poseer un liderazgo, el cual inspire a los maestros a unirse en el logro de la misión de la escuela. Igualmente, el director de escuela debe aplicar habilidades efectivas de relaciones humanas, de comunicación en la cual articule persuasivamente sus creencias y defienda sus decisiones.

El Administrador Educativo o Director Escolar deberán:

- Planificar
- Tomar decisiones
- Utilizar los recursos sabiamente
- Coordinar al personal docente y administrativo
- Ejercer liderazgo
- Desarrollar un clima organizacional
- Utilizar técnicas y prácticas gerenciales
- Facilitar los cambios que respondan a las necesidades de la comunidad educativa

### 3.4 Planificación *versus* estrategia

#### 3.4.1. Planificar

Es prever y decidir hoy las acciones que pueden llevar desde el presente hasta un futuro deseable.

#### 3.4.2. Estrategia

Es el conjunto de decisiones y criterios por los cuales una organización se orienta hacia el logro de los objetivos. Es decir, involucra el propósito general y establece un marco conceptual básico por medio del cual, ésta se transforma y se adapta al dinámico medio en que se encuentra inserta.

#### 3.4.3. Definiciones de planificación estratégica

Drucker (1993) define planificación como la función gerencial que incluye las decisiones y acciones para asegurar resultados futuros. La planificación estratégica es el proceso por el cual una organización prevé su futuro y desarrolla los procedimientos necesarios para lograrlo, (Martinelli, 1997).

Planificación estratégica es un proceso continuo, analítico y comprensivo que incluye tanto la formulación como la implantación de una estrategia. Por medio de la planificación estratégica se identifica claramente cómo se visualiza la organización, se establece la dirección que debe seguir y se determina cuanto tiempo tomará y como se alcanzará esa meta propuesta.

#### 3.4.4. Beneficios de crear un plan estratégico

- Mejora el desempeño de la organización
- Tiene un efecto estimulante en las personas.
- Permite pensar en el futuro, visualizar nuevas oportunidades y amenazas, enfocar la misión de la organización y orientar de manera efectiva el rumbo, facilitando la dirección y liderazgo.

- Permite enfrentar los principales problemas de las organizaciones, como por ejemplo la asignación de recursos humanos, financieros, etc.
- Requiere mayor participación, mejorar la comunicación y coordinación entre los distintos niveles, mejorar las habilidades de administración, entre otras.

### 3.5 Supervisión Educativa

La supervisión educativa es un proceso único e integral, democrático, respetuoso de las diferencias individuales, de la iniciativa y de la propia libertad. Es una actividad orientadora, estimulante y cooperativa, una fuerza de cambio tanto en la forma de actuar como de pensar de quienes trabajan en el campo educativo. Considerando las bases teóricas de la supervisión educativa de los diversos autores como:

Lemus, Luís (1969) quien dice que la "Supervisión educativa quiere decir coordinar, estimular y dirigir el desenvolvimiento de los profesores, para que por medio de ellos, se estimule a cada individuo a través del ejercicio de su talento hacia la más completa y más inteligente participación en la sociedad a la cual pertenece".

Imideo Néric (1992) indica que "La supervisión escolar puede sintetizarse como asistencia a las actividades docentes, de manera de darles coordinación, unidad y continuidad, para que la escuela alcance con mayor eficiencia sus objetivos".

San H. Moorer (2000) establece que "En la educación moderna se utiliza el término supervisión para describir las actividades que se ocupan principal y directamente del estudio y mejoramiento de las condiciones que rodean el aprendizaje y la formación de alumnos y maestros".

### 3.6 Supervisión pedagógica

Imideo Néric (1992) indica que "la supervisión pedagógica deberá entenderse como los esfuerzos llevados a cabo por las Instituciones con el objeto de llevar a los maestros y demás personas que

tienen a su cargo el desarrollo y la conducción del proceso educativo a ejercer un liderazgo que tienda al perfeccionamiento del mismo”.

Al respecto, Brigg. (2000), señala que “la supervisión pedagógica es el acompañamiento pedagógico que a diario utiliza el director o coordinadores y cuyo objetivo es orientar a través de procesos técnicos, desarrollar destrezas y mantener la sensibilidad a través de las relaciones humanas”. La capacidad del supervisor adquiere relevancia al sensibilizar la conducta de los trabajadores, orientándolos y desarrollando destrezas que conducirían al logro de los objetivos educacionales.

### 3.6.1 Funciones de la supervisión pedagógica

Mejorar el desempeño profesional y la calidad profesional y la calidad educativa son acciones que le competen directamente al docente y a las instituciones educativas. En este sentido Chiavenato, A. (2000), considera que en las organizaciones se debe planear, organizar coordinar, controlar y desarrollar técnicas que conlleven a promover el desempeño eficiente del personal bajo una actitud positiva y favorable.

La supervisión pedagógica tiene dos funciones primordiales, las cuales se señalan a continuación:

#### A. Función de monitoreo

Según Haddad J (2002), monitoreo pedagógico es una actividad permanente que tiene por objeto conocer como realizan los docentes la función educativa, para ayudarlos y orientarlos en el trabajo para el mejoramiento y la optimización de la calidad y eficiencia de los servicios educativos.

En ese sentido, el monitoreo pedagógico permite:

- Hacer un seguimiento, registro y análisis oportuno de los proceso enseñanza aprendizaje y sus factores asociados.

- Tomar decisiones estratégicas sobre la base de análisis del entorno y observación del avance y/o cumplimiento de los objetivos educativos, con énfasis en los logros y resultados de aprendizaje de los estudiantes y el desempeño de los docentes.
- Reportar resultados cuantitativos y cualitativos. Propiciar hipótesis, nuevas propuestas y alternativas de mejoras, con un sistema rápido, confiable y preciso.

#### B. Función de acompañamiento

Según Sovero Hinostraza F. (2012: 217) es el acto de ofrecer asesoría continua, el despliegue de estrategias y acciones de asistencia técnica, a través de las cuales una persona o equipo especializado visita, apoya y ofrece asesoramiento permanente al docente en temas relevantes a su práctica.

Dean. J (2002) precisa que el acompañamiento como servicio está destinado a ofrecer asesoría planificada, continua, contextualizada, interactiva y respetuosa del saber adquirido por directores, personal jerárquico, especialistas, docentes y coordinadoras de programas, para la mejora de la calidad de los aprendizajes de los estudiantes, del desempeño docente y de la gestión de la institución educativa.

#### 3.6.2 Objetivos de la Supervisión Pedagógica

Según la definición de supervisión pedagógica los objetivos de esta son:

- a) Conocer en qué medida se está aplicando el modelo de aprendizaje que la institución educativa se ha propuesto ofrecer a los estudiantes.
- b) Desarrollar las capacidades de los docentes para la práctica de la enseñanza centrada en los aprendizajes (estudiantes), en consecuencia, el director tienen que realizar tres tareas:
  - ✓ Evaluar el trabajo pedagógico en el aula.
  - ✓ Orientar al docente en el mejoramiento de su práctica pedagógica.
  - ✓ Identificar las necesidades de la capacitación de los docentes.

#### 3.6.3 Principios de la supervisión pedagógica

Cooperación; la supervisión pedagógica debe desenvolverse con un espíritu de colaboración entre el supervisor, el supervisado y los demás agentes que contribuyen al logro de los aprendizajes previstos, haciéndolos sentir trascendentes e importantes. La comunicación asertiva y la empatía son clave en la supervisión pedagógica, así como la estimulación y el reconocimiento a la innovación y la eficiente labor docente.

Concertación; la supervisión pedagógica debe promover el espíritu de participación y concertación sobre todo en la toma de decisiones estratégicas en todas las instancias de gestión educativa descentralizada; respetando y valorando la personalidad y las diferencias individuales, y contribuyendo a mantener un clima institucional favorable para las buenas relaciones entre los agentes educativos.

Oportunidad; la supervisión pedagógica debe constituirse en una actividad permanente del proceso educativo, que permita identificar y anticipar necesidades específicas y brindar con oportunidad estrategias y contenidos diferenciados, así como también garantizar el logro de los objetivos previstos en su plan de acción.

Objetividad; la supervisión pedagógica debe perseguir la objetividad, lo que amerita planear y desarrollar algún tipo de investigación científica de manera que el conocimiento y la información producida se fundamente en hechos comprobados y no en suposiciones de corte subjetivo y empírico, recurriendo preferentemente a la investigación acción y a la sistematización de experiencias.

Practicidad; la supervisión pedagógica se concretiza en el campo, por lo tanto se debe privilegiar la observación directa de los procesos pedagógicos en el lugar de los hechos educativos, y verificar si el docente está enseñando lo que tiene que enseñar y si el alumno está aprendiendo lo que tiene que aprender y saber hacer, de acuerdo a estándares nacionales, regionales, locales e institucionales; sin limitarse a la revisión documental.

#### 3.6.4 Características de la supervisión pedagógica

Según González U. (2007) la supervisión Pedagógica asume las siguientes características:

- Formativa y motivadora, deja de lado la búsqueda de errores para mal juzgar y sancionar, para convertirse en una acción de ayuda y formativa, de ideas y acciones que impulsen y hagan efectiva la superación, realimentando y proporcionando información confiable para la toma de decisiones y ofreciendo orientación y asesoría para fortalecer su práctica pedagógica, superando limitaciones, dificultades y distorsiones del proceso pedagógico.
- Abierta y participativa, facilita un trazo horizontal y humano con todos los agentes y actores educativos, fortaleciendo las relaciones de las instancias de gestión educativa descentralizada y promoviendo la participación de la comunidad (educativa) en los procesos de supervisión.
- Permanente e integral, en cuanto atiende de modo continuo y armónico los aspectos del proceso educativo, incorporando monitoreo y el acompañamiento pedagógico para contribuir con el mejoramiento de la calidad educativa en las instancias educativas y la formación integral del estudiante.
- Sistemática, en su manera de ser administrada, la misma que mantiene concordancia entre sus etapas, técnicas, procedimientos e instrumentos; en procura de la objetividad, planificando, verificando, analizando y evaluando con imparcialidad.
- Flexible, en cuanto a las formas en que se ofrece a sus exigencias y a su adaptación a la realidad local; da pase a la creatividad y criticidad. La supervisión pedagógica obedece al contexto educativo al cual va dirigido.

