

UNIVERSIDAD PANAMERICANA

Facultad de Ciencias de la Educación

Maestría en Gerencia Educativa



**Implicación de la falta de gestión administrativa en el desempeño de directores
de establecimientos del nivel primario de San Rafael Petzal, Huehuetenango**

(Tesis)

Bartolo López Baltazar

Huehuetenango, Septiembre 2014

**Implicación de la falta de gestión administrativa en el desempeño de directores
de establecimientos del nivel primario de San Rafael Petzal, Huehuetenango**
(Tesis)

Bartolo López Baltazar

M. Sc. Joselino Samayoa Castillo (**Asesor**)
M.A. Patricia Mazariegos Romero (**Revisora**)

Huehuetenango, Septiembre 2014

Autoridades de la Universidad Panamericana

M. Th. Mynor Augusto Herrera Lemus

Rector

Dra. Alba Aracely Rodríguez de González

Vicerrectora Académica

M.A. César Augusto Custodio Cobar

Vicerrector Administrativo

Lic. Adolfo Noguera Bosque

Secretario General

Autoridades de la Facultad de Ciencias de la Educación

Lic. Dinno Marcelo Zaghi

Decano

M. Sc. Dilia Figueroa de Teos

Vice Decana

Lic. Eli Obed Vivas Pérez

Coordinador Regional

Lic. Esaú Morales Bravo

Coordinador de Sede

DICTAMEN DE APROBACIÓN
TESIS
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
UNIVERSIDAD PANAMERICANA

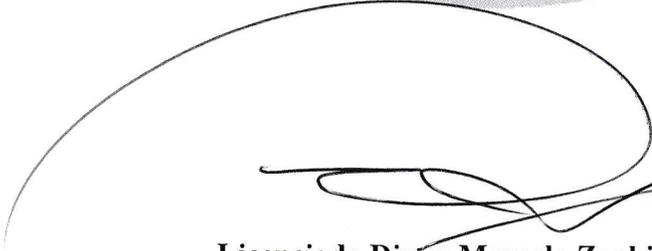
ASUNTO: Bartolo López Baltazar
Estudiante de la carrera de Maestría en Gerencia Educativa, de esta Facultad, solicita autorización para elaboración de Tesis para completar los requisitos de graduación.

Dictamen 01/2014

Después de haber estudiado el anteproyecto presentado a esta Decanatura para cumplir con los requerimientos para elaborar Tesis, que es requerido para obtener el título de Maestría en Gerencia Educativa, resuelve:

1. El anteproyecto presentado con el título de: **Implicación de la falta de gestión administrativa en el desempeño de directores de establecimientos del nivel primario de San Rafael Petzal, Huehuetenango**. Está enmarcado dentro de los conceptos requeridos para la elaboración de Tesis.
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).

Por lo antes expuesto, el estudiante **Bartolo López Baltazar**, recibe la aprobación de realizar Tesis, solicitado como opción de Egreso con el tema indicado en numeral 1.


Licenciado Dinno Marcelo Zaghi Garcia

Decano
Facultad de Ciencias de la Educación



UNIVERSIDAD PANAMERICANA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACION
Guatemala a los treinta días del mes de julio del año dos mil catorce.-----

En virtud del Informe de tesis con el tema: **"Implicación de la falta de gestión administrativa en el desempeño de directores de establecimientos del nivel primario de San Rafael Petzal, Huehuetenango".**

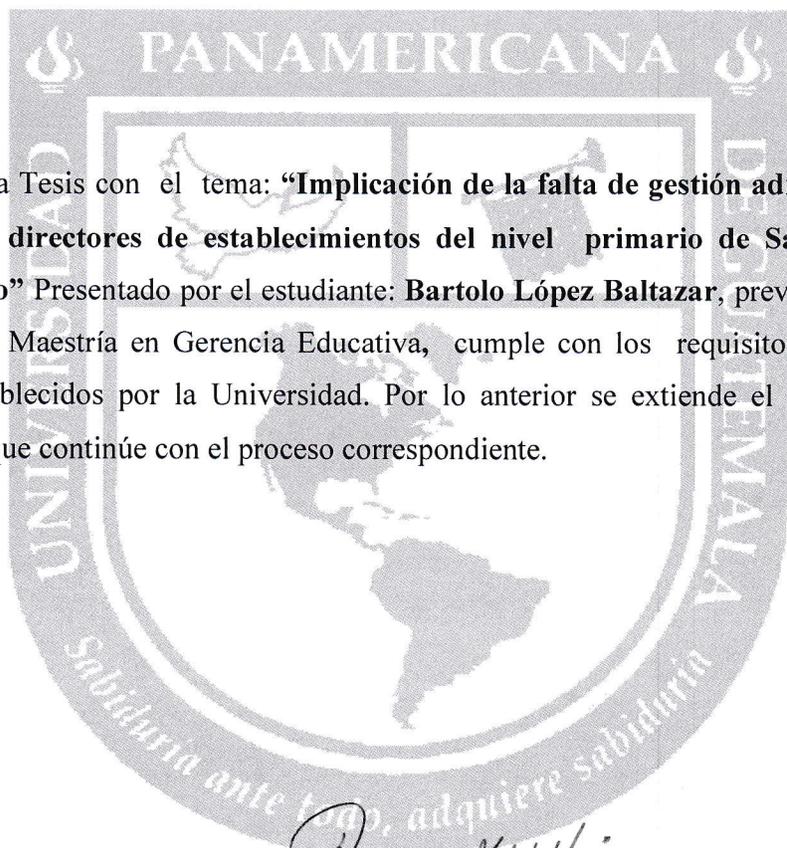
Presentado por: **Bartolo López Baltazar**, previo a optar al grado Académico de Magister en Gerencia Educativa, cumple con los requisitos técnicos y de contenido establecidos por la Universidad, se extiende el presente dictamen favorable para que continúe con el proceso correspondiente.

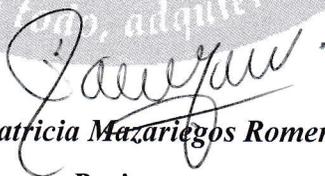


MSc. **José Hino Samayoa Castillo**
Asesor

UNIVERSIDAD PANAMERICANA, FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN.
Guatemala, cinco de septiembre de dos mil catorce.-----

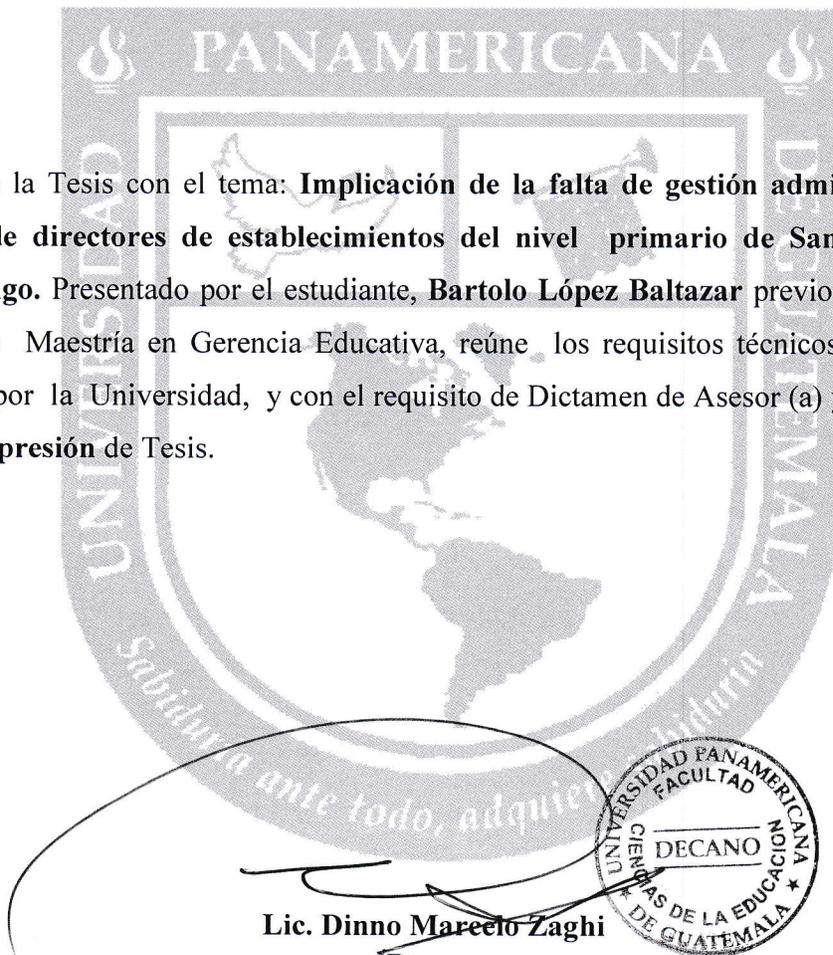
En virtud de la Tesis con el tema: **“Implicación de la falta de gestión administrativa en el desempeño de directores de establecimientos del nivel primario de San Rafael Petzal, Huehuetenango”** Presentado por el estudiante: **Bartolo López Baltazar**, previo a optar al grado Académico de Maestría en Gerencia Educativa, cumple con los requisitos técnicos y de contenido establecidos por la Universidad. Por lo anterior se extiende el presente dictamen favorable para que continúe con el proceso correspondiente.




M.A. Patricia Mazariegos Romero
Revisora

UNIVERSIDAD PANAMERICANA, FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN. Guatemala, dieciocho de septiembre del año dos mil catorce.-----

En virtud de la Tesis con el tema: **Implicación de la falta de gestión administrativa en el desempeño de directores de establecimientos del nivel primario de San Rafael Petzal, Huehuetenango.** Presentado por el estudiante, **Bartolo López Baltazar** previo a optar al grado académico de Maestría en Gerencia 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** de Tesis.



Lic. Dinno Marcelo Zaghi

Decano

Facultad de Ciencias de la Educación

Contenido

Resumen	i
Introducción	ii
Capítulo 1	1
Marco conceptual	1
1.1 Antecedentes	1
1.2 Justificación	7
1.3 Objetivos	8
1.3.1 General	8
1.3.2 Específicos	8
Capítulo 2	9
Marco teórico	9
2.1 La gestión en la administración educativa	9
2.1.1 El director escolar y su participación en la gestión administrativa	9
2.1.2 La gestión educativa	11
2.1.3 La gestión escolar	11
2.1.4 Características de la gestión eficaz	12
2.1.5 La administración educativa	12
2.2 Desempeño de directores	13
2.2.1 La dirección escolar	14
2.2.2 Caracterización del trabajo del directivo	14
2.2.3 Perfil profesional de los directores	15
2.2.4 La evaluación del desempeño del director	15
Capítulo 3	17
Marco metodológico	17
3.1 Planteamiento del problema	17
3.1.1 Pregunta de investigación	17
3.1.2 Hipotesis	17
3.1.3 Variables	17

3.1.4 Definición conceptual de las variables	18
3.1.5 Definición operacional	18
3.1.6 Límites y aportes	19
3.1.7 Población o universo	20
3.1.8 Sujetos de estudio	20
3.1.9 Técnicas	20
3.1.10 Instrumentos	20
3.1.11 Tipo de investigación	21
Capítulo 4	22
Presentación y discusión de resultados	22
4.1 Presentación de resultados	22
4.1.1 Características de los entrevistados	22
4.1.2 Encuesta directores	22
4.1.3 Técnica PNI	29
4.1.4 Encuesta profesores	30
4.1.5 Técnica PNI	37
4.2 Discusión de resultados	39
Conclusiones	41
Recomendaciones	42
Referencias bibliográficas	43
Apéndice	45
Propuesta	45
Anexos	50
Anexo 1 Guía de encuesta para directores	50
Anexo 2 Guía de encuesta para profesores	54

Índice de Tablas

Tabla 1 Operativización de las variables	19
Tabla 2 Incentivación a profesores	25
Tabla 3 Procesos administrativos	29
Tabla 4 Incentivación a profesores	32
Tabla 5 Procesos administrativos	37
Tabla 6 Modelos de gestión educativa	48
Tabla 7 Una aproximación a la gestión educativa vigente	49
Tabla 8 Presupuesto	49