### 3.6.5 Técnicas de supervisión pedagógica

Según González U. (2007) las técnicas de supervisión pedagógica se clasifican:

- a) Técnicas directas. Permiten recoger la información de modo sistemático, a la vez que posibilitan mantener un contacto directo con los docentes en el aula. Esta técnica se emplea para las acciones de asesoramiento, orientación y perfeccionamiento docente, las cuales son: observación, entrevista, visitas, demostraciones, reuniones de docentes, trabajos grupales, exposiciones, diálogos, círculos de estudios, cursos, foros, seminarios, talleres, conferencias.
- b) Técnicas indirectas. Permite obtener información útil mediante vías distintas al contacto personal e intencionado entre el supervisor y los supervisados. Entre los cuales figuran:

análisis de documentos. Consiste en la recolección y estudio de documentos elaborados y manejados por el docente, los cuales son: programas, planes didácticos, unidades de aprendizaje, guías, materiales de estudio y planes de clases. Agenda pedagógica del profesor, este documento merece un análisis exhaustivo a fin de verificar la calidad de labor que viene desempeñando el docente. Registros de calificaciones, documentos donde son anotadas las evaluaciones de los educandos.

### 3.6.6 Etapas de la supervisión pedagógica

Según Ivancevich J. (2008) las etapas de la supervisión se deben darse de la manera siguiente:

a) Etapa de la Planificación de la Supervisión Pedagógica. En esta etapa es donde los gestores analizan los entornos interno y externo, se formulan preguntas y expresan la finalidad, metas y objetivos.

El Plan de supervisión pedagógica contiene los siguientes elementos básicos:

- Información general: datos de la institución educativa, periodo y ámbito de la supervisión.
- Fundamentación: exposición breve de las razones que justifican el plan y los propósitos que se persigue.
- Objetivos Descripción de los resultados que se espera alcanzar.
- Actividades: definidas de acuerdo a las funciones de la supervisión y las estrategias de intervención que resulten pertinentes.

b) Etapa de implementación de la supervisión pedagógica. Es la etapa destinada a la elaboración de instrumentos de recojo de información y gestión de recursos

c) Etapa de ejecución de la supervisión pedagógica. Es la etapa de la intervención en el campo donde se aplican las funciones de la supervisión de acuerdo a los objetivos previstos en el plan específico.

Esta etapa consiste en:

- Recoger información primaria (aplicación de la ficha de observación o guía de entrevista) o secundaria (revisión de documentos de gestión) mediante acciones de control o monitoreo, según corresponda.
  - Brindar asistencia técnica mediante el acompañamiento pedagógico, donde la herramienta principal es el diálogo (asesoramiento individual) y las reuniones o jornadas de retroalimentación (asesoramiento grupal).
  - Procesar, analizar e interpretar la información recopilada.
  - Sintetizar los resultados en un informe.
- c) Etapa de comunicación de resultados. La comunicación constituye la parte esencial de la supervisión. Dicho de otro modo, en último término, la función de la supervisión pedagógica es la comunicación, muchos directivos insisten en la comunicación de puertas abiertas como medio para mejorar la eficiencia de la supervisión, el objetivo es mejorar continuamente el desempeño de los docentes y por ende mejorar la calidad de aprendizaje de los estudiantes, para tal propósito, hacer los resultados a los docentes supervisados, ayuda a corregir o contrarrestar las deficiencias y mejorar las fortalezas.
- d) Etapa de la evaluación. Del concepto de evaluación se sabe que evaluar es juzgar el valor de algo, pero para poder juzgar algo necesitamos tener información de lo que paso o está pasando con ese algo, compararlo con un criterio previamente establecido (puede ser el objetivo de ese algo para ver si se alcanzó) y emitir una opinión acerca de si lo que se hizo tiene valor o no, es decir, no evaluamos como un fin en sí mismo.

### 3.7 Evaluación del desempeño docente

Chiavenato. A. (2006) asegura que “la evaluación del desempeño es un sistema de apreciación del desenvolvimiento del individuo en su cargo, y de su potencial del desarrollo. Toda evaluación es un proceso para estimar o juzgar el valor, la excelencia, las cualidades o el estatus del algún objeto o persona”, este autor aporta un nuevo elemento muy importante: la necesidad de evaluar

no solo la actuación del individuo en el ejercicio de su cargo, sino también estimar su potencial de desarrollo.

Paiba, M. (2007) añade diciendo “calidad del desempeño” es lo que constituye el objeto principal de la evaluación del desempeño. Se refiere a logros obtenidos en la tarea pedagógica; cumplimiento de funciones y responsabilidades en función de la planificación curricular anual y en su contribución al logro de objetivos de desarrollo institucional; dominio del currículo: contenidos del área y/o nivel, aspectos metodológicos y procesos de evaluación; innovación pedagógica y autoevaluación.

### 3.8. Constitución Política de la República de Guatemala. Sección Cuarta; Educación

El marco jurídico a nivel constitucional, lo forman los artículos que se citan a continuación:

Artículo 71.- Derecho a la educación. Se garantiza la libertad de enseñanza y de criterio docente. Es obligación del Estado proporcionar y facilitar educación a sus habitantes sin discriminación alguna. Se declara de utilidad y necesidad públicas la fundación y mantenimiento de centros educativos culturales y museos.

Artículo 72.- Fines de la educación. La educación tiene como fin primordial el desarrollo integral de la persona humana, el conocimiento de la realidad y cultura nacional y universal. Se declaran de interés nacional la educación, la instrucción, formación social y la enseñanza sistemática de la Constitución de la República y de los derechos humanos.

Artículo 73.- Libertad de educación y asistencia económica estatal. La familia es fuente de la educación y los padres tienen derecho a escoger la que ha de impartirse a sus hijos menores. El Estado podrá subvencionar a los centros educativos privados gratuitos y la ley regulará lo relativo a esta materia. Los centros educativos privados funcionarán bajo la inspección del Estado. Están obligados a llenar, por lo menos, los planes y programas oficiales de estudio. Como centros de cultura gozarán de la exención de toda clase de impuestos y arbitrios. La enseñanza religiosa es optativa en los establecimientos oficiales y podrá impartirse dentro de los horarios ordinarios, sin discriminación alguna.

El Estado contribuirá al sostenimiento de la enseñanza religiosa sin discriminación alguna.

### 3.9 Ley de Educación Nacional: Derechos y Obligaciones de los Directores y Educadores

Los artículos que se transcriben a continuación, es en atención a la importancia y relación que guardan con el presente tema:

Artículo 36. Obligaciones de los Educadores. Son obligaciones de los educadores que participan en el proceso educativo, las siguientes:

- a) Ser orientador para la educación con base en el proceso histórico, social y cultural de Guatemala.
- b) Respetar y fomentar el respeto para con su comunidad en torno a los valores éticos y morales de ésta última.
- c) Participar activamente en el proceso educativo.
- d) Actualizar los contenidos de la materia que enseña y la metodología educativa que utiliza.
- e) Conocer su entorno ecológico, la realidad económica, histórica, social, política y cultural guatemalteca, para lograr congruencia entre el proceso de enseñanza-aprendizaje y las necesidades del desarrollo nacional.
- f) Elaborar una periódica y eficiente planificación de su trabajo.
- g) Participar en actividades de actualización y capacitación pedagógica.
- h) Cumplir con los calendarios y horarios de trabajo docente.
- i) Colaborar en la organización y realización de actividades educativas y culturales de la Comunidad en general.
- j) Promover en el educando el conocimiento de la Constitución Política de la República de Guatemala, la Declaración de Derechos Humanos y la Convención Universal de los Derechos del Niño.
- k) Integrar comisiones internas en su establecimiento.
- l) Propiciar en la conciencia de los educandos y la propia, una actitud favorable a las Transformaciones y la crítica en el proceso educativo.
- m) Propiciar una conciencia cívica nacionalista en los educandos.

Artículo 37. Obligaciones de los Directores. Son obligaciones de los Directores de centros educativos las siguientes:

- a) Tener conocimiento y pleno dominio del proceso administrativo de los aspectos técnico pedagógicos y de la legislación educativa vigente relacionada con su cargo y centro educativo que dirige.
- b) Planificar, organizar, orientar, coordinar, supervisar y evaluar todas las acciones administrativas del centro educativo en forma eficiente.
- c) Asumir conjuntamente con el personal a su cargo la responsabilidad de que el proceso de enseñanza-aprendizaje se realice en el marco de los principios y fines de la educación.
- d) Responsabilizarse por el cuidado y buen uso de los muebles e inmuebles del centro educativo.
- e) Mantener informado al personal de las disposiciones emitidas por las autoridades ministeriales.
- f) Representar al centro educativo en todos aquellos actos oficiales o extraoficiales que son de su competencia.
- g) Realizar reuniones de trabajo periódicas con el personal docente técnico, administrativo, educandos y padres de familia de su centro educativo.
- h) Propiciar y apoyar la organización de asociaciones estudiantiles en su centro educativo.
- i) Apoyar y contribuir a la realización de las actividades culturales, sociales y deportivas de su establecimiento.
- j) Propiciar las buenas relaciones entre los miembros del centro educativo e interpersonal de la comunidad en general.
- k) Respetar y hacer respetar la dignidad de los miembros de la comunidad educativa.
- l) Promover acción de actualización y capacitación técnico-pedagógica y administrativa en coordinación con el personal docente.
- m) Apoyar la organización de los trabajadores educativos a su cargo.

Artículo 41. Derechos de los educadores. Son derechos de los educadores:

- a) Ejercer la libertad de enseñanza y criterio docente.
- b) Participar en las decisiones relacionadas con el proceso educativo dentro y fuera del establecimiento.
- c) Organizarse libremente en asociaciones de educadores, sindicatos, cooperativas o en forma conveniente para el pleno ejercicio de sus derechos individuales y colectivos y para el estudio, mejoramiento y protección de sus intereses económicos y sociales.

- d) Mantenerse en el goce y disfrute de los derechos establecidos en el Decreto Legislativo 1485, Ley de Dignificación y Catalogación del Magisterio Nacional, en las leyes laborales del país, Constitución Política de la República de Guatemala y Convenios Internacionales.
- e) Optar a cargos dentro del sistema educativo que mejoren su posición profesional, social y económica de acuerdo a sus méritos.
- f) Participar en actividades de recreación, culturales, sociales y deportivas.
- g) Gozar de beneficios económicos y sociales, implementados por el Estado.
- h) Optar a becas para su superación profesional.
- i) Ser estimulados en sus investigaciones científicas y producción literaria.
- j) Participar activamente por medio de organizaciones, en el estudio, discusión y aprobación de planes, programas y proyectos educativos.
- k) Participar en la planificación y desarrollo del proceso de alfabetización.
- l) Ser implementados de material didáctico.
- m) Gozar de inmovilidad en su cargo de acuerdo a lo establecido en la Ley de Catalogación y Dignificación del Magisterio.
- n) Ser ubicado oficialmente en el nivel que le corresponde.
- o) Apelar ante las autoridades competentes en caso de inconformidad en su evaluación.

Artículo 42. Derechos de los Directores y Subdirectores. Son derechos de los directores y subdirectores:

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

## **Capítulo 4**

### **Propuesta**

#### 4.1 Nombre de la propuesta

Plan estratégico de supervisión y evaluación del desempeño docente del Instituto Mixto de Educación Básica y Diversificado por Cooperativa “Luisa y Benjamín Paul” del municipio de San Pedro La Laguna, departamento de Sololá.

#### 4.2 Introducción

Como resultado de la investigación realizada en el IMEBDC “Luisa y Benjamín Paul” del municipio de San Pedro La Laguna, se detectó que muchos de los problemas que se tienen dentro de la institución respecto al desempeño laboral de los docentes, es debido a la falta de un plan de supervisión y evaluación del docente.

Para solucionar la problemática antes mencionada se propuso la elaboración y aplicación de un plan estratégico de supervisión y evaluación del desempeño docente que ayudará a que los docentes se sientan más comprometidos con la institución, se interesen por actualizarse pero sobre todo a través de este plan se podrá ir detectando las debilidades y los fracasos durante el proceso y no al finalizar el ciclo escolar. Una vez que se detecten problemas por medio de la supervisión y evaluación que se realicen se debe ofrecer un acompañamiento de mejora de parte de la dirección, esto puede ser a través de capacitaciones, talleres, facilitar material de apoyo, entre otras cosas.

Las razones que dieron origen a dicha propuesta son muchas, ya que por medio de la información recabada y la observación realizada, se ha notado que muchos de los docentes demuestran falta de voluntad en mejorar la situación de la educación, es decir, no se sienten comprometidos a realizar ciertos cambios y mejoras a la educación, esto al parecer es debido a una falta de apoyo y

acompañamiento por parte de la dirección. Lo que se pretende con esta propuesta es lograr implementar la supervisión y evaluación periódica de la labor que realizan los docentes para poder detectar debilidades para luego fortalecerlas con capacitaciones y acompañamiento, así mismo ayudará a mejorar y valorar el esfuerzo de algunos que se esmeran por hacer su trabajo de una mejor manera a través del reconocimiento y el estímulo.

Esta propuesta fue de mucho interés para los docentes y el director, ya que benefició a ambas partes pero sobre todo el beneficio directo será para los estudiantes y un aporte para el mejoramiento de la educación.

### 4.3 Justificación

Es indispensable realizar un plan estratégico para la supervisión y evaluación del desempeño docente porque por la falta de esta herramienta, muchos docentes del IMEBDC “Luisa y Benjamín Paul” del municipio de San Pedro La Laguna, demuestran poca voluntad y esmero en el desempeño laboral, ya que no se sienten comprometidos en ofrecer una educación de calidad adaptada a la sociedad moderna.

Por la falta de supervisión, evaluación, acompañamiento y motivación hacia los docentes, muchos de ellos no tienen interés en actualizar sus conocimientos ni fortalecer sus habilidades, más bien trabajan de una manera pasiva y tradicional. Esta problemática ha originado el poco interés y bajo rendimiento académico de muchos estudiantes, por lo que es indispensable mejorar la situación de la educación desde las aulas y desde la formación constante de los docentes.

Dentro de las funciones de la administración educativa está el supervisar y evaluar el desempeño docente de una manera periódica, para que a través de ello se pueda detectar debilidades, fortalezas y así poder brindar acompañamiento y motivación hacia el personal docente y despertar en ellos el interés de hacer mejor el trabajo cada día, con ello lograr el alto rendimiento y buena formación de los nuevos profesionales de Perito en Administración de Empresas.

#### 4.4 Planteamiento del problema de la propuesta

Mediante la observación, entrevista y encuesta realizada al personal docente y administrativo del IMEBDC “Luisa y Benjamín Paul”, se detectaron varios problemas, tales como: la poca información acerca de metodologías y técnicas de evaluación, la falta de organización y coordinación entre el personal docente y la administración, poco cumplimiento de las comisiones asignadas y el poco cumplimiento del reglamento interno. Analizando cada uno de estos problemas, se llega a la conclusión que son originados por un problema principal que es “la falta de supervisión, evaluación, acompañamiento y motivación del personal docente por parte de la dirección”, esta problemática genera otros problemas directos y específicos como la irresponsabilidad, falta de compromiso, deficiencia, desactualización y bajo rendimiento escolar de los estudiantes y todo esto obstruye los objetivos, la misión y visión de la institución.

#### 4.5 Objetivos

##### 4.5.1 Objetivo general

Mejorar el desempeño laboral de los docentes del Instituto Mixto de Educación Básica y Diversificado por Cooperativa “Luisa y Benjamín Paul” del municipio de San Pedro La Laguna, Sololá.

##### 4.5.2 Específicos

- a. Aplicar un plan estratégico de supervisión y evaluación del desempeño docente.
- b. Diseñar acciones de acompañamiento y apoyo a los docentes en sus labores para una mejora continua.
- c. Planificar actividades para motivar y valorar el trabajo docente a través de estímulos.

#### 4.6 Base legal y conceptualización de la propuesta

#### 4.6.1 Constitución Política de la República de Guatemala. Sección Cuarta. Educación

Artículo 71.- Derecho a la educación. Se garantiza la libertad de enseñanza y de criterio docente. Es obligación del Estado proporcionar y facilitar educación a sus habitantes sin discriminación alguna. Se declara de utilidad y necesidad públicas la fundación y mantenimiento de centros educativos culturales y museos.

Artículo 72.- Fines de la educación. La educación tiene como fin primordial el desarrollo integral de la persona humana, el conocimiento de la realidad y cultura nacional y universal. Se declaran de interés nacional la educación, la instrucción, formación social y la enseñanza sistemática de la Constitución de la República y de los derechos humanos.

Artículo 73.- Libertad de educación y asistencia económica estatal. La familia es fuente de la educación y los padres tienen derecho a escoger la que ha de impartirse a sus hijos menores. El Estado podrá subvencionar a los centros educativos privados gratuitos y la ley regulará lo relativo a esta materia. Los centros educativos privados funcionarán bajo la inspección del Estado. Están obligados a llenar, por lo menos, los planes y programas oficiales de estudio. Como centros de cultura gozarán de la exención de toda clase de impuestos y arbitrios. La enseñanza religiosa es optativa en los establecimientos oficiales y podrá impartirse dentro de los horarios ordinarios, sin discriminación alguna.

El Estado contribuirá al sostenimiento de la enseñanza religiosa sin discriminación alguna.

#### 4.6.2 Ley de Educación Nacional: Derechos y Obligaciones de los Directores y Maestros

Artículo 36. Obligaciones de los Educadores. Son obligaciones de los educadores que participan en el proceso educativo, las siguientes:

- a) Ser orientador para la educación con base en el proceso histórico, social y cultural de Guatemala.
- b) Respetar y fomentar el respeto para con su comunidad en torno a los valores éticos y morales de ésta última.
- c) Participar activamente en el proceso educativo.
- d) Actualizar los contenidos de la materia que enseña y la metodología educativa que utiliza.
- e) Conocer su entorno ecológico, la realidad económica, histórica, social, política y cultural guatemalteca, para lograr congruencia entre el proceso de enseñanza-aprendizaje y las necesidades del desarrollo nacional.
- f) Elaborar una periódica y eficiente planificación de su trabajo.
- g) Participar en actividades de actualización y capacitación pedagógica.
- h) Cumplir con los calendarios y horarios de trabajo docente.
- i) Colaborar en la organización y realización de actividades educativas y culturales de la Comunidad en general.
- j) Promover en el educando el conocimiento de la Constitución Política de la República de Guatemala, la Declaración de Derechos Humanos y la Convención Universal de los Derechos del Niño.
- k) Integrar comisiones internas en su establecimiento.
- l) Propiciar en la conciencia de los educandos y la propia, una actitud favorable a las Transformaciones y la crítica en el proceso educativo.
- m) Propiciar una conciencia cívica nacionalista en los educandos.

Artículo 37. Obligaciones de los Directores. Son obligaciones de los Directores de centros educativos las siguientes:

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

- f) Representar al centro educativo en todos aquellos actos oficiales o extraoficiales que son de su competencia.
- g) Realizar reuniones de trabajo periódicas con el personal docente técnico, administrativo, educandos y padres de familia de su centro educativo.
- h) Propiciar y apoyar la organización de asociaciones estudiantiles en su centro educativo.
- i) Apoyar y contribuir a la realización de las actividades culturales, sociales y deportivas de su establecimiento.
- j) Propiciar las buenas relaciones entre los miembros del centro educativo e interpersonal de la comunidad en general.
- k) Respetar y hacer respetar la dignidad de los miembros de la comunidad educativa.
- l) Promover acción de actualización y capacitación técnico-pedagógica y administrativa en coordinación con el personal docente.
- m) Apoyar la organización de los trabajadores educativos a su cargo.