Índice de Gráficas

Gráfica 1 Sexo de los directores encuestados	22
Gráfica 2 Años de servicio de los directores encuestados	23
Gráfica 3 Nivel académico de los directores encuestados	23
Gráfica 4 Proyectos que elaboran los directores encuestados	24
Gráfica 5 Participación en el proyecto educativo institucional	24
Gráfica 6 Capacitación a profesores nuevos	25
Gráfica 7 Participación en la planificación de actividades del aula	26
Gráfica 8 Tareas de registro y control académico supervisada	27
Gráfica 9 Realización de reuniones escolares	27
Gráfica 10 Favorecimiento de relaciones humanas	28
Gráfica 11 Problemas en el desempeño del director	28
Gráfica 12 Sexo de los profesores encuestados	30
Gráfica 13 Proyectos del director	31
Gráfica 14 Participación en proyecto educativo institucional	31
Gráfica 15 Capacitación a profesores nuevos	32
Gráfica 16 Intercambio con instituciones educativas	33
Gráfica 17 Participación del director en la planificación	34
Gráfica 18 Supervisión de tareas de registro y control académico	35
Gráfica 19 Reuniones escolares	35
Gráfica 20 Fortalecimiento de relaciones humanas	36
Gráfica 21 Problemas en el desempeño del director	37

Resumen

En este informe se presenta el estudio titulado Implicación de la falta de gestión administrativa en el desempeño de directores de establecimientos del nivel primario de San Rafael Petzal, Huehuetenango, cuyo objetivo es determinar las implicaciones de la falta de gestión administrativa en los establecimientos escolares del nivel primario, para establecer los alcances en el desempeño de los directores.

Se realizó una investigación descriptiva, para recopilar la información se aplicó una encuesta digital; dentro de los resultados se evidenció que las excesivas tareas administrativas que ejecutan los directores tiene implicaciones en su desempeño en los establecimientos educativos del nivel primario. Es importante mencionar que se evidenciaron aspectos positivos porque los directores dan opción a que todos participen en la toma de decisiones, las licencias las resuelven apegados a la ley dan a conocer al personal las informaciones enviadas por autoridades educativas. Entre los aspectos interesantes se menciona que los directores tienen conciencia laboral, que necesitan mayor experiencia administrativa y laboral y que motivan a hacer cualquier tipo de actividades pero no dan el espacio para realizarlas.

Se concluye que en opiniones encontradas de los docentes encuestados, la supervisión y las relaciones humanas son aspectos teóricos que despreocupan a los directores, Asimismo, se recomienda involucrar al director de las escuelas del nivel primario a la auto reflexión que permita estar pendiente de las principales alternativas teóricas que fortalecen la gestión administrativa escolar.

Introducción

En este estudio se reflejan las prácticas administrativas de los directores de los establecimientos educativos del nivel primario del municipio de San Rafael Petzal, Huehuetenango, ya que propiciara el conocimiento y la información para reflexionar sobre los aspectos a mejorar en el desempeño de los mismos.

El contenido se ajusta al esquema sugerido y utilizado por la universidad con su respectivo marco conceptual, teórico y metodológico, así como la presentación y discusión de resultados con sus conclusiones y recomendaciones.

En el marco conceptual se analiza, justifica, plantea y delimita el problema propuesto. En el marco teórico se describe la teoría que permitió conocer, entender y describir el tema, otorgando aportes de actualidad. En el marco metodológico se plasma la forma en que se pretende investigar las implicaciones de la falta de gestión administrativa en el desempeño de los directores del nivel primario del municipio de San Rafael Petzal, Huehuetenango.

Capítulo 1

Marco conceptual

En este capítulo están analizados los aportes y criterios de investigadores que han abordado la temática sobre gestión administrativa y desempeño de los directores en contextos similares, es decir antecedentes teóricos que fundamentan el presente estudio, de igual manera se incluyen la justificación y los objetivos de la investigación.

1.1 Antecedentes

Escamilla (2006) realizó la tesis El director escolar. Necesidades de formación para un desempeño profesional, con el objetivo de identificar las necesidades de formación de los directivos de educación básica, realizada en Nuevo León, México.

Los sujetos de estudio fueron 69 directores de una unidad escolar de nuevo León México. Se aplicaron entrevistas, encuestas, grupos focales y cuestionarios. Dentro de los resultados sobre sale identificar en la práctica de los diferentes tipos de liderazgo, la realidad mostró que existe un estilo personal de dirigir, es decir, atendiendo a la caracterización de los cinco estilos considerados, no puede afirmarse que éstos pueden ser identificados de manera lineal, en este sentido, directores con rasgos burocráticos, manifiestan conductas autoritarias, o en su caso, directores con rasgos democráticos, inscriben sus acciones en una campo eminentemente burocrático, por tanto, no se observa la existencia de un estilo puro, pareciera entonces que la absoluta mayoría de los directores se ubican en el tipo burocrático, en el que se ejerce el liderazgo de acuerdo a las circunstancias.

El autor concluye en que en la comunidad educativa convivirá democráticamente; si el liderazgo del director propicia la colaboración profesional de los profesores, el diálogo con la comunidad y la creación de un clima escolar que favorezca los aprendizajes al igual que la convivencia armónica de todos los miembros de la comunidad educativa.

Paolantonio (2008) en su trabajo titulado Las concepciones que poseen los vicedirectores de las escuelas de nivel medio de gestión estatal de la ciudad de Córdoba, a nivel de la gestión educativa, epistemológico de las ciencias naturales y pedagógico-didácticas sobre su enseñanza y el aprendizaje. Que tuvo el siguiente objetivo Analizar las concepciones que poseen los vicedirectores de las escuelas de nivel medio de una región de inspección de la ciudad de Córdoba, a nivel de la gestión educativa, epistemológico de las ciencias naturales y pedagógico-didáctica sobre su enseñanza y aprendizaje. Efectuada en Córdoba Argentina.

Los sujetos de estudio fueron vicedirectores de las escuelas públicas y privadas a quienes se les aplicó una encuesta estructurada y escala de likert, con los cuales se obtuvo como resultado relevante que la correlación entre la gestión educativa, visión estratégica participativa y la epistemología de las ciencias naturales, constructivista y crítica es fuerte (+0,804) y a la vez se aprecia una correlación negativa con el enfoque positivista (-0,249) como era esperable, sin embargo, también existe una correlación positiva entre los enfoques constructivista y crítica con el organizativo/administrativo aunque menos evidente(+0,421).

Por lo tanto, una conclusión del autor es que dimensión de la gestión educativa, muestra una fuerte mezcla de las características de los modelos estudiados, donde conviven con las posiciones de una gestión democrática rasgos netamente autoritarios.

Borjas y Vera (2008) en su trabajo de investigación Funciones gerenciales del director de las escuelas bolivarianas plantea el objetivo de analizar las funciones gerenciales del director de las escuelas Bolivarianas de la Parroquia Alonso de Ojeda del Municipio Lagunillas. El cual fue realizado en Bolivia.

Al abordar a 12 directores y 84 docentes de las distintas escuelas que conforman la Parroquia Alonso de Ojeda, ubicada en el Municipio Lagunillas del Estado Zulia con instrumentos de investigación como el cuestionario y escala tipo likert, se reveló que en relación a la variable funciones gerenciales del director se logró obtener un promedio de 4,30 con una muy baja dispersión de 0,44 de las respuestas de los directores, manifestando los encuestados con una

categoría muy alta, en atención a sus funciones los elementos están vinculados a sus roles, en este caso: la planificación, organización, dirección y control por ser las actividades que se ejecutan en la institución, logrando así desarrollar las actividades que se puedan ejecutar en beneficio de la organización educativa y lograr con esto los objetivos planteados.

Concluyendo que los directores en su función gerencial cumplen con la mayoría de las funciones sólo en el control, sin embargo existe una discrepancia en las respuestas emitidas por los docentes con respecto a las emitidas por el personal directivo, no obstante este es un síntoma que puede ayudar a mejorar la gestión, pues no existen diferencias significativas entre el deber ser y la actividad desarrollada en las escuelas.

Espeza (2008) en el estudio denominado, Perfil profesional de los directores en la administración de la unidad de gestión educativa local Huancayo, planteó el objetivo de determinar, cuál es la influencia del perfil profesional en la administración de las instituciones educativas de la unidad de gestión educativa local Huancayo en Perú.

La muestra estuvo conformada por los 70 Directores de la administración educativa local a quienes se les consultó a través de entrevista, cuestionario, test, análisis bibliográfico y fichaje, permitiendo visualizar como resultado que existen denuncias de la comunidad educativa sobre la presunta negligencia en el desempeño de funciones y abuso de autoridad, por la atención deficiente, falta de autoridad, organización, trabajo en equipo y desempeño de los roles en la administración y la toma de decisiones por muchos directores.

Por lo que pudo concluir que los directores que generan mayor nivel de participación docente, generan mayores posibilidades de éxito en la gestión, ya que logran comprometer a sus docentes en el logro de sus objetivos, de allí la necesidad de fortalecer los criterios de capacitación y cohesión director-docente.

Quintero y Rentería (2009) en su trabajo titulado Diseño de una estrategia de gestión educativa para mejorar los niveles de convivencia en el colegio Rafael Uribe Uribe de ciudad Bolivar, en la

jornada de la mañana, cuyo objetivo fue diseñar una estrategia de gestión educativa para mejorar la convivencia entre los diferentes miembros de la comunidad educativa del colegio Rafael Uribe Uribe jornada mañana.; el estudio fue realizado en Bogotá Colombia.

En el cual tuvieron como sujetos a docentes, estudiantes, padres de familia con los que utilizaron encuestas y entrevistas que les permitieron obtener como resultados relevantes los siguientes: La relaciones interpersonales de los miembros de la institución, siempre tendría que ver con la labor pedagógica. Dependiendo del clima y calidad humana se hace más eficiente y eficaz el trabajo, con persecución nadie trabaja a gusto. La comunicación es buena cuando hay calidad humana, compartir unos minutos con los compañeros, las cosas son más agradables.

De lo cual infirió la siguiente conclusión: el rector para los estudiantes es una persona polifacética pues es quien propone, lidera, gestiona, organiza y concerta proyectos educativos para el buen funcionamiento del colegio, no solo el que asume una de estas funciones sino todas ellas en su conjunto.

García (2009) en la tesis titulada, La gestión escolar como medio para lograr calidad en instituciones públicas de educación primaria en Ensenada, Baja California, cuyo objetivo general fue conocer el papel de la gestión escolar en la calidad educativa de las escuelas primarias.

En el estudio de García (2009) participaron 3 directores y las autoridades educativas de Ensenada, Baja California, quienes respondieron cuestionarios, boletas de encuesta, lista de cotejo y fueron inducidos a una observación participante que permitió reconocer la necesidad de la exigencia de una preparación específica para los directores en cuanto a lo pedagógico y lo administrativo, ya que la selección no es siempre adecuada, y al no exigir preparación, los directores pueden no saber cómo desempeñarse en la escuela, se mencionan que algunos directores se desentienden de su responsabilidad en cuanto al nivel académico, situación que desestabiliza a la escuela.

Lo que le permitió concluir que al conocer el papel de la gestión escolar dentro de la calidad que logra una escuela de educación primaria, se puede decir que es determinante, ya que los comentarios de los participantes apoyan esta idea y después de lo observado se considera acertado.

Velasco (2010) en la investigación titulada Propuesta para un modelo de gestión administrativa para el desarrollo integral de la planta docente de una escuela de nivel medio superior, cuyo objetivo general fue evaluar e integrar los programas y servicios destinados a la formación del personal (directivo, docente y de apoyo y asistencia a la educación) desde la perspectiva del nuevo modelo de educación, cuya gestión administrativa comprenda desde el análisis de las necesidades hasta la evaluación y seguimiento, pasando por el diseño institucional, la validación y la aplicación sustentada en modelos flexibles, innovadores y participativos. México.

Con la planta docente del nivel medio superior del Instituto Politécnico Nacional, por medio de una observación directa, entrevista y cuestionario que le permitió afirmar que es necesario definir e implementar un modelo de gestión administrativa más eficiente a fin de que la capacitación y desarrollo que se imparte a los docentes en realidad les sea de utilidad e incida directamente en el producto final, que es el aprovechamiento y calidad educativa (competencias) que reciben los alumnos.

Concluyendo que al llevarse a cabo un plan estratégico de capacitación y gestión administrativa para el desarrollo de la planta docente en una escuela de nivel medio superior, elevaría los estándares de calidad en educación, se optimizarían y eficientarían los recursos humanos, tecnológicos, monetarios e infraestructura.

Melchor y Maldonado (2011) realizaron el estudio Los procesos de gestión administrativa y pedagógica del núcleo, Nataniel Aguirre, de Colomi, Cochabamba, Bolivia, con el objetivo de Determinar los procesos pedagógicos y administrativos que contribuyen al funcionamiento de la red en el núcleo, Nataniel, Aguirre en Cochabamba, Bolivia.

Los sujetos participantes fueron la directora distrital, la asesora pedagógica, el director de núcleo y docentes del nivel primario del núcleo, quienes fueron entrevistados y observados llevando un cuaderno de campo como registro de las respuestas de las cuales se obtuvo como resultado visualizar la necesidad de crearlas estrategias de descentralización y desconcentración administrativa y pedagógica, y participación corresponsable de niñas y niños, madres y padres de familia, maestras y maestros, organizaciones comunitarias en el desarrollo de los procesos educativos con responsabilidad directa del Estado en el financiamiento de la educación.

Deduciendo la conclusión de que entre los estilos administrativos observados están, por un lado, el de la administración autoritaria en el caso del director anterior y por el otro, el de la administración interaccional en el caso del director actual, estos dos estilos de administración ha llevado que los docentes se identifiquen con cada uno de estos estilos administrativos, unos se identifican con el estilo de administración autoritaria, burocrática y otros con la administración participativa e interaccional.

Donadello (2011) en la investigación titulada El director en los centros de educación primaria: Gestión del conocimiento, Gestión de competencias, liderazgo e impacto en la calidad educativa, plantea la siguiente interrogante: ¿Qué relaciones podemos encontrar con el modelo de liderazgo transformacional propuesto por Bernard M. Bass en Improving organizational effectiveness y el que subyace al de aprendizaje organizativo, siguiendo a Antonio Bolívar en los Centros Educativos como organizaciones que aprenden? con el objetivo de detectar puntos de encuentro entre ambos modelos de liderazgo y aquellos disímiles con los cuales debiera trabajar el director de centro, en este caso; puntos que pueden ser una amenaza para su función, desde su vivencia personal, o bien aquellos a ser considerados como particulares de su labor, con las características propias de esa organización escolar en la provincia de Zaragoza. España.

Teniendo como informantes el director, profesores y alumnos del centro educativo, cuyos instrumentos utilizados fueron la entrevista, la observación etnográfica y la entrevista externa de lo cual se tuvo como resultado que la innovación implica que los modelos educativos pueden ser aun más eficientes y por lo tanto mejorables y centra su accionar en investigar posibles mejoras.

De esta concepción la autora pudo puntualizar lo siguiente: la cultura democrática del centro, pues, también se expresa y materializa en ese plano de las relaciones profesionales entre los docentes. Una escuela en la que se comparte el poder de decidir sobre asuntos organizativos y educativos requiere docentes que trabajen en colaboración.

Quichca (2012) en la tesis titulada Relación entre la calidad de gestión y el desempeño docente. Tuvo como objetivo analizar la relación entre la gestión administrativa y el desempeño docente según los estudiantes, en Lima Perú.

Tomando como informantes los 10 directores 75 docentes y 100 estudiantes y para verificar su opinión se utilizaron el cuestionario y la técnica de la entrevista obteniendo como resultado que la dimensión gestión académica fue calificada por los estudiantes como regular, mientras que la dimensión ambiente físico fue calificada por los estudiantes como deficiente, mientras las dimensiones del desempeño docente fueron calificadas por los estudiantes como regular.

Finalmente concluyó en que: existe una relación significativa entre las dimensiones de la gestión administrativa y el desempeño docente según los estudiantes del I al VI ciclo, así como también existe una asociación significativa baja entre el ambiente físico y el desempeño docente.

1.2 Justificación

La presente investigación, pretende aportar los elementos necesarios para mejorar la gestión administrativa en el desempeño del director y lograr que obtenga los insumos y herramientas necesarias para cumplir idóneamente su gestión directiva, tomando en consideración las disposiciones del Ministerio de Educación, sobre los indicadores de gestión administrativa, a fin de asegurar la calidad.

En realidad son muchos los factores que inciden entre la gestión administrativa y el desempeño del director de establecimientos del nivel primario, pero para efectos del presente trabajo se toma uno de estos: la falta de gestión administrativa en el desempeño de los directores de

establecimientos del nivel primario del municipio de San Rafael Petzal, Huehuetenango, que desde la perspectiva teórica se justifica, pues los aportes de la misma permiten la posibilidad de construir un marco referencial que amplíe el horizonte de las teorías de la administración y la gerencia

En cuanto a la perspectiva metodológica, es relevante porque constituye una herramienta que puede servir a otras investigaciones o aplicarlo a situaciones similares en contextos diferentes del sistema educativo nacional, a su vez servirá de antecedente para otros estudios con variables similares.

1.3 Objetivos

1.3.1 General

- Determinar las implicaciones de la falta de gestión administrativa en el desempeño de directores de establecimientos escolares del nivel primario del municipio de San Rafael Petzal, Huehuetenango.

1.3.2 Específicos

- Identificar las implicaciones de la falta de gestión administrativa en establecimientos escolares del nivel primario
- Caracterizar los problemas y obstáculos presentes en el desempeño del director de establecimientos escolares del nivel primario.

Capítulo 2

Marco teórico

La perspectiva teórica del presente estudio permite la posibilidad de construir un campo de conocimiento referido a la gestión administrativa, aportando criterios para mejorar el desempeño de los directores de establecimientos de nivel primario del municipio de San Rafael Petzal, Huehuetenango.

2.1 La gestión en la administración educativa

Según Quichca (2012) la gestión es la capacidad de alcanzar lo propuesto, ejecutando acciones y haciendo uso de recursos técnicos, financieros y humanos. De ahí que se pudiera hacer una distinción entre los conceptos de gestión y de administración. Donde la gestión es el todo y la administración es una parte del todo, tiene que ver con el manejo y uso de los recursos.

Por lo tanto, para una buena gestión es necesario tener un buen esquema de administración; o simplemente, la buena administración es fundamental para la buena gestión.

Ahora bien, si la gestión educativa tiene como objetivo intervenir en el ciclo de la administración en las fases de planeación, organización, ejecución, evaluación y control, es pertinente que en la fase de planeación se reflexione sobre la prospectiva educativa.

2.1.1 El director escolar y su participación en la gestión administrativa

El personal directivo de las instituciones de educación primaria juega un papel fundamental dentro del funcionamiento regular de las mismas, ya que debe conducir la escuela hacia el logro de los propósitos designados por la política educativa nacional.

Badillo (2005) reconoce que las personas que llegan al cargo de directores no pasan por un proceso de formación profesional específica, además de ser seleccionados por poseer

características que no tienen gran relación con sus aptitudes para la dirección, sino con la antigüedad laboral adquirida y la fidelidad demostrada hacia el sindicato al que pertenecen.

Es en este contexto en el que profesores, comúnmente en la etapa final de su carrera profesional, acceden a los puestos de directores. Siendo entonces cuando, aquellos conscientes de su falta de capacitación, buscan la manera de prepararse para la labor que enfrentan cotidianamente, ya sea asistiendo a los cursos o localizando por su cuenta aquella información que les sea de utilidad.

Continúa diciendo Badillo (2005) que las investigaciones nos demuestran que los directores no toman conciencia de la importancia de su formación permanente, pues la mayoría de ellos muestran resistencia hacia los programas que los organismos gubernamentales ofrecen y continúan desempeñando su labor a través del aprendizaje por ensayo y error.

Escuela de directores (2005) son muchas las exigencias administrativas que se le imponen a la escuela primaria por parte del Ministerio de Educación, y el responsable de éstas es el director. Durante un ciclo escolar la supervisión demanda en repetidas ocasiones información referente a la matrícula de alumnos que compone la institución, su distribución, desempeño y promoción académica; sobre los docentes, asistencia y cumplimiento de obligaciones laborales; respecto de la infraestructura con la que se cuenta y su condición, entre otros datos originados por la escuela y demandados por distintos agentes responsables de la validación y difusión de dicha información.

Por su parte, Antúnez (2004) presenta una clasificación de las tareas y papeles que desarrollan los directores escolares. Cabe aclarar que debido a la naturaleza de las acciones, para su estudio es de utilidad dicha clasificación, sin embargo, en la cotidianeidad real, los directores laboran sin distinguir conscientemente a qué tipo de tarea pertenece cada una de sus acciones. La clasificación mencionada consiste en agrupar las tareas en los siguientes bloques: personales, interpersonales, de información y comunicación, relativas a las actividades centrales de la organización, de gestión de los recursos, de innovación y de contingencia.

En la misma línea, García (2009) retoma a Sergio Vanni para puntualizar que el trabajo del director escolar consiste en coordinar, dirigir y apoyar el trabajo de los otros, sin perder de vista los objetivos planteados, para, con base en estos, evaluar el desempeño y gestionar los recursos necesarios para cumplirlos. Además, apunta como importante la generación de un clima psicológico adecuado, en el cual sea posible la resolución de los conflictos que pudiesen presentarse.

Rivas (2006) nos dice que teniendo ya claras las funciones o labores del directivo escolar, es evidente la necesidad de poseer ciertas competencias para ser capaz de satisfacer las demandas del puesto, las cuales pueden ser clasificadas, en competencias cognitivas, competencias axiológicas y competencias praxiológicas. Cabe aclarar que las competencias son entendidas como un cúmulo de habilidades, conocimientos y actitudes, que por sus especificidades, son divididas en los tipos mencionados anteriormente.

2.1.2 La gestión educativa

Según Quichca (2012) la gestión educativa se relaciona con las decisiones de política educativa en la escala más amplia del sistema de gobierno y la administración de la educación e involucra acciones y decisiones provenientes de las autoridades políticas y administrativas que influyen en el desarrollo de las instituciones educativas de una sociedad en particular. El ámbito de operación de dichas decisiones puede ser el conjunto del sistema educativo de un municipio, un estado o una nación.

2.1.3 La gestión escolar

Para Villarreal (2005) la gestión escolar está referida a la toma de decisiones y a las acciones que se realizan en las instituciones educativas, es el ámbito de lo micro político de la gestión y se focaliza en cada escuela, es el conjunto de acciones integradas para el logro de un objetivo a cierto plazo, siendo un eslabón intermedio entre la planificación y los objetivos que se pretenden alcanzar. Es decir, son las acciones realizadas por un colectivo escolar orientado a mejorar los procesos de enseñanza aprendizaje.

2.1.4 Características de la gestión eficaz

Lavín (2007) identifica el liderazgo profesional como característica específica de la gestión eficaz, que orienta hacia el logro de la calidad educativa, incluyendo todas sus dimensiones, además menciona la visión y las metas compartidas; el clima escolar; contar con expectativas elevadas sobre los resultados; el reforzamiento positivo por parte de los actores educativos y la cooperación familia-escuela.

Por su parte, García (2009), agrega que los directores tienen la responsabilidad de ayudar a elevar las oportunidades de crecimiento académico para todos los maestros de su institución, y no solo ofreciendo un mayor número de cursos o talleres, sino preocupándose por la pertinencia de los mismos y motivando a los docentes a asistir, concientizándolos de la necesidad de mantenerse en el camino del aprendizaje.