Artículo 41. Derechos de los educadores. Son derechos de los educadores:

- a) Ejercer la libertad de enseñanza y criterio docente.
- b) Participar en las decisiones relacionadas con el proceso educativo dentro y fuera del establecimiento.
- c) Organizarse libremente en asociaciones de educadores, sindicatos, cooperativas o en forma conveniente para el pleno ejercicio de sus derechos individuales y colectivos y para el estudio, mejoramiento y protección de sus intereses económicos y sociales.
- d) Mantenerse en el goce y disfrute de los derechos establecidos en el Decreto Legislativo 1485, Ley de Dignificación y Catalogación del Magisterio Nacional, en las leyes laborales del país, Constitución Política de la República de Guatemala y Convenios Internacionales.
- e) Optar a cargos dentro del sistema educativo que mejoren su posición profesional, social y económica de acuerdo a sus méritos.
- f) Participar en actividades de recreación, culturales, sociales y deportivas.
- g) Gozar de beneficios económicos y sociales, implementados por el Estado.
- h) Optar a becas para su superación profesional.
- i) Ser estimulados en sus investigaciones científicas y producción literaria.
- j) Participar activamente por medio de organizaciones, en el estudio, discusión y aprobación de planes, programas y proyectos educativos.
- k) Participar en la planificación y desarrollo del proceso de alfabetización.
- l) Ser implementados de material didáctico.
- m) Gozar de inmovilidad en su cargo de acuerdo a lo establecido en la Ley de Catalogación y Dignificación del Magisterio.
- n) Ser ubicado oficialmente en el nivel que le corresponde.
- o) Apelar ante las autoridades competentes en caso de inconformidad en su evaluación.

Artículo 42. Derechos de los Directores y Subdirectores. Son derechos de los directores y subdirectores:

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

#### 4.6.3 Características del director escolar

Uno de los procesos educativos en el cual las implicaciones del cambio son evidentes, es la supervisión escolar. Como dice Torruellas, “la función de la supervisión no es sólo sostener el programa educativo existente sino también mejorarlo” (Torruellas de Jesús, 1977). Para el logro

de este mejoramiento es necesario contar con la totalidad de los esfuerzos del personal docente escolar, muy particular el de los maestros y del mismo director.

La supervisión del director de escuela debe inspirar y ayudar al maestro para que éste pueda realizar su trabajo más efectivamente y con mayor independencia. Es necesario que se provoquen cambios en el comportamiento del maestro para poder ajustar su personalidad al medio en que convive actualmente.

El director escolar puede contribuir al cambio en la conducta del personal docente si se dedica a:

- ayudar a descubrir nuevos problemas
- ayudar a seleccionar nuevos objetivos educativos

Además, los directores escolares efectivos deben poseer un liderazgo, el cual inspire a los maestros a unirse en el logro de la misión de la escuela. Igualmente, el director de escuela debe aplicar habilidades efectivas de relaciones humanas, de comunicación en la cual articule persuasivamente sus creencias y defienda sus decisiones.

El administrador educativo o director escolar deberá:

- Planificar
- Tomar decisiones
- Utilizar los recursos sabiamente
- Coordinar al personal docente y administrativo
- Ejercer liderazgo
- Desarrollar un clima organizacional
- Utilizar técnicas y prácticas gerenciales
- Facilitar los cambios que respondan a las necesidades de la comunidad educativa

#### 4.6.4 Planificación estratégica

Drucker (1993) define planificación como la función gerencial que incluye las decisiones y acciones para asegurar resultados futuros. La planificación estratégica es el proceso por el cual una organización prevé su futuro y desarrolla los procedimientos necesarios para lograrlo (Martinelli, 1997), planificación estratégica es un proceso continuo, analítico y comprensivo que incluye tanto la formulación como la implantación de una estrategia.

#### 4.6.5 Beneficios de crear un plan estratégico

- Mejora el desempeño de la organización
- Tiene un efecto estimulante en las personas.
- Permite pensar en el futuro, visualizar nuevas oportunidades y amenazas, enfocar la misión de la organización y orientar de manera efectiva su rumbo, facilitando la dirección y liderazgo.
- Permite enfrentar los principales problemas de las organizaciones, como por ejemplo la asignación de recursos humanos, financieros, etc.
- Requiere mayor participación, mejorar la comunicación y coordinación entre los distintos niveles, mejorar las habilidades de administración, entre otras.

#### 4.6.6 Supervisión pedagógica

Imideo Néric (1992) indica que “la supervisión pedagógica deberá entenderse como los esfuerzos llevados a cabo por las Instituciones con el objeto de llevar a los maestros y demás personas que tienen a su cargo el desarrollo y la conducción del proceso educativo a ejercer un liderazgo que tienda al perfeccionamiento del mismo”.

Al respecto, Brigg. (2000), señala que “la supervisión pedagógica es el acompañamiento pedagógico que a diario utiliza el director o coordinadores y cuyo objetivo es orientar a través de procesos técnicos, desarrollar destrezas y mantener la sensibilidad a través de las relaciones humanas”. La capacidad del supervisor adquiere relevancia al sensibilizar la conducta de los trabajadores, orientándolos y desarrollando destrezas que conducirían al logro de los objetivos educacionales.

#### 4.6.6.1 Funciones de la supervisión pedagógica

Mejorar el desempeño profesional y la calidad profesional y la calidad educativa, son acciones que le competen directamente al docente y a las instituciones educativas. En este sentido Chiavenato, A. (2000), considera que en las organizaciones se debe planear, organizar coordinar, controlar y desarrollar técnicas que conlleven a promover el desempeño eficiente del personal bajo una actitud positiva y favorable. La supervisión pedagógica tiene dos funciones primordiales, las cuales se señalan a continuación:

##### A. Función de monitoreo

Según Haddad J (2002), monitoreo pedagógico es una actividad permanente que tiene por objeto conocer como realizan los docentes la función educativa, para ayudarlos y orientarlos en el trabajo para el mejoramiento y la optimización de la calidad y eficiencia de los servicios educativos.

##### B. Función de acompañamiento

Según Sovero Hinostraza F. (2012: 217) es el acto de ofrecer asesoría continua, el despliegue de estrategias y acciones de asistencia técnica, a través de las cuales una persona o equipo especializado visita, apoya y ofrece asesoramiento permanente al docente en temas relevantes a su práctica.

Dean. J (2002) precisa que el acompañamiento como servicio está destinado a ofrecer asesoría planificada, continua, contextualizada, interactiva y respetuosa del saber adquirido por directores, personal jerárquico, especialistas, docentes y coordinadoras de programas, para la mejora de la calidad de los aprendizajes de los estudiantes, del desempeño docente y de la gestión de la institución educativa.

#### 4.6.6.2 Etapas de la supervisión pedagógica

Según Ivancevich J. (2008) las etapas de la supervisión se deben dar de la manera siguiente:

a) Etapa de la planificación de la supervisión pedagógica. En esta etapa es donde los gestores analizan sus entornos interno y externo, se formulan preguntas y expresan su finalidad, sus metas y sus objetivos. La planificación se refiere al conjunto de actividades mediante las cuales se fijan los objetivos y se determinan las líneas de acción más apropiada para alcanzarlos.

El plan de supervisión pedagógica contiene los siguientes elementos básicos:

- Información general: datos de la institución educativa, periodo y ámbito de la supervisión.
- Fundamentación: exposición breve de las razones que justifican el plan y los propósitos que se persigue.
- Objetivos: descripción de los resultados que se espera alcanzar.
- Actividades: definidas de acuerdo a las funciones de la supervisión y las estrategias de intervención que resulten pertinentes.
- Cronograma: donde se especifican las actividades programadas y se señalan los meses y semanas previstas para su ejecución.

b) Etapa de implementación de la supervisión pedagógica. Es la etapa destinada a la elaboración de instrumentos de recojo de información y gestión de recursos

c) Etapa de ejecución de la supervisión pedagógica. Es la etapa de la intervención en el campo donde se aplican las funciones de la supervisión de acuerdo a los objetivos previstos en el plan específico.

Esta etapa consiste en:

- Recoger información primaria (aplicación de la ficha de observación o guía de entrevista) o secundaria (revisión de documentos de gestión) mediante acciones de control o monitoreo, según corresponda.
- Brindar asistencia técnica mediante el acompañamiento pedagógico, donde la herramienta principal es el diálogo (asesoramiento individual) y las reuniones o jornadas de retroalimentación (asesoramiento grupal).
- Procesar, analizar e interpretar la información recopilada.
- Sintetizar los resultados en un informe.

d) Etapa de Comunicación de resultados. La comunicación constituye la parte esencial de la supervisión. Dicho de otro modo, en último término, la función de la supervisión pedagógica es la comunicación, muchos directivos insisten en la comunicación de puertas abiertas como medio para mejorar la eficiencia de la supervisión, el objetivo es mejorar continuamente el desempeño de los docentes y por ende mejorar la calidad de aprendizaje de los estudiantes, para tal propósito, hacer los resultados a los docentes supervisados, ayuda a corregir o contrarrestar las deficiencias y mejorar las fortalezas.

e) Etapa de la Evaluación. Del concepto de evaluación se sabe que evaluar es juzgar el valor de algo, pero para poder juzgar algo necesitamos tener información de lo que paso o está pasando con ese algo, compararlo con un criterio previamente establecido (puede ser el objetivo de ese algo para ver si se alcanzó) y emitir una opinión acerca de si lo que se hizo tiene valor o no, es decir, no evaluamos como un fin en sí mismo.

#### 4.6.7 Evaluación del desempeño docente

Chiavenato. A. (2006) asegura que “la evaluación del desempeño es un sistema de apreciación del desenvolvimiento del individuo en su cargo, y de su potencial del desarrollo. Toda evaluación es un proceso para estimar o juzgar el valor, la excelencia, las cualidades o el estatus del algún objeto o persona”, este autor aporta un nuevo elemento muy importante: la necesidad de evaluar no solo la actuación del individuo en el ejercicio de su cargo, sino también estimar su potencial de desarrollo.