Otra de las características de gestión eficaz que propone García (2009) consiste en la evaluación, responsabilidad que de igual manera cae en el personal directivo, y que debe ser vista no como una auditoria que proporcione evidencias para juzgar al docente, sino que como un proceso que permita estimular al profesor a seguir aprendiendo, y junto con éste, el director.

2.1.5 La administración educativa

Según Quichca (2012) los componentes que conforman el proceso administrativo son básicamente tres: el humano, el estructural y el económico. Por consiguiente es un proceso dinámico y evolutivo que se adapta continuamente a las condiciones políticas, sociales, económicas y tecnológicas e influye en ellas. Afirma que el arte de la administración se refiere específicamente a la práctica de la misma que obliga a tomar decisiones, solucionar problemas y elaborar planes de acción, a menudo basados en datos incompletos e inverificables, donde las demandas humanas de papel del liderato del gerente, su empatía, y en su experiencia, basada en la información, más que en el uso de modelos de decisión muy elaborados, fórmulas, diseños

experimentales y el uso y aplicación de computadoras, los cuales tienen sin embargo una importancia cada vez en el trabajo organizacional.

2.2 Desempeño de directores

Escamilla (2006) indica que al hacer la revisión de la literatura sobre la temática del desempeño de los directores muestra que no existen criterios precisos para realizar una clasificación de las distintas tareas que realiza el director en el ejercicio de sus funciones, afirma que son varios los marcos conceptuales y de análisis existentes para la definición de las tareas que pueden, deben realizar de hecho los directores escolares.

El concepto de desempeño relacionado con el director escolar es definido por distintos autores:

- Escudero (2004) al hablar de desempeño del director hay que echar una mirada más allá del mismo. Seguramente el ejercicio de la dirección tiene mucho de subjetivo, personal y depende de la encarnación que los sujetos hacen de su función.
- Escamilla (2006) el desempeño del director es entendido como expresión de un conjunto de influencias sociales, culturales, políticas, administrativas e, incluso personales que se dan en el centro educativo en interacción dinámica con el contexto más amplio en el que éste se ubica.

Escamilla (2006) indica que en la práctica el desempeño del director está muy condicionado por el sistema legal global de la escuela.

Veciana (2005) señala que en la actualidad y como consecuencia de los cambios que se perfilan en las organizaciones escolares, el desempeño del director se redimensiona y señala nuevas orientaciones en las que especifica además nuevas tareas que están relacionadas con la complejidad de las situaciones que emergen en los nuevos entornos. Dichas orientaciones son en

cuanto al entorno, a la acción, a las personas, a valores éticos, a la innovación, a la calidad, a la flexibilidad y a la retroalimentación permanente.

2.2.1 La dirección escolar

Escamilla (2006) afirma que en los últimos años la atención dirigida al estudio de los centros educativos ha privilegiado, de manera particular, la figura del director escolar y su posición estratégica en la coordinación del trabajo escolar como factor fundamental para posibilitar o inhibir los procesos de cambio educativo. Por otra parte, realizar las labores de dirección de un centro escolar tiene un alto nivel de complejidad, ya que las especialidades propias de cada institución educativa, generadas por las características del contexto donde se ubica, la diversidad de marcos referenciales de los diferentes actores que en ella confluyen y por la dinámica de las demandas sociales referida a la formación de los educandos, hacen que el ejercicio de la práctica directiva requiera de competencias específicas para un desempeño profesional.

2.2.2 Caracterización del trabajo del director

La diversidad de aspectos a considerar en torno a la figura del director escolar se hace presente en las diversas maneras de definir el concepto de dirección escolar.

- Antúnez (2004) dirigir una escuela es la acción de influir en la conducta de los miembros de la comunidad educativa con el fin de que realicen unas determinadas acciones que son consecuencia de los objetivos que han fijado en común y que se aceptan como adecuados para la educación.

Antúnez (2004) menciona a Gairín refiriendo que en la misma línea y a partir del análisis de las funciones clásicas que desempeñan los directivos, alude a la caracterización del trabajo directivo como:

- Fragmentado, o sea, con múltiples interrupciones.
- Variado, por la cantidad de tareas que ha de considerar.

- Breve, por la limitación temporal que tienen para solucionar los asuntos.
- Poco formalizado y con soporte esencialmente oral.

2.2.3 Perfil profesional de los directores

Espeza (2008) Concibe el perfil profesional como el conjunto de rasgos y capacidades que, certificadas apropiadamente por quien tiene la competencia jurídica para ello, permiten que alguien sea reconocido por la sociedad como “tal”, pudiéndosele encomendar tareas para las que se le supone capacitada y competente.

Caben al respecto dos lecturas: (a) el perfil profesional como conjunto de rasgos identificadores de competencias de un director que recién recibe la dirección corresponde al profesional básico (discutido anteriormente); y (b) el perfil profesional como caracterización de un director que se ha desempeñado en la profesión durante un tiempo razonable, que permite calificarlo como profesional óptimo.

2.2.4 La evaluación del desempeño del director

Quichca (2012) retoma a Mateo quien afirma que la evaluación del director es tan importante y necesaria como la evaluación del profesor y del alumno. En la medida que la evaluación arroje resultados con mínimo margen de error, es posible que la tome de decisiones, sobre la base de estos resultados, contribuyan a mejorar la calidad de la gestión administrativa. Existe, sin duda, un renovado interés por el papel que juega la evaluación del director en la mejora de la escuela. De hecho, las comunidades educativas no pueden sustraerse a la creciente preocupación social en torno a cómo introducir en todos sus ámbitos los modelos de gestión de la calidad, y es evidente que existe la convicción de que detrás de cualquier mejora significativa en la escuela subyace la actividad del director.

El desarrollo profesional puede ocurrir en varias esferas de la vida del director.

- Mejorar su conocimiento y capacidades en relación a sí mismo, a sus roles, el contexto de escuela y educacional y sus aspiraciones de carrera.

- Contribuir al mejoramiento de la gestión administrativa de los establecimientos. Esto ocurrirá en la medida que se cumpla el objetivo anterior. Mejorará su modelo de gestión, sus conocimientos de contenido, sus relaciones con colegas y su contribución a los proyectos de mejoramiento de su establecimiento educacional.
- Favorecer la formación integral. En la medida en que se cuente con profesionales que están alertas respecto a su rol, tarea y funciones y saben cómo ejecutarlas y mejoradas, su atención se centrará con más precisión en las tareas y requerimientos de gestión administrativa en las escuelas, como también en sus necesidades de desarrollo personal.

Capítulo 3

Marco metodológico

En este marco se presenta el marco metodológico en dos partes, en la primera se presenta el planteamiento del problema y en la segunda la metodología que se utilizó.

3.1 Planteamiento del problema

Para determinar la implicancia de la falta de gestión administrativa en el desempeño de directores de establecimientos del nivel primario del municipio de San Rafael Petzal, departamento de Huehuetenango se planteó la pregunta de investigación que guió el estudio.

3.1.1 Pregunta de investigación

¿Cuáles son las implicaciones de la falta de gestión administrativa en el desempeño de directores del nivel primario?

3.1.2 Hipótesis

La falta de gestión administrativa tiene implicaciones negativas en el desempeño de directores de establecimientos educativos del nivel primario.

3.1.3 Variables

- Variable Independiente, gestión administrativa, se toma como variable independiente debido a que estos existen sin depender de otra variable.

- Variable Dependiente. Desempeño de directores de establecimientos de nivel primario, se toma como dependiente ya que el desempeño de directores depende de la gestión administrativa.

3.1.4 Definición conceptual de las variables

- **Gestión administrativa**

Según Quichca (2012) la gestión es la capacidad de alcanzar lo propuesto, ejecutando acciones y haciendo uso de recursos técnicos, financieros y humanos. De ahí que se pudiera hacer una distinción entre los conceptos de gestión y de administración. Donde la gestión es el todo y la administración es una parte del todo, tiene que ver con el manejo y uso de los recursos.

Para medir el avance de los procesos administrativos, es necesario pensar la gestión desde el nivel de conocimiento sobre gestión administrativa y la eficacia en la práctica de los procesos que esta conlleva; esto implica reconocer y corregir errores, que a la vez faciliten nuevos procedimientos y nuevas respuestas frente a los nuevos desafíos que plantea la sociedad.

- **Desempeño de directores del nivel primario**

Veciana (2005) señala que en la actualidad y como consecuencia de los cambios que se perfilan en las organizaciones escolares, el desempeño del director se redimensiona y señala nuevas orientaciones en las que especifica además nuevas tareas que están relacionadas con la complejidad de las situaciones que emergen en los nuevos entornos. Dichas orientaciones son en cuanto al entorno, a la acción, a las personas, a valores éticos, a la innovación, a la calidad, a la flexibilidad y a la retroalimentación permanente.

3.1.5 Definición Operacional

Forma de operar la hipótesis, pensando en una ejecución sostenible, para confirmar la pretensión del estudio.

Tabla 1 Operativización de las variables

No.	Variable	Dimensión	Indicadores
1.	Gestión administrativa	Directores y docentes	Conocimiento de gestión administrativa Práctica de procesos administrativos.
2.	Desempeño de directores	Directores y docentes	Ejercicio del rol de director dentro y fuera de la escuela.

Fuente: elaboración propia 2014

3.1.6 Límites y aportes

- Límites

La presente investigación se realizará en el municipio de San Rafael Petzal departamento de Huehuetenango, Guatemala. Durante los meses de junio a septiembre 2014 con la totalidad de directores de los establecimientos del nivel primario, enmarcado a los aportes científicos de la gestión administrativa y la práctica del proceso administrativo por parte de los directores.

Los sujetos de estudio fueron 7 directores (3 hombres y 4 mujeres) y 37 profesores (15 hombres y 22 mujeres). Los temas centrales son gestión administrativa y desempeño docente.

- Aporte

Esbozar un perfil de director de escuela que desarrolle una gestión administrativa de calidad.

Además, se brindarán sugerencias, estrategias y actividades a través de talleres para mejorar la gestión administrativa en el desempeño de los directores de establecimientos del nivel primario del del municipio de San Rafael Petzal, departamento de Huehuetenango.

3.1.7 Población o universo

La Población sujeta de estudio estuvo constituida por los 14 directores y 75 docentes de establecimientos del nivel primario del municipio de, San Rafael Petzal, Huehuetenango.

3.1.8 Sujetos de estudio

- 7 Directores (3 hombres y 4 mujeres) y 37 profesores (15 hombres y 22 mujeres) de establecimientos del nivel primario sector público y privado laborantes en el municipio de San Rafael Petzal, Huehuetenango.

3.1.9 Técnicas

Las técnicas de investigación utilizadas en el trabajo de campo para la recolección de datos, fue la encuesta. Según García (2006) encuesta es una investigación realizada sobre una muestra de sujetos representativa de un colectivo más amplio, utilizando procedimientos estandarizados de interrogación con intención de obtener mediciones cuantitativas de una gran variedad de características objetivas y subjetivas de la población.

3.1.10 Instrumentos

Se aplicó una encuesta digital a los directores y otra a los docentes del nivel primario del municipio de San Rafael Petzal, Huehuetenango. Con 16 y 14 interrogantes respectivamente variando en su estructura entre preguntas con opciones de respuesta y preguntas abiertas sobre la gestión administrativa y el desempeño de directores que son las variables en estudio. Dicha encuesta está diseñada por medio de Google. Drive. El cual facilita la redacción de las interrogantes con el diseño de forma que el autor elija, obteniendo las respuestas en forma gráfica en tiempo real así como un cuadro en Excel que permite visualizar cada una de las respuestas de los encuestados y hacer el análisis respectivo, para luego exportarlo al programa que se necesite.