Paiba, M. (2007) añade diciendo “calidad del desempeño” es lo que constituye el objeto principal de la evaluación del desempeño. Se refiere a logros obtenidos en la tarea pedagógica; cumplimiento de funciones y responsabilidades en función de la planificación curricular anual y en su contribución al logro de objetivos de desarrollo institucional; dominio del currículo: contenidos del área y/o nivel, aspectos metodológicos y procesos de evaluación; innovación pedagógica y autoevaluación.



Instituto Mixto de Educación Básica y Diversificado por Cooperativa  
 "Luisa y Benjamín Paul"  
 PERITO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

#### 4.6.7 PLAN ESTRATÉGICO DE SUPERVISIÓN Y EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DOCENTE

**OBJETIVOS:** perfeccionar el desempeño laboral de los docentes a través del acompañamiento y la motivación.

**ESTRATEGIAS:**

- Supervisar y Evaluar el desempeño docente
- Brindar acompañamiento para la mejora continua
- Motivar a los docentes en el buen desempeño de sus labores

**METODOLOGÍA**

Método interpretativo y descriptivo

**CRONOGRAMA:**

ESTRATEGIAS	OBJETIVOS	ACTIVIDADES	TEMPORIZACIÓN	RECURSOS	METAS	RESPONSABLES
Supervisión pedagógica	Evaluar el trabajo pedagógico en el aula.	Visitar el aula y presenciar la clase del catedrático. Y el ambiente que propicia.	<b>Primera Visita</b> Primera semana de Marzo  <b>Segunda visita</b>	<b>Humanos</b> Docentes Director Estudiantes	Detectar las debilidades y fortalezas en	Director o Junta Directiva de padres de familia

	<p>Orientar al docente en el mejoramiento de su práctica pedagógica.</p> <p>Identificar las necesidades de la capacitación de los docentes.</p>		<p>Última semana de mayo</p> <p><b>Tercera visita</b></p> <p>Segunda semana de agosto</p>	<p><b>Materiales</b></p> <p>Formato de Supervisión</p> <p>Lapicero</p> <p>Copias</p>	<p>el desempeño docente.</p>	
<p>Evaluación del desempeño docente</p>	<p>Estimar o juzgar el valor, la excelencia, las cualidades o el estatus del personal docente en cuanto a su rendimiento laboral.</p>	<p>Autoevaluación del docente.</p> <p>Encuestas a los estudiantes</p>	<p>Después de la finalización de cada bloque didáctico</p>	<p><b>Humanos</b></p> <p>Docentes</p> <p>Director</p> <p>Estudiantes</p> <p><b>Materiales</b></p> <p>Lapicero</p> <p>Encuestas</p>	<p>Obtener información valedera de la eficiencia del trabajo docente.</p> <p>Crear la concientización en los docentes.</p>	<p>Docente</p> <p>Director y Junta Directiva de padres de familia</p>

Acompañamiento pedagógico	Perfeccionar el desempeño laboral logrando la actualización docente.	Capacitación sobre los métodos y técnicas de enseñanza.  Taller “Desempeño Laboral”  Taller sobre las Herramientas de Evaluación	Martes 10 de Enero  Viernes 28 de abril  Jueves 27 de julio	<b>Humanos</b> Docentes Director Capacitador  <b>Materiales</b> Cañonera Computadora Lapicero Copias	Mejorar el desempeño docente.  Docentes comprometidos y actualizados	Director Junta Directiva de padres de familia
Motivación y estímulo del docente	Valorar el empeño y dedicación de cada docente en su desempeño laboral, despertando en	Impulsar el desarrollo personal y profesional.  Brindar oportunidad a los docentes efectivos	En reuniones programadas o de manera personal cuando el caso lo amerite.  Cuando haya capacitaciones	<b>Humanos</b> Docentes Director Junta Directiva de padres de familia.	Elevar la autoestima de los docentes para fomentar aún más en buen	Director Junta Directiva de padres de familia

	ellos el interés de seguir mejorando en forma constante.	a compartir experiencias			desempeño docente	
--	----------------------------------------------------------	--------------------------	--	--	-------------------	--

---

Director

---

Presidente  
Junta Directiva de Padres de Familia



Instituto Mixto de Educación Básica y Diversificado por  
Cooperativa  
"Luisa y Benjamín Paul"  
PERITO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

### 4.6.8 GUÍA DE SUPERVISIÓN PEDAGÓGICA EN LAS AULAS

**OBJETIVOS:**

A través de la visita al aula de clases se pretende:

- Fortalecer el desempeño docente en el aula, a través de la detección de las fortalezas y debilidades encontradas.
- Crear espacios de reflexión, coevaluación y mejora permanente de la práctica pedagógica.
- Contribuir en la mejora de los aprendizajes de los estudiantes mediante el fortalecimiento de la práctica docente.

**ASPECTOS GENERALES:**

Fecha: \_\_\_\_\_ Asignatura: \_\_\_\_\_

Grado: \_\_\_\_\_ Sección: \_\_\_\_\_

Nombre del Docente: \_\_\_\_\_

**Escala de Medición: 1. Excelente      2. Bueno      3. Regular**

ASPECTOS A OBSERVAR	ESCALA DE MEDICIÓN			OBSERVACIONES
	1	2	3	
<b>Aspectos Iniciales</b>				
Asiste puntual a la clase				
Porta el plan de clases				
El Tema de la clase se ajusta al plan didáctico.				
Los contenidos y los objetivos se dan a conocer al inicio de la clase				
<b>Aspectos Metodológicos</b>				
Explora los conocimientos previos de los estudiantes sobre el tema a impartir				
Motiva los estudiantes utilizando estrategias metodológicas participativas constructivistas y recursos didácticos que se ajusten al tema desarrollado				
Durante el Proceso de desarrollo de la clase realiza preguntas individuales y /o				

grupales para comprobar la asimilación de contenidos				
Aclara las dudas de los estudiantes				
Evalúa a los largo de la clase				
<b>Dominio de contenidos</b>				
Se observa dominio de contenido del tema de la clase				
Utiliza vocabulario técnico				
Vincula el tema con la práctica y/ o el quehacer diario de los estudiantes				
Se observa el manejo adecuado de la disciplina al argumentar y aclarar dudas				
Consolida el contenido logrando los objetivos de la clase				
<b>Actitudes y valores</b>				
Muestra trato cordial a los estudiantes				
Brinda igualdad de oportunidades a todos los estudiantes				
Promueve valores en los estudiantes				
Su comportamiento es ético y profesional				

**Fortalezas:**

---



---

**Aspectos a mejorar:**

---



---

**Sugerencias y/o Comentarios**

---



---

\_\_\_\_\_  
Firma del Supervisado

\_\_\_\_\_  
Firma del Director



#### 4.6.9 ENCUESTA PARA ESTUDIANTES

El propósito de esta encuesta es permitir a los estudiantes dar ideas a su profesor sobre cómo mejorar la clase.

Instrucciones: NO ESCRIBA SU NOMBRE EN LA ENCUESTA. A continuación encontrará varias preguntas. Evalúe cada una de las oraciones poniendo un visto (✓) en el casillero apropiado. Si desea puede agregar un comentario en la parte inferior.

Nombre del profesor: \_\_\_\_\_

Nombre del curso: \_\_\_\_\_

ASPECTOS A CALIFICAR	ESCALA DE MEDICIÓN			
	Completament e de acuerdo	De acuerdo	Desacuerdo	No aplica
Mi profesor/a se comunica claramente.				
Mi profesor/a sabe mucho de la material o el área que él/ella enseña.				
La cantidad de tarea en su clase es manejable.				
Mi profesor/a comenta sobre nuestro trabajo y exámenes de manera oportuna.				
Mi profesor/a fomenta la participación en la clase				
Me siento motivado en esta clase.				
Mi profesor/a muestra respeto a todos los estudiantes.				
Mi profesor/a utiliza diversos métodos de enseñanza				
Lo que mi profesor/a me enseña me servirá en la vida.				
Mi profesor/a maneja la disciplina en a clase				

Comentarios: \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

#### 4.6.10 RESUMEN DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DOCENTE

**NOMBRE DEL DOCENTE** \_\_\_\_\_

**ASIGNATURA:** \_\_\_\_\_

- Recomendado para continuar en el empleo
- Recomendado para ser ubicado en un *Plan de mejoramiento del desempeño*. (Uno o más estándares son inaceptables, o dos o más estándares se ubican en desarrollo/ necesita mejorar)
- Recomendado para dejar el empleo/ no renovación. (El profesor ha fallado en su progreso en el *Plan de mejoramiento del desempeño*, o el desempeño del profesor consistentemente ha estado por debajo los estándares establecidos, o se desempeña en una manera que es inconsistente con la misión y las metas de la escuela.)

**Recomendaciones:**

**Áreas a mejorar:**

**Mejoramiento de objetivos del profesor:**

**Fecha:** \_\_\_\_\_

---

**Firma del director**

## 4.7 Estrategia

Para poder mejorar el desempeño laboral de los docentes, es necesario manejar un plan estratégico de supervisión y evaluación y para ello se ha elaborado un plan estratégico, un formato de supervisión y un formato de evaluación. La supervisión se hará tres veces al año en cada área, presenciando la clase y revisando planificación, mientras que la evaluación se hará al finalizar cada bloque didáctico, esto estará a cargo del director del establecimiento, este último se hará a través de los estudiantes quienes podrán brindar información importante en cuanto al desempeño de cada docente.

El resultado que se obtenga, tanto de la supervisión como de la evaluación servirá para emprender acciones de mejora, ya sea por medio de capacitaciones, acompañamiento, motivación o estímulo porque de esta manera los docentes se sentirán comprometidos y se podrá cumplir con los objetivos, misión y visión del centro educativo.