3.1.11 Tipo de investigación

Se aplicará la investigación descriptiva, ésta comprende el registro, análisis e interpretación de las condiciones existentes en el momento. Suele implicar algún tipo de comparación y puede intentar descubrir relaciones causa-efecto presentes entre las variables; esto con el propósito de puntualizar el fenómeno planteado y; para el desarrollo de la fuente bibliográfica, se empleará la investigación documental.

Hernández et al (2005) indican que la investigación descriptiva identifica y reconoce la naturaleza de una situación en la medida en que ella existe durante el tiempo del estudio; por consiguiente no hay administración o control manipulativo o un tratamiento específico. Su propósito básico es: describir como se presenta y que existe con respecto a las variables, o condiciones en una situación. Así por ejemplo: son estudios descriptivos, las caracterizaciones, la elaboración de perfiles y los diagnósticos que nos llevan al conocimiento actualizado.

Capítulo 4

Presentación y discusión de resultados

4.1 Presentación de resultados

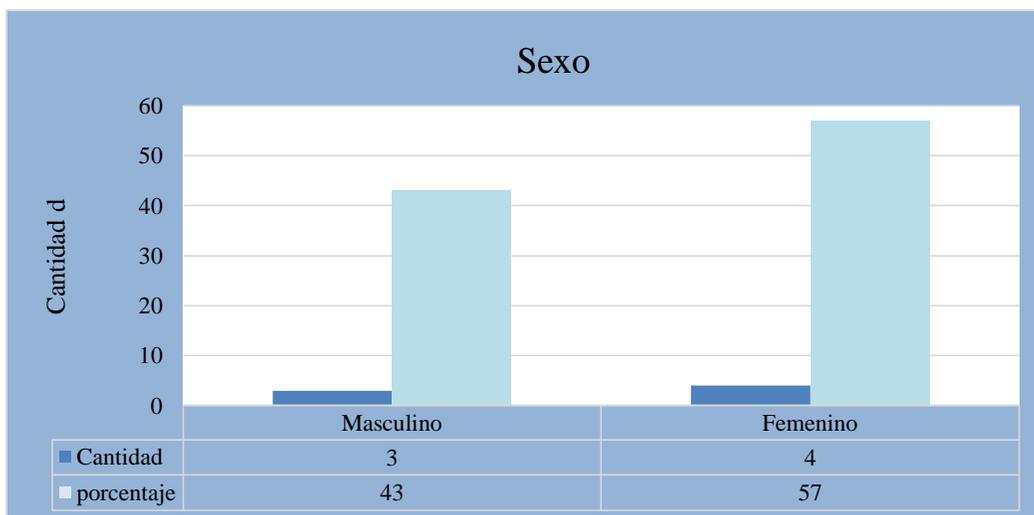
4.1.1 Características de los entrevistados

Se presentan estadísticas descriptivas de directores y profesores encuestados por medio de gráficas de barras, fueron utilizadas gráficas de barras porque facilitan la comprensión e interpretación de las respuestas requeridas para el presente estudio y la confirmación de la hipótesis.

4.1.2 Encuesta directores

De los 7 directores encuestados en mayor porcentaje 57% son mujeres y el 43% son hombres. Ver gráfica 1.

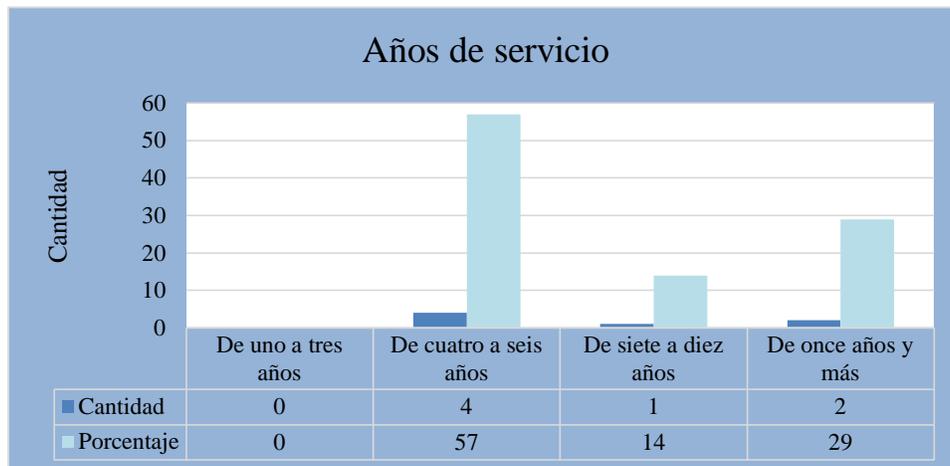
Gráfica 1 Sexo de los directores encuestados



Fuente: Elaboración propia 2014

La mayoría de encuestados están comprendidos en el rango de servicio de 4 a 6 años 57 %, 1 en el rango de 7 a 10 años lo cual representa el 14% y 2 en el rango de 11 y más que representa el 29 %. Ver gráfica 2.

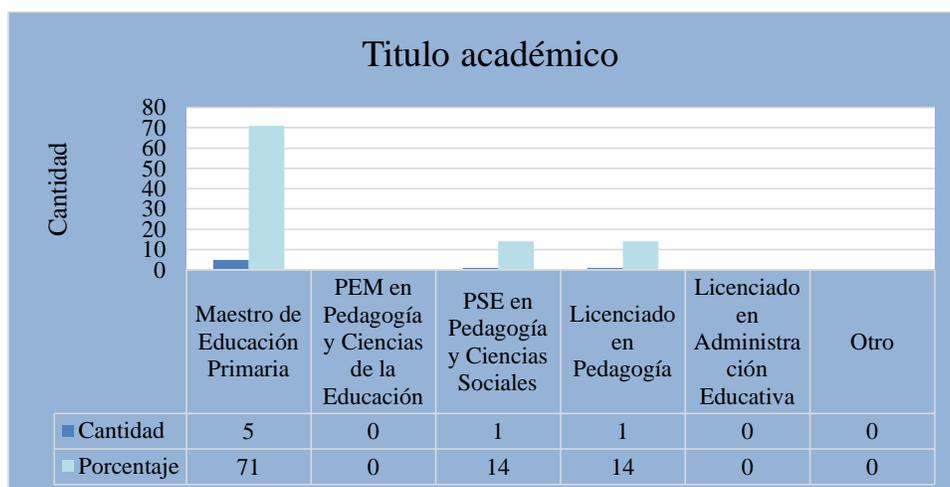
Gráfica 2 Años de servicio de los directores encuestados



Fuente: Elaboración propia 2014

El 71% de los encuestados manifiestan tener el título de Maestro de Educación Primaria, 1 Profesor de Segunda Enseñanza en Pedagogía y Ciencias Sociales y 1 Licenciado en pedagogía que representan un 14% respectivamente. Ver gráfica 3.

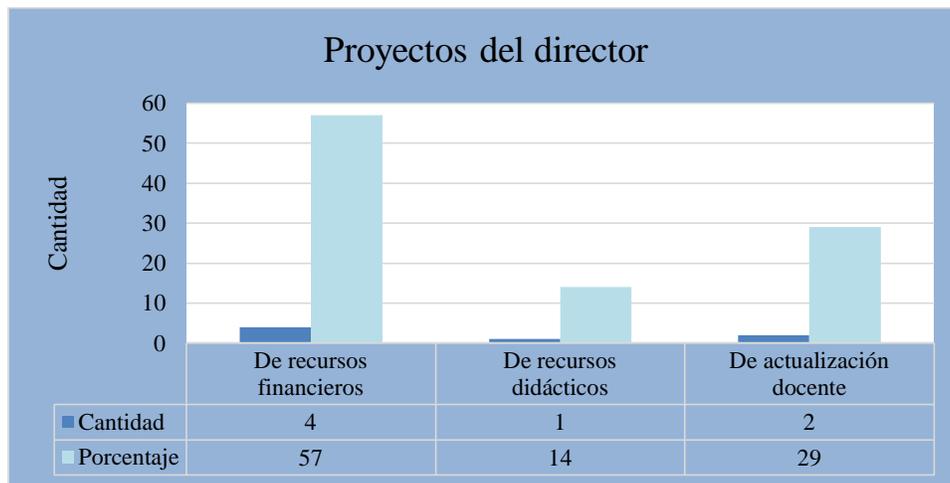
Gráfica 3 Nivel académico de los directores encuestados



Fuente: Elaboración propia 2,014

De la totalidad de directores encuestados el 57 % dicen realizar proyectos para obtener recursos financieros, los proyectos de recursos didácticos representan el 14 % y los de actualización docente el 29 %. Ver gráfica 4.

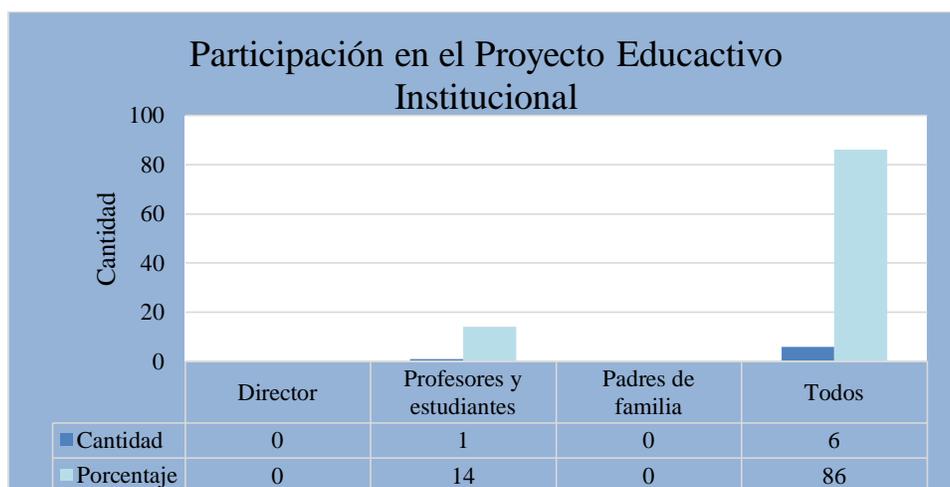
Gráfica 4 Proyectos que elaboran los directores encuestados



Fuente: Elaboración propia 2,014

En relación a la participación en el Proyecto educativo Institucional el 86 % de los directores encuestados indican que todos los miembros de la comunidad educativa participan y un 14% refiere que solo participan profesores y estudiantes. Ver gráfica 5.

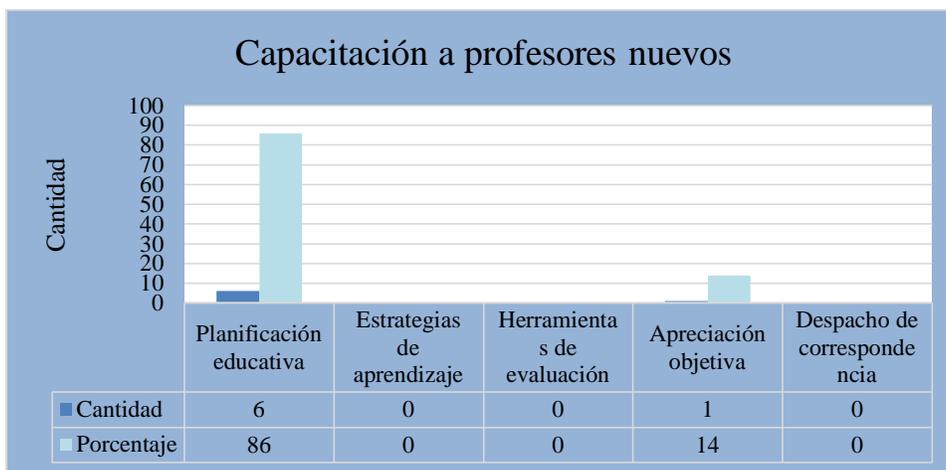
Gráfica 5 Participación en el Proyecto Educativo Institucional



Fuente: Elaboración propia 2,014

En la gráfica No. 6 se puede observar que la planificación educativa en un 86 % es la capacitación que más brindan los directores a los profesores nuevos, mientras que el 14% dice que capacita sobre la apreciación objetiva.