## 4.8 Resultados esperados

El resultado al aplicar la propuesta de “Plan Estratégico de Supervisión y Evaluación del Desempeño Docente” implica las acciones siguientes:

- ✓ Un buen liderazgo de parte del director.
- ✓ Cumplimiento de las funciones del director.
- ✓ Ambiente de trabajo agradable.
- ✓ Confianza entre el personal docente y administrativo.
- ✓ Eficiencia en el desempeño laboral de los docentes.
- ✓ Docentes conscientes, comprometidos, actualizados, innovadores y responsables.
- ✓ Alto rendimiento académico de los estudiantes.
- ✓ Cumplimiento de los objetivos, misión y visión del establecimiento al ofrecer una educación de calidad.
- ✓ Educación adaptada a las necesidades de la sociedad actual.
- ✓ Nuevos profesionales en Perito en Administración de Empresas eficientes y eficaces.

## 4.9 Actividades

Para lograr los resultados que se esperan al aplicar la propuesta de “Plan Estratégico de Supervisión y Evaluación del Desempeño Docente”, es preciso accionar de la manera siguiente:

- ✓ Guiarse del plan estratégico para accionar.
- ✓ Aplicar los formatos de supervisión y evaluación
- ✓ Visitar las aulas una vez al mes para supervisar el desempeño docente.
- ✓ Evaluación del desempeño docente al finalizar cada bloque didáctico con el apoyo de los estudiantes.
- ✓ Análisis de los resultados obtenidos de la supervisión y evaluación realizada.
- ✓ Entrega de resultados a los docentes
- ✓ Brindar acompañamiento y apoyo a los docentes.
- ✓ Motivar y estimular a los docentes que tienen un buen desempeño laboral.

## 4.10 Cronograma de actividades

<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>
Elaboración del marco contextual	Tener un panorama general de la institución	Investigación documental				
Diagnostico Institucional	Investigar la percepción del personal administrativo y docente sobre el desempeño laboral.	Entrevistas Encuestas y observación				
Definición de la metodología, técnicas y los instrumentos de investigación	Tener bien claro las definiciones de la metodología de investigación para mayor	Investigación bibliográfica				

	garantía del resultado de la investigación.					
Primera revisión físico de los avances del informe	Orientación de parte del asesor para la buena elaboración del informe	Entrega impreso de los avances del informe				
Planteamiento del Problema	Describir los problemas detectados para llegar al problema principal.	Elaboración FODA y del árbol de problemas				
Presentación de la propuesta al director como posible solución al problema detectado.	La aceptación y apoyo a la propuesta de parte del director.	Árbol de Objetivos Estrategias de solución en base al FODA sistémico.				
Redacción de los objetivos y las actividades a realizar para llevar a cabo la propuesta	Sustentar la propuesta para obtener mayor resultado.	Analizar la formulación de la propuesta.  Estructurar de manera eficiente la propuesta				
Elaboración del plan estratégico	Tener una guía de evaluación y supervisión del desempeño docente.	Describir los objetivos y las actividades a realizar				
Estructuración del formato de evaluación y supervisión del desempeño docente.	Evaluar en base al perfil de un buen docente.	Investigación bibliográfica  Entrevista sobre el perfil esperado de los docentes				
Sistematización de la	Tener una descripción	Redacción de				

experiencia durante la práctica	cronológica de los sucesos	la experiencia vivida.				
Presentación de la propuesta ante el personal docente del instituto	Tener información y una buena aceptación de la propuesta.	Exposición Presentación en Power Point				
Entrega de la propuesta al director	Aplicación de la propuesta	Entrega del documento físico al director del establecimiento				
Revisión final del informe completo	Revisar de manera detallada y hacer las observaciones necesarias	Entrega del informe completo al asesor de práctica				

#### 4.11 Metodología

La propuesta utilizó el método interpretativo también llamado paradigma cualitativo (Enfoque Cualitativo), debido a que este se centra en el estudio de los significados de las acciones humanas, en este caso del quehacer de los docentes y de la vida social. Es preciso mencionar que bajo este paradigma se precisa la comprensión, el significado y la acción, ya que se busca la objetividad como criterio de evidencia.

Por ser de paradigma interpretativo la investigación se centra en la descripción y comprensión de la realidad del desempeño docente desde los significados de las personas implicadas y estudia sus creencias, intenciones, motivaciones y otras características del proceso educativo no observables directamente ni susceptibles de experimentación. El objeto del problema es conocer la situación, comprenderla y brindar el apoyo necesario para poder alcanzar la calidad en la educación.

#### 4.12 Implementación y sostenibilidad de la propuesta

El director del IMEBDC “Luisa y Benjamín Paul” es la persona que se encarga de ejecutar la propuesta por ser una de las autoridades del establecimiento, por convivir diariamente con los docentes y por su amplio conocimiento y experiencia en el ámbito educativo, también lo puede hacer la junta directiva de padres de familia ya que según el organigrama, es la autoridad máxima y tiene la potestad de supervisar y evaluar el desempeño docente.

La propuesta implica: que la supervisión se realice 3 veces al año, la evaluación dos veces al año y el acompañamiento 3 veces al año, ya que si se detectan debilidades habrá necesidad de fortalecerlos y si se encuentran fortalezas se motivará y estimulará el esmero de cada uno de los docentes. Esta propuesta se debe aplicar durante un año y actualizarla con resultados de la evaluación cada año.

#### 4.13 Recursos

##### 4.13.1 Humanos

- ✓ Director
- ✓ Junta Directiva de Padres de Familia
- ✓ Personal Docente
- ✓ Estudiantes
- ✓ Capacitadores

##### 4.13.2 Materiales

- ✓ Plan Estratégico
- ✓ Copias de los formatos de evaluación y supervisión
- ✓ Cañonera
- ✓ Computadora
- ✓ Lapiceros
- ✓ Libros

#### 4.14 Presupuesto

<b>Cantidad</b>	<b>Contenido</b>	<b>Precio Unitario</b>	<b>Precio Total</b>
10 Hojas	Impresión	Q. 0.50	Q. 5.00
20	Copias	Q. 0.25	Q. 5.00
3	Capacitadores	Q. 200.00	Q. 600.00
45	Refacción	Q. 5.00	Q. 225.00
<b>TOTALES</b>		<b>Q. 205.75</b>	<b>Q. 835.00</b>

## Capítulo 5

### Sistematización de la propuesta

#### 5.1 Experiencia vivida

Durante la práctica pedagógica y administrativa realizada en el IMEBDC “Luisa y Benjamín Paul” se realizaron varias actividades previas al diseño e implementación de la propuesta. Al llegar al establecimiento educativo se empezó a reunir información acerca del mismo, como reseña histórica, misión, visión, organigrama, entre otros; lo cual es denominado marco contextual, esto se hizo con el fin de conocer más acerca del centro educativo, años de servicio y como está organizado.

Después de tener la información general de la institución se procedió al diagnóstico institucional, con la ayuda de los docentes y el director del establecimiento se pudo detectar fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del mismo, también se obtuvo un panorama de la situación a través de la observación directa realizada. De toda la información recabada se realizó el árbol de problemas por medio del cual se llegó al problema principal para luego proceder al árbol de objetivos. Por medio del árbol de objetivos se buscó alternativas de solución al problema detectado dando como resultado la propuesta presentada.

Para poder conceptualizar la propuesta se hizo una recopilación de teorías según autores reconocidos acerca de temas que sustentan la misma, también se buscó fundamento y referencia legal de la propuesta en las leyes vigentes del país. Al elaborar la propuesta se necesitó análisis ya que había que concertar los objetivos, estrategias, las actividades, resultados esperados, elaboración del plan estratégico, estructuración del formato de supervisión y evaluación del desempeño docente, entre otras cosas.

La propuesta fue presentada ante los docentes, dirección y junta directiva de padres de familia en una reunión programada, ya que son las personas involucradas en la misma, después de esto se le dio aceptación y validación.

## 5.2 Reconstrucción histórica

Primera etapa: marco contextual, desde los primeros días de la práctica pedagógica administrativa se empezó a reunir la información referente al instituto con el objetivo de conocer la situación inicial y actual, dicha información fue proporcionada sin ningún inconveniente, alguna de esta información estaba digitalizada y otra documentada físicamente, lo cual fue de gran apoyo.

Segunda etapa: diagnóstico institucional, a los docentes se les aplicó una encuesta acerca del ambiente laboral, el buen cumplimiento de las funciones del director y de los mismos docentes, el desempeño laboral y la educación que brindan. Desde ese entonces se empezó a realizar la observación directa en cuanto a la conducta y percepción del personal docente y administrativo del establecimiento.

Después de haber encuestado a los docentes se procedió a entrevistar al director del establecimiento para conocer su postura acerca del desempeño docente y el acompañamiento que la dirección brinda hacia ellos para poder brindar una educación de calidad, se le preguntó sobre las estrategias que utiliza para supervisar y evaluar el trabajo de los catedráticos y qué procede después de una supervisión y evaluación.

La información recabada a través de las diferentes técnicas de investigación sirvió para realizar el FODA sistémico institucional en donde se visualizó de una mejor manera la situación de la institución, se crearon estrategias de mejora para cada una de las debilidades y amenazas detectadas. Al analizar el FODA sistémico realizado, se llegó a varios problemas principales y para esto se realizaron árboles de problemas los cuales indicaron claramente las causas y los efectos de los mismos, luego se fueron enumerando los hallazgos realizados en esta etapa de diagnóstico institucional, cuando ya se tenían las alternativas a trabajar, se le presentó al director

del establecimiento y al asesor de práctica para priorizar uno de ellos, por lo que ambos se inclinaron hacia el “Plan estratégico de supervisión y evaluación del desempeño docente”.

Tercera etapa: marco teórico, toda propuesta es necesario conceptualizarla y darle legalidad, por tal razón en esta etapa se realizó indagación a través de bibliotecas virtuales, consulta de libros de autores reconocidos para poder conceptualizar la propuesta, por ejemplo: definición, objetivos y función de un plan estratégico, supervisión pedagógica, evaluación del desempeño docente, entre otros temas siempre con relación a la propuesta buscando enriquecer la estructuración de la misma.