Gráfica 6 Capacitación a profesores nuevos



Fuente: Elaboración propia 2,014

Se preguntó a los directores sobre: ¿Cómo incentiva a los profesores para participar en procesos de actualización docente? Las respuestas obtenidas se incluyen en la tabla No. 2.

Tabla 2 Incentivación a profesores

Respuestas obtenidas
Dándoles charlas constantemente para actualizar en el proceso de enseñanza-aprendizaje
Orientándolos para que participen en el PADEP (Programa de Adecuación y Desarrollo Profesional)
Concientizarlos para seguir con el estudio superior para mejorar la calidad del desempeño docente, para facilitar el proceso de enseñanza-aprendizaje de los y las niñas.
Concientizándolos de la importancia de actualizarnos constantemente.
Demostrando las características de un docente actualizado para que se den cuenta de la importancia de la profesionalización.
Dándole orientaciones con respecto.

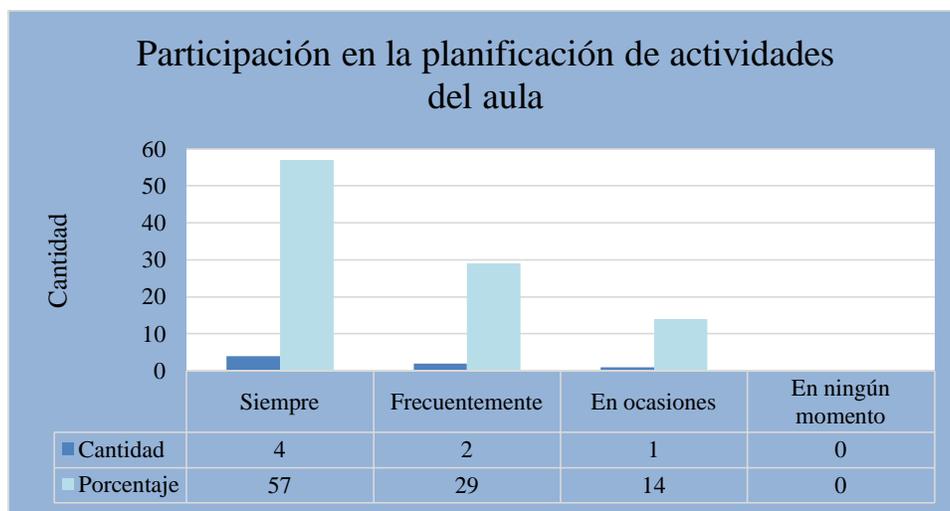
Fuente: Elaboración propia 2,014

En síntesis, en relación a la incentivación a los procesos de actualización docente, los directores consideran como más adecuada la orientación y concientización, utilizando como estrategia más apropiada las charlas.

Al interrogar sobre si realizan intercambios con instituciones educativas, la totalidad de los directores encuestados manifiestan que realizan dichos intercambios.

En relación a la participación en la planificación de las actividades del aula, los directores encuestados en un 57% indicaron que siempre lo hacen y el 14% dijo que en ocasiones. Ver gráfica 7.

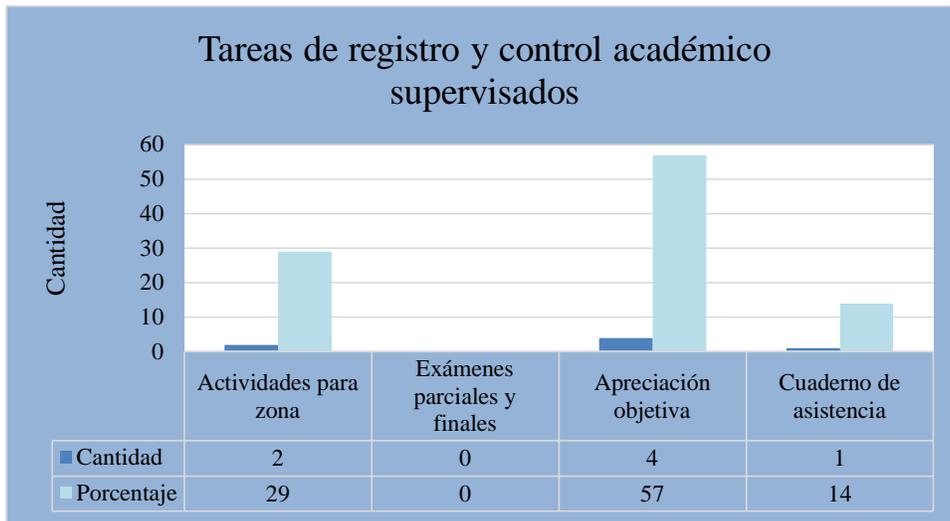
Gráfica 7 Participación en la planificación de actividades del aula



Fuente: Elaboración propia 2,014

En relación a la opinión de los encuestados sobre tareas de registro y control supervisados el 57% afirma que la apreciación objetiva es la que supervisan y el 29% dijo que son las actividades para zona. Ver gráfica 8.

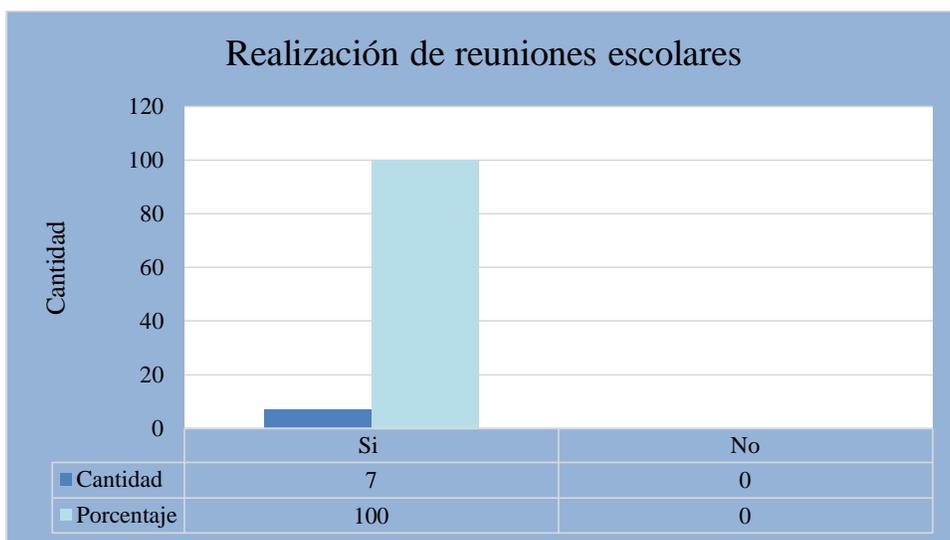
Gráfica 8 Tareas de registro y control académico supervisada



Fuente: Elaboración propia 2,014

Se indagó si se realizaban reuniones escolares, la totalidad de los directores encuestados indicaron que si las realizan. Ver gráfica 9

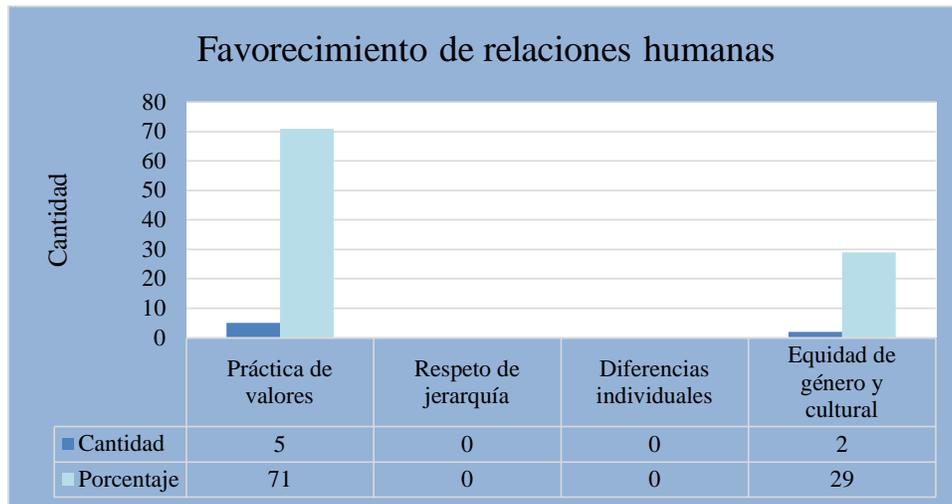
Gráfica 9 Realización de reuniones escolares



Fuente: Elaboración propia 2,014

La mayoría de los encuestados, el 71% dice que la práctica de valores es el aspecto con que más favorecen las relaciones humanas. Ver gráfica 10.

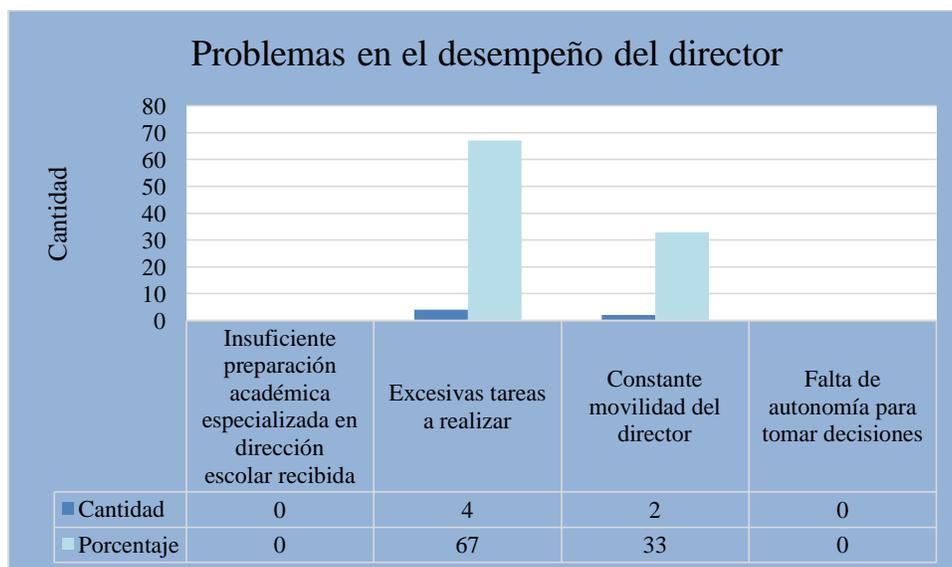
Gráfica 10 Favorecimiento de relaciones humanas



Fuente: Elaboración propia 2,014

El 67% de los encuestados indican que las excesivas tareas a realizar es el mayor problema que enfrenta a los directores en su desempeño. Dos directores indicaron que es la constante movilidad del director. Ver Gráfica 11.

Gráfica 11 Problemas en el desempeño del director



Fuente: Elaboración propia 2,014

4.1.3 Técnica PNI

Se aplicó la técnica PNI para indagar aspectos positivos, negativos e interesantes sobre los procesos administrativos que realizan los directores tales como: trámite de licencias laborales, toma de posesión de cargos, ejecución de resoluciones, entrega de correspondencia, las respuestas obtenidas se incluyen en la tabla No. 3.

Tabla 3 Procesos administrativos

Positivo	Negativo	Interesante
Trabajar a conciencia y tener buena comunicación	No existen lineamientos específicos para la realización de los documentos	Se ahorra tiempo con las notificaciones escritas.
El municipio cuenta con una Coordinación Técnica Administrativa	El trámite de licencias requiere mucho tiempo	En varias escuelas se trabajó como director con grados
Está descentralizado	Falta de información en cuanto al manejo administrativo	Los profesores tienen conciencia laboral.
Se trasladan las informaciones a través de una notificación escrita.	Nos toman como una comisión de correspondencia administrativa.	Se necesita mayor experiencia administrativa y laboral.