Cuarta etapa: estructuración de la propuesta, en esta etapa se planteó el nombre de la propuesta, se redactó la justificación, estrategias, actividades a realizar, resultados esperados, implementación y sostenibilidad de la misma y presupuesto, todo esto con el fin de tener definida la función y el beneficio de la propuesta. Se realizó el plan estratégico de supervisión y evaluación, los formatos tanto de supervisión como de evaluación del desempeño docente.

Quinta etapa: presentación de la propuesta, después de haber trabajado y estructurado la propuesta, se programó una reunión con el personal docente y administrativo del establecimiento en donde se planteó y se sugirió la implementación de la misma, detallando cada uno de los componentes que la integran. Dicha propuesta fue aceptada y validada tanto por los docentes como por el director quienes manifestaron agrado e interés en su implementación ya que esto ayudará a fortalecer la educación de la institución, del municipio y del país, ya que garantiza la actualización docente, la responsabilidad y la iniciativa de mejorar el trabajo cada día.

Sexta etapa: sistematización, cuando la propuesta ya había sido aceptada y validada se procedió a sistematizar la experiencia vivida durante su realización, detallando las lecciones aprendidas.

### 5.3 Objeto de la sistematización de la propuesta

La propuesta presentada se considera que es de importancia ya que fomenta el buen desempeño laboral para poder ofrecer un buen producto a la sociedad que en este caso serían los nuevos profesionales en Perito en Administración de Empresas, por eso la idea principal es velar por el buen desempeño docente a través de la supervisión y evaluación, para ello el director tiene que organizar tiempo, dar a conocer el reglamento interno del establecimiento para poder aplicarlo y así lograr detectar debilidades y fortalezas en el personal docente, fomentar la responsabilidad en ellos y así lograr cambios significativos de mejora en la enseñanza aprendizaje, pero sobre todo compromete al director del establecimiento a ofrecer acompañamiento y motivación ya que no se puede exigir calidad si no hay apoyo y si no se enriquece el conocimiento y la habilidad de cada docente con el fin de erradicar toda la problemática detectada en el proceso.

Las acciones que se realizaron en relación a la propuesta fue elaborar el plan estratégico que indica claramente los objetivos de la supervisión y evaluación del desempeño docente, cada cuando se hace, y el tipo de actividad a realizar, así mismo se planificó capacitaciones y talleres con temas vinculantes que refuercen la práctica docente; también se estructuró el formato de supervisión y la encuesta dirigida al estudiante con el fin de que evalúe el trabajo del docente en el aula.

Para implementar la supervisión y evaluación del desempeño docente el director tiene que visitar los salones y presenciar las clases, calificando los aspectos que refiere el formato. Se puede fomentar la autoevaluación en el docente y también pasar una encuesta a los estudiantes marcando el desempeño del catedrático en el curso que imparte. La información que se obtiene por medio de las técnicas mencionadas se debe planificar acciones de seguimiento y acompañamiento para una mejora continua. La propuesta tuvo una buena aceptación ya que al ser presentada al personal docente, dirección y junta directiva de padres de familia lo consideraron como un gran aporte para la educación y es un estímulo para actualizarse como docentes.

## 5.4 Principales lecciones aprendidas

Algunas de las lecciones aprendidas durante la implementación de la propuesta fueron las siguientes:

- ✓ La toma de decisiones requiere de una postura muy firme, esto quiere decir que la persona que está a cargo de un grupo debe poseer un liderazgo positivo y un amplio conocimiento de lo que hace ya que esto va a influir en el grupo que tiene a su disposición, porque durante la práctica se observó que esto es una de las fortalezas del establecimiento, que el director posee liderazgo y habilidad para manejar una variedad de situaciones que se presentan a diario en el proceso administrativo.
- ✓ La organización del tiempo es algo fundamental en una persona y más si esa persona está a cargo de una organización, una de las debilidades que se observó es la falta de organización del tiempo de parte del director ya que pocas veces tenía tiempo para supervisar y no había tiempo para darle seguimiento a esa supervisión ni tiempo para brindar acompañamiento a los docentes.
- ✓ Muchos docentes tienen un concepto negativo de la supervisión y evaluación ya que tienen temor e incomodidad al ser supervisados sabiendo que lo que el director llega a observar en sus clases muchas veces lo comunica de una manera inadecuada y en un momento inoportuno, es por eso que lejos de reforzar al docente lo desanima.
- ✓ El entusiasmo que tienen los docentes en cuanto a la aplicación de la propuesta presentada es evidente ya que ellos desean que se aplique pero sobre todo que se brinde acompañamiento a través de capacitaciones y talleres para enriquecer el trabajo, manifiestan que mientras haya acompañamiento, ellos estarán más comprometidos y así podrán ser supervisados y evaluados de manera constante.

## Conclusiones

En el IMEBDC “Luisa y Benjamín Paul” del municipio de San Pedro La Laguna, Sololá, el director omite supervisar y evaluar de manera adecuada y constante el trabajo docente, esto por carecer de una planificación y por lo mismo no brinda acompañamiento profesional a los docentes, lo ideal es implementar un plan estratégico de supervisión y evaluación del desempeño docente, que potencie el desarrollo de capacidades, habilidades y destrezas como profesional.

Algunas veces el director supervisa las clases pero sin un formato de evaluación, se carece de un plan de seguimiento que brinde herramientas para el fortalecimiento del desempeño docente, lo que limita la retroalimentación y acompañamiento, sumado a la limitación de tiempo y falta de personal técnico administrativo quien apoye.

El desempeño de los docentes es desconocido por el director del establecimiento debido a la falta de acercamiento para verificar como se desarrollan las clases. Se puede decir que el modelo de evaluación de desempeño está basado en los resultados obtenidos por los estudiantes y no en indicadores de desempeño profesional.

Muchos docentes no se interesan en la actualización ni utilizan métodos y técnicas de enseñanza nueva o actualizada por desconocimiento, por falta de voluntad o por irresponsabilidad, pero sobre todo porque la dirección desconoce lo que hacen los docentes en las clases.

En respuesta a la información conocida se elaboró una propuesta que se denominó “Plan Estratégico de Supervisión y Evaluación del Desempeño Docente”, con el fin de detectar debilidades y amenazas en el proceso de la enseñanza pero sobre todo brindar apoyo para mejorar la práctica educativa de una forma profesional.

## Referencias

- Almeyda, Orlando. (2007) *Supervisión educativa*. Lima: Editorial Nuevo Milenio.
- Alvarado, Otoniel. (2002) *Supervisión educativa orientada al control de calidad*. Lima: Derrama Magisterial.
- BernaL, Cesar (2006). *Metodología de la investigación*. Pearson Educación. México
- Briggs, L. (2000) *La Supervisión*. México: Mc. Graw Hill
- Calero, Mavilo. (2003) *Supervisión educativa integral*. Lima: Editorial San Marcos.
- Chiroque, Sigfredo. (2006) *Evaluación de desempeño docente*. Lima: Centro de Investigaciones en Educación CIE [www.ucinf.cl](http://www.ucinf.cl)
- Decreto de la Asamblea. *Constitucional. Constitución Política de la República de Guatemala*. Nueva Edición. Guatemala, C.A.
- Decreto Legislativo No. 12-91. *Ley de Educación Nacional y su reglamento*. Edición Actualizada. Ministerio de Educción de Guatemala
- Díaz de S. (1995); *Guías de Gestión de la Pequeña Empresa, El diagnóstico de la empresa*. Ediciones Días de Santos, S.A.
- Fernández S. (2005) *Administración Educativa: La planificación estratégica y las prácticas gerenciales*. México Mc Graw Hill
- Gento S. (2006) *Gestión y Supervisión de Centros Educativos*
- Granjo J. (2008) *Como elaborar un plan estratégico*. Pearson Educación, México
- Latorre A. (2007); *La Investigación-Acción, conocer y cambiar la práctica educativa*
- Martínez D, Milla A. (2012) *Introducción al plan estratégico*. Ediciones Díaz de Santos
- Ortiz F, García, M (2012); *Metodología de la Investigación el proceso y sus técnicas*. México, Limusa.
- Warren C. EUNED (1993) *Manual de Investigación-Acción para la evolución científica en el ámbito administrativo*.
- Zabala H. (2005); *Planeación estratégica aplicada a cooperativas y demás formas asociativas y solidarias*. Instituto de Economía Social y Cooperativismo (Indesco). Primera edición.

## **Anexos**

## Anexo 1

### FICHA INFORMATIVA DEL ESTUDIANTE

#### 1. Datos personales del estudiante

k. Nombre completo del estudiante practicante: María Cristina Rocché Ixtetelá  
l. Carné: 0909694  
m. Fecha de nacimiento: 14 de Enero del 1987 Edad: 29 años  
n. Dirección: 06 Av 6-77 zona , San Pedro La Laguna, Sololá  
o. Números de teléfonos: \_\_\_\_\_ móvil: 51312756  
p. Dirección electrónica: roccheixtetela@yahoo.es

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

b. Nombre de la institución educativa: Instituto Mixto de Educación Básica y Diversificado por Cooperativa "Luisa y Benjamín Paul"  
q. Nombre del jefe inmediato: Natanael Chavajay Yojcom  
r. Dirección: 6ª. Avenida 6-39 zona 3  
s. Números de teléfonos: \_\_\_\_\_ 77218343  
t. Dirección electrónica: imebdclbp.mex.tl

#### 3. Datos de la práctica

b. Periodo del: 26 de agosto al 07 de noviembre de 2016

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

c. Por la institución educativa, Nombre y firma:  
Natanael Yojcom Chavajay  
d. Por la Universidad Panamericana: Nombre y firma:  
Lic. Domingo Miguel Par Tzul





INSTITUTO MIXTO DE EDUCACIÓN BÁSICA Y DIVERSIFICADO POR COOPERATIVA  
"LUISA Y BENJAMÍN PAUL"  
San Pedro La Laguna, Sololá

Of. No. 045-2016  
Ref. NCHY/fagy

San Pedro La Laguna, 10 de noviembre de 2016

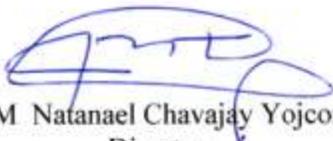
Lic. Domingo Miguel Par Tzul  
Catedrático Práctica Supervisada  
UPANA Sede San Pedro La Laguna.