Fuente: Elaboración propia 2,014

Conforme a los datos recogidos sobre aspectos positivos, negativos e interesantes (técnica PNI) de los procesos administrativos que realizan los directores tales como: trámite de licencias laborales, toma de posesión de cargos, ejecución de resoluciones, entrega de correspondencia en los aspectos positivos resalta: que trabajar a conciencia y tener una buena comunicación a través de notificaciones escritas se logra por contar con una Coordinación Técnico Administrativa local descentralizada.

En lo negativo se indica que no existen lineamientos específicos para la realización de los documentos, el trámite de licencias requiere mucho tiempo, falta de información en cuanto al

manejo administrativo y se toma la dirección como una comisión de correspondencia administrativa.

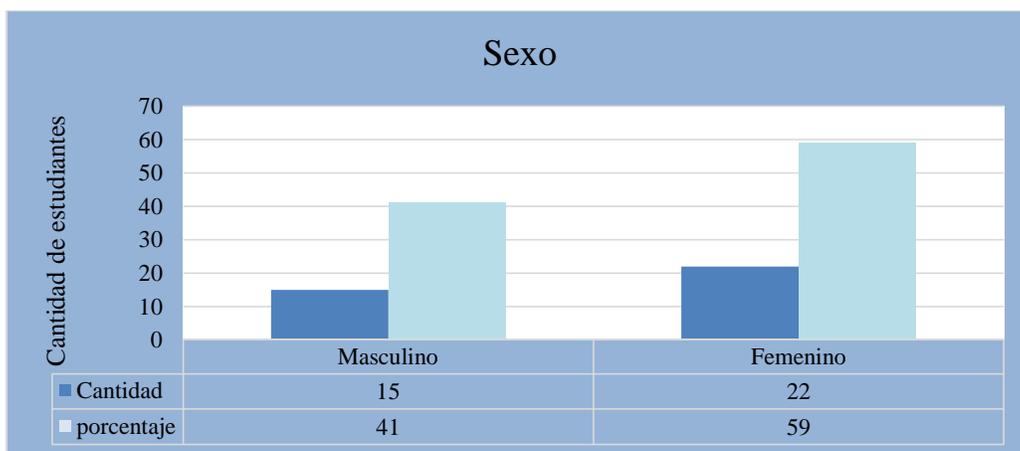
Entre los aspectos interesantes se mencionan que: se ahorra tiempo con las notificaciones escritas, en varias escuelas se trabajó como director con grados, los profesores tienen conciencia laboral y se necesita mayor experiencia administrativa y laboral.

Estas respuestas logradas acerca del tema por la opinión de los mismos directores demuestran tangiblemente que los procesos administrativos que realizan los directores, tiene implicancia estrecha con el desempeño de los mismos, los actuales modelos de gestión administrativa exigen desarrollar diferentes aptitudes y actitudes de los directores, para lograr un buen desarrollo educativo. Entonces se corrobora ampliamente la hipótesis planteada, dando espacio a que diseñen propuestas de mejoras (ver anexo 3).

4.1.4 Encuesta Profesores

En relación al sexo de los profesores encuestados, la información muestra que el 59% corresponde al género femenino y el 41% pertenece al género masculino. Ver gráfica 12.

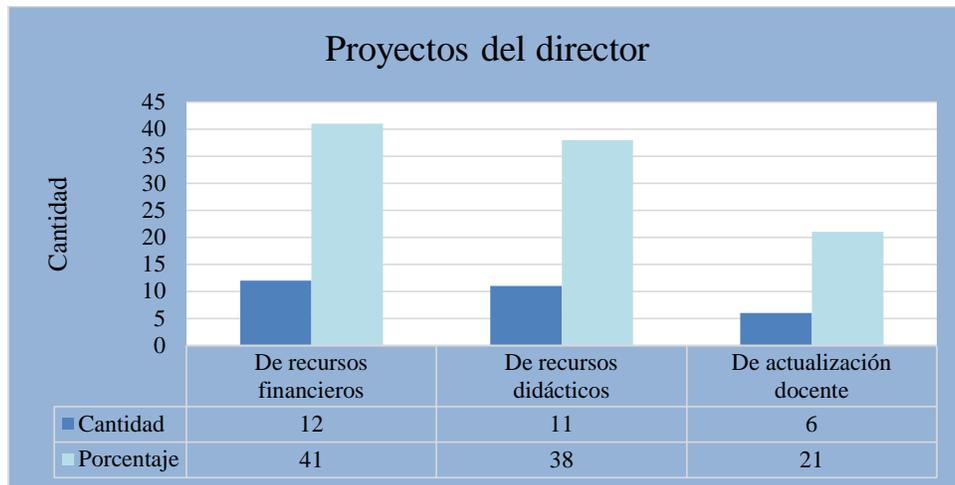
Gráfica 12 Sexo de los profesores encuestados



Fuente: Elaboración propia 2,014

La información presentada en la gráfica 13 muestra que: el 41% de los profesores encuestados consideran que los proyectos de recursos financieros son los que impulsan los directores, el 38% manifiestan que son los proyectos de recursos didácticas y el 21% refiere que son los proyectos de actualización docente.

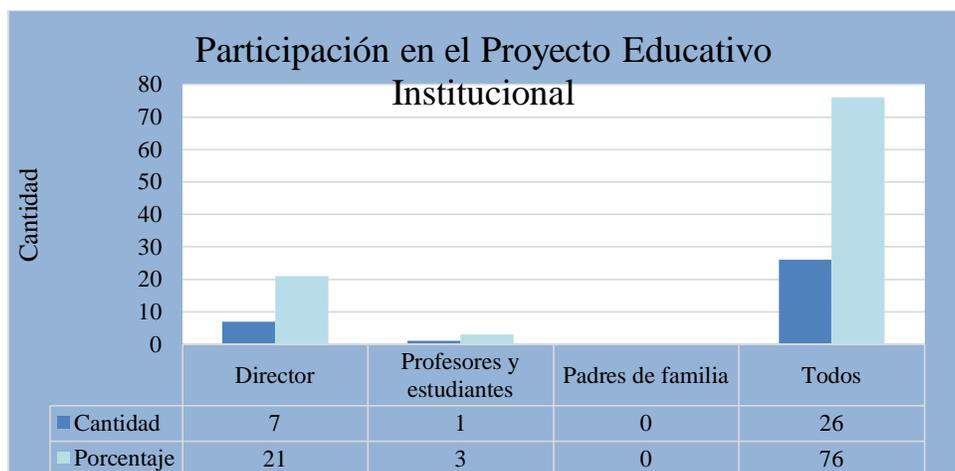
Gráfica 13 Proyectos del director



Fuente: Elaboración propia 2,014

En referencia a la participación en el proyecto educativo institucional, el 17% de los docentes mencionan que todos, sin embargo un 21% indica que es el director quien lo elabora, solo un docente manifiesta que los profesores y alumnos son los que participan en dicho proyecto. Ver gráfica 14.

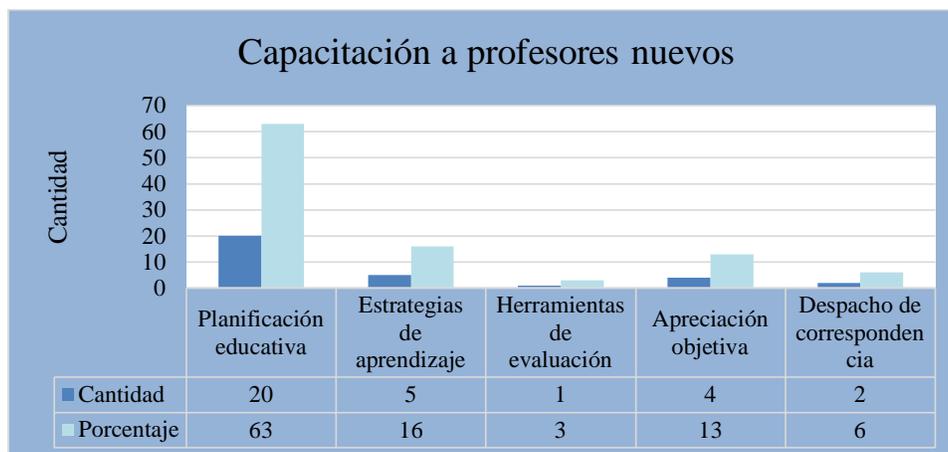
Gráfica 14 Participación en proyecto educativo institucional



Fuente: Elaboración propia 2,014

Es significativo que el 63% de los profesores reconocen que la capacitación a profesores nuevos se da sobre planificación educativa, el 16% consideran que es sobre estrategias de aprendizaje y un docente dijo que es sobre herramientas de evaluación. Ver gráfica 15.

Gráfica 15 Capacitación a profesores nuevos



Fuente: Elaboración propia 2,014

Se preguntó a los profesores del nivel primario de las escuelas de San Rafael Petzal, Huehuetenango sobre: ¿Cómo incentiva su director a los profesores para participar en procesos de actualización docente? Las respuestas obtenidas se incluyen en la tabla No. 4

Tabla 4 Incentivación a profesores

Respuestas frecuentes
Nos insta verbalmente a que podamos ser partícipes en los diferentes procesos de actualización.
Por medio de charlas.
Reconociendo la labor que cada uno realiza, por medio de reflexiones, y también por las experiencias que él ha tenido.
Provee otros materiales que de una o de otra manera consigue en otras instituciones no gubernamentales.
A través de círculos de calidad e incentivando las capacitaciones.
Nunca lo ha hecho.
Capacitando constantemente para mejorar y dar una educación adecuada.
Repitiendo constantemente que hay que actualizarse para mejorar la calidad educativa.
Por medio de recomendaciones.
Reuniones de evaluación de actividades.

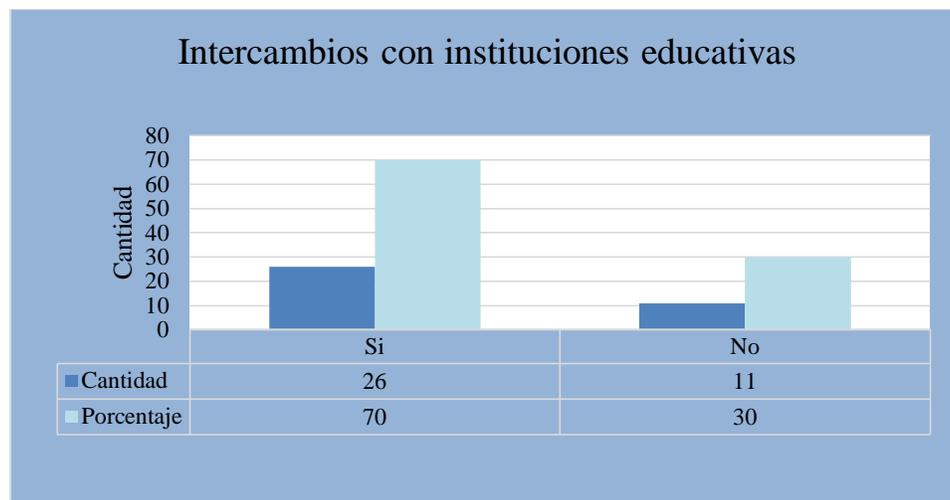
A través de orientaciones sobre la actualización de diferentes metodologías didácticas.
Motiva de forma verbal a los docentes a la utilización de nuevos métodos de enseñanza.
Reuniones relacionadas con el trabajo.

Fuente: Elaboración propia 2,014

En cuanto a la incentivación para participar en procesos de actualización docente, los profesores indican que su director muestra preferencia por una metodología de trabajo tipo capacitación teórica, utilizando como estrategia más adecuada para incorporarse a la actualización docente la de disponer de un tipo de asesoría para ser realizado cuando sea necesario y de forma presencial. Sin embargo se pudo constatar que existen directores que no incentivan la actualización docente.

Es significativo que el 70% de los profesores encuestados reconocen que su director realiza intercambios con otras instituciones educativas, sin embargo un 30% considera que no los realizan. Ver gráfica 16.