Respetable Lic.

De manera atenta y cordial me es grato saludarlo.

Por este medio hago de su conocimiento que esta dirección Educativa recibió una copia de la propuesta de la práctica realizada durante los meses de septiembre y octubre del presente año por la estudiante: MARIA CRISTINA ROCHE IXTETELA, esto nos será de mucha utilidad para afrontar la problemática abordada y tomar en cuenta las sugerencias que contiene dicha propuesta.

Sin otro particular me suscribo respetuosamente.

  
PEM Natanael Chavajay Yojcom  
Director



6ª. Avenida 6 – 39, zona 3 Cantón Chuasanahí  
Tel. 77218343  
www.imebclbp.com  
E-mail: imebclbp@yahoo.com



INSTITUTO MIXTO DE EDUCACIÓN BÁSICA Y DIVERSIFICADO POR COOPERATIVA  
"LUISA Y BENJAMÍN PAUL"  
San Pedro La Laguna, Sololá

Of. No. 044-2016  
Ref. NCHY/fagy

San Pedro La Laguna, 10 de noviembre de 2016

Lic. Domingo Miguel Par Tzul  
Catedrático Práctica Supervisada  
UPANA Sede San Pedro La Laguna.

Respetable Lic.

Reciba un cordial saludo y al mismo tiempo le presento el siguiente informe: con fecha 20 de agosto del presente año se recibió un oficio emanada de la coordinación de la Universidad Panamericana, sede San Pedro La Laguna, presentando la información de la solicitud de un espacio para la práctica administrativa de la estudiante María Cristina Rocché Ixtetelá. Con fecha 26 de agosto se autoriza la práctica Administrativa de la estudiante de Licenciatura en Pedagogía y Administración Educativa María Cristina Rocché Ixtetelá, consta en el acta No. 005-2016. Esta práctica se realizó con normalidad cumpliendo las 200 horas establecidas y se desarrolló el diagnóstico institucional, habiendo alcanzado: la elaboración de un FODA Institucional, la priorización de problemas educativos y especialmente la construcción de una propuesta sobre un "PLAN ESTRATÉGICO DE SUPERVISIÓN Y EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DOCENTE"

La propuesta fue analizada y validada en una reunión académica en el IMEBDC "Luisa y Benjamín Paul" el día 4 de noviembre del año en curso con la participación del director del plantel, personal docente, Junta directiva de padres de familia y el coordinador de Sede de UPANA. Dejo constancia de mi agradecimiento por la iniciativa de desarrollar una propuesta que sin duda redundará en beneficio de la calidad educativa en el trabajo de los docentes, personal técnico administrativo del centro educativo.

Espero que la cooperación de la Universidad Panamericana y el IMEBDC sea más estrecha para buscar juntos propuestas de solución a los múltiples problemas del sistema Educativo Nacional específicamente en este distrito. Sin otro particular me suscribo de respetuosamente.

  
PEM. Natanael Chavajay Yojcom  
Director

6ª. Avenida 6 – 39, zona 3 Cantón Chuasanahí  
Tel. 77218343  
www.imebclbp.com  
E-mail: imebclbp@yahoo.com



EL INFRASCrito SECRETARIO CONTADOR DEL INSTITUTO MIXTO DE EDUCACIÓN BÁSICA Y DIVERSIFICADO POR COOPERATIVA "LUISA Y BENJAMÍN PAUL". CERTIFICA: QUE PARA EL EFECTO TUVO A LA VISTA EL LIBRO DE ACTAS NUMERO DE REGISTRO CERO UNO GUION DOS MIL SIETE DE FECHA DOS DE ENERO DEL DOS MIL SIETE; APARECE EN LOS FOLIOS CIENTO TREINTA Y UNO, CIENTO TREINTA DOS Y CIENTO TREINTA Y TRES, EL ACTA NUMERO 005-2016, QUE COPIADA LITERALMENTE DICE:-----

Acta No. 005 - 2016

En el municipio de San Pedro la Laguna, departamento de Sololá, siendo las siete y media de la mañana del día viernes veintiséis de agosto del año dos mil dieciséis, reunidos en la dirección del Instituto Mixto de Educación Básica y Diversificado "Luisa y Benjamín Paúl" del mismo municipio, el director del establecimiento, la profesora practicante de Licenciatura en Pedagogía y Administración Educativa de la Universidad Panamericana de Guatemala María Cristina Rocché Ixtetelá y el secretario contador para dejar constancia de lo siguiente: - PRIMERO: El director tiene a la vista el documento presentado por la profesora María Cristina Rocché Ixtetelá, en donde solicita la realización de la práctica administrativa, con una duración de doscientas horas, extendida y firmada por el asesor de práctica Licenciado Domingo Miguel Par Tzul y con el visto bueno del coordinador de sede de la Universidad Panamericana de Guatemala.-----

SEGUNDO: El director del establecimiento autoriza la solicitud presentada y le da la más cordial bienvenida a la profesora practicante para que inicie con sus actividades administrativas en este centro educativo en la jornada matutina.-----

TERCERO: El director le da formal toma de posesión a la profesora practicante indicándole su área de trabajo y el cumplimiento del reglamento interno del establecimiento, así mismo asumir las responsabilidades que se le asignó y cumplir puntualmente el horario ya establecido, de ocho de la mañana a doce del mediodía.-----

CUARTO: La profesora practicante acepta lo requerido por la dirección, comprometiéndose cumplir con responsabilidad las tareas que se le indicó.-----

QUINTO: El subdirector presenta a la profesora practicante ante los estudiantes y docentes del establecimiento como parte del personal administrativo indicándoles que cualquier gestión administrativa se avoquen a ella.-----

SEXTO: No habiendo más que hacer constar, finaliza la presente, media hora después de su inicio, firmado y sellado los que en ella intervenimos. Damos fe.-----

Y, PARA REMITIR A DONDE CORRESPONDE, PARA LOS EFECTOS DE LEY SE EXTIENDE LA PRESENTE DEBIDAMENTE CONFRONTADA CON SU ORIGINAL SELLADA Y FIRMADA EN UNA HOJA DE PAPEL BOND TAMAÑO CARTA, EN EL MUNICIPIO DE SAN PEDRO LA LAGUNA, SOLOLÁ; A LOS DIEZ DÍAS DEL MES DE NOVIEMBRE DEL AÑO DOS MIL DIECISÉIS.-----



P.C. Félix Alfredo González y G.  
Secretario Contador



Vo. Bo.

Natanael Chavajay Yojcom  
Director

EL INFRASCrito SECRETARIO CONTADOR DEL INSTITUTO MIXTO DE EDUCACIÓN BÁSICA Y DIVERSIFICADO POR COOPERATIVA "LUISA Y BENJAMÍN PAUL". CERTIFICA: QUE PARA EL EFECTO TUVO A LA VISTA EL LIBRO DE ACTAS NUMERO DE REGISTRO CERO UNO GUION DOS MIL SIETE DE FECHA DOS DE ENERO DEL DOS MIL SIETE; APARECE EN LOS FOLIOS CIENTO CUARENTA Y CIENTO CUARENTA Y UNO, EL ACTA NUMERO 008-2016, QUE COPIADA LITERALMENTE DICE:-----

Acta No. 008 – 2016

En el municipio de San Pedro la Laguna, departamento de Sololá, siendo las doce y treinta horas del día lunes siete de noviembre del año dos mil dieciséis, reunidos en la dirección del Instituto Mixto de Educación Básica y Diversificado por Cooperativa "Luisa y Benjamín Paúl" del mismo municipio, el director del establecimiento, la estudiante de Licenciatura en Pedagogía y Administración Educativa de la Universidad Panamericana de Guatemala María Cristina Rocché Ixtetelá y el secretario contador para dejar constancia de lo siguiente:-----

PRIMERO: Teniendo a la vista los documentos presentados por la estudiante acerca de la realización de la práctica administrativa que dio inicio el día viernes veintiséis de agosto del presente año, finaliza el día de hoy cumpliendo con los requerimientos establecidos (200 horas).-----

SEGUNDO: La estudiante agradece a la dirección el espacio que se le dio al realizar sus prácticas en el área administrativa del establecimiento y por el apoyo que se le brindó en su formación académica, añadiendo que obtuvo una buena experiencia y un gran aprendizaje en el transcurso de la misma y hace entrega al director la propuesta denominada "Plan Estratégico de Supervisión y Evaluación del Desempeño Docente", que realizó durante sus prácticas, recomendando que se implemente dicha propuesta para reforzar las prácticas pedagógicas y administrativas.-----

TERCERO: El director del establecimiento agradece y felicita a la estudiante por el trabajo realizado, apoyo brindado y por la propuesta realizada ya que es un aporte para la comunidad educativa. No habiendo más que hace constar, se finaliza la presente cincuenta minutos después de su inicio, firmando para su constancia los que intervenimos.-----

Y, PARA REMITIR A DONDE CORRESPONDE, PARA LOS EFECTOS DE LEY SE EXTIENDE LA PRESENTE DEBIDAMENTE CONFRONTADA CON SU ORIGINAL SELLADA Y FIRMADA EN UNA HOJA DE PAPEL BOND TAMAÑO CARTA, EN EL MUNICIPIO DE SAN PEDRO LA LAGUNA, SOLOLÁ; A LOS DIEZ DÍAS DEL MES DE NOVIEMBRE DEL AÑO DOS MIL DIECISÉIS.-----



P.C. Félix Alfredo González y G.  
Secretario Contador



Vo. Bo.

Natanael Chavajay Yojcom  
Director

## Anexo 3 fotografías

### **Redactando acta**



### **Presentación de propuesta**



### Intervención en actividad



### Instalaciones del Establecimiento