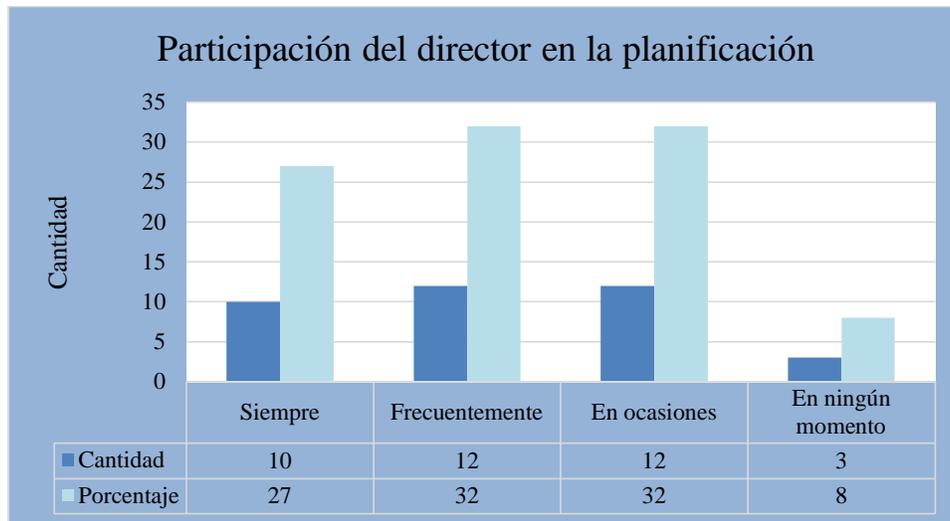
Gráfica 16 Intercambio con instituciones educativas



Fuente: Elaboración propia 2,014

Las opciones frecuentemente y en ocasiones en cuanto a la participación del director en la planificación, muestran homogeneidad ya que representan el 32% respectivamente, el 27% dice que siempre y el 8% indica que en ningún momento. Ver gráfica 17.

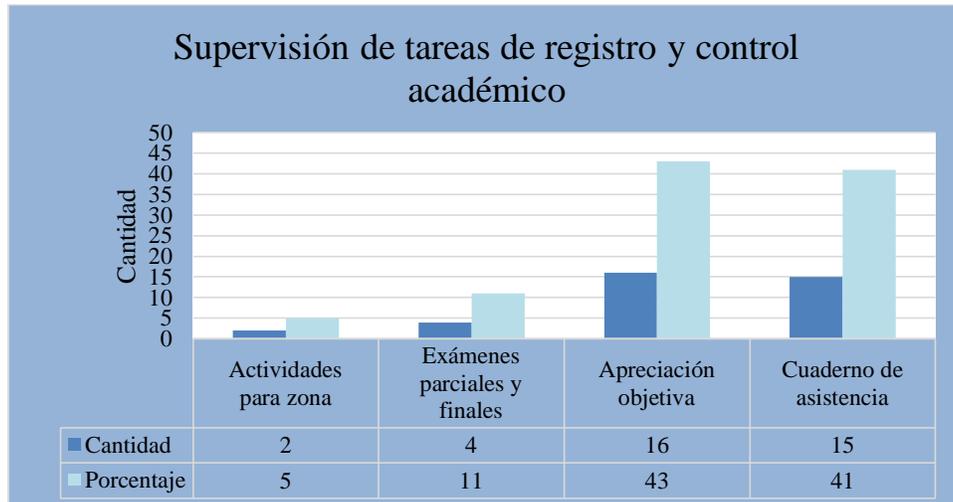
Gráfica 17 Participación del director en la planificación



Fuente: Elaboración propia 2,014

Los profesores encuestados consideran que la apreciación objetiva es la tarea de registro y control con mayor porcentaje de supervisión con un 43%, luego sigue el cuaderno de asistencia 41% y las actividades para zona son las de menor supervisión por parte de los directores según indica el 5% de los docentes encuestados. Ver gráfica 18.

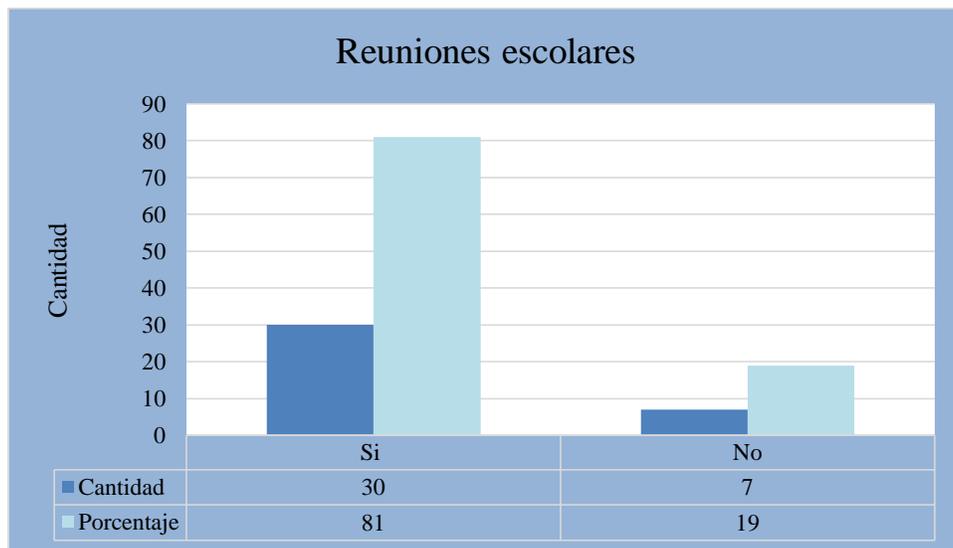
Gráfica 18 Supervisión de tareas de registro y control académico



Fuente: Elaboración propia 2,014

Se indagó si se realizaban reuniones escolares, el 81% de los profesores encuestados indicaron que los directores realizan reuniones escolares, sin embargo un 19% indicó que no se realizan. Ver gráfica 19.

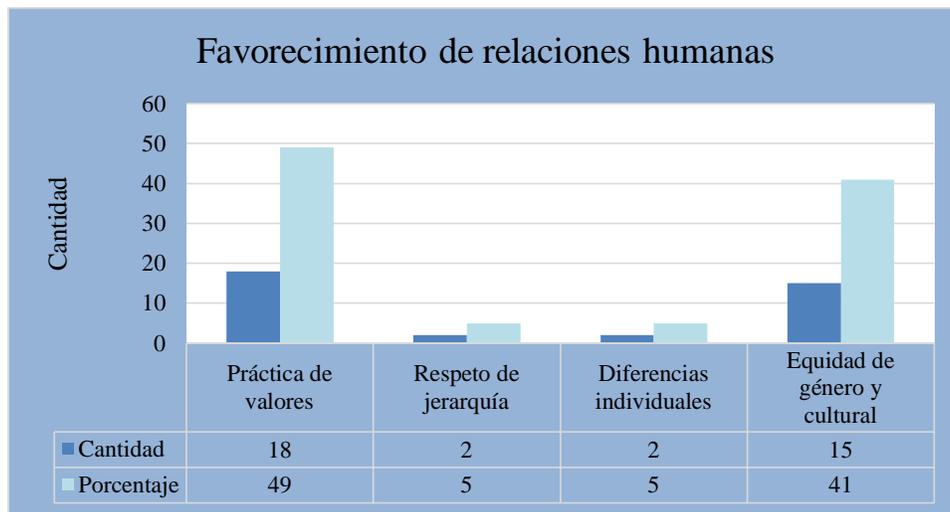
Gráfica 19 Reuniones escolares



Fuente: Elaboración propia 2,014

La mayoría de los encuestados, el 49% dice que la práctica de valores es el aspecto con que más favorecen los directores las relaciones humanas, es significativo que el 41% considera que es con la equidad de género y cultural. Ver gráfica 20.

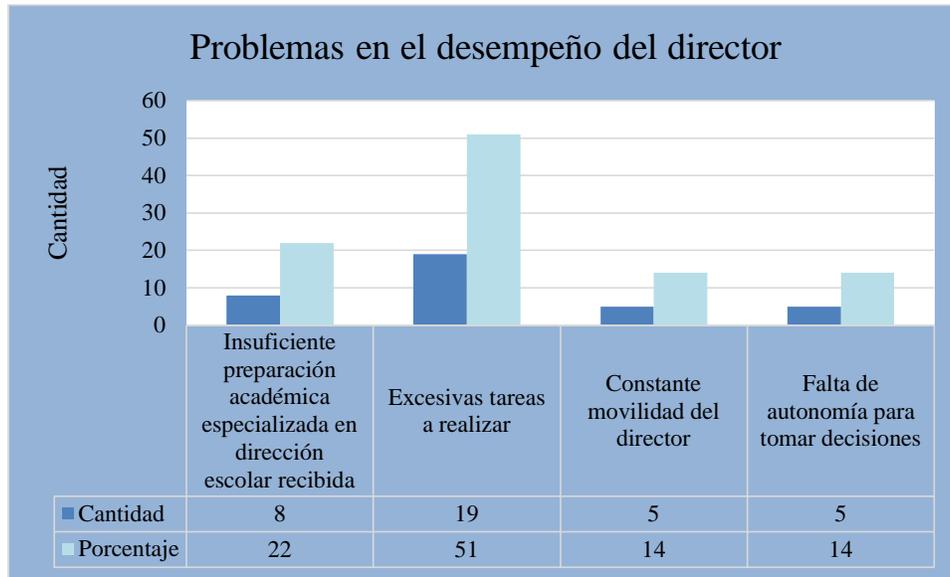
Gráfica 20 Fortalecimiento de relaciones humanas



Fuente: Elaboración propia 2,014

El 51% de los encuestados indican que las excesivas tareas a realizar es el mayor problema que enfrentan los directores en su desempeño. La constante movilidad del director y falta de autonomía para tomar decisiones presentan homogeneidad con un 14%, es significativo que el 22% indica que es la insuficiente preparación académica especializada en dirección escolar recibida. Ver Gráfica 21.

Gráfica 21 Problemas en el desempeño del director



Fuente: Elaboración propia 2,014

4.1.5 Técnica PNI

Se aplicó la técnica PNI (Positivo, Negativo, Interesante) a los profesores del nivel primario de las escuelas del municipio de San Rafael Petzal, Huehuetenango, para indagar aspectos positivos, negativos e interesantes sobre los procesos administrativos que realizan los directores tales como: trámite de licencias laborales, toma de posesión de cargos, ejecución de resoluciones, entrega de correspondencia, las respuestas obtenidas se incluyen en la tabla No. 5.

Tabla 5 Procesos administrativos

Positivo	Negativo	Interesante
Da a conocer al personal las informaciones enviadas por autoridades educativas.	No resuelve a través de resoluciones las solicitudes de licencia.	Es necesario un administrador para la entidad.
Atiende con amabilidad al personal	Falta de comunicación del director hacia los docentes, cuando haya información de la coordinación.	Socializa la información de una buena manera
Da la opción a que todos participen en la toma de	Muchas inasistencias en la	Comprensión y solución de algunas faltas leves.

decisiones.	dirección por tanto trabajo.	
Agilizar los trámites en beneficio de la escuela.	Falta de control al personal docente en sus actividades pedagógicas.	Motiva a hacer cualquier tipo de actividades pero no da el espacio para realizarlas.
Facilita la información por medio de circulares.	Al otorgar licencias no se apega a lo legal.	Se ha logrado mayor eficiencia en la labor docente
Es responsable en darle trámite a las solicitudes que se le hacen.	Hay tareas que al Director le compete, y responsabiliza al personal a realizar	Le gusta la gestión de proyectos
Que las licencias las resuelve apegado a la ley.	No acepta opiniones acerca de las actividades cívicas.	Es un tramitador
Es humanitario.	No atiende a sugerencias.	Vela por el beneficio de la comunidad educativa.

Fuente: Elaboración propia 2,014

Conforme a los datos recogidos sobre aspectos positivos, negativos e interesantes (técnica PNI) de los procesos administrativos que realizan los directores tales como: trámite de licencias laborales, toma de posesión de cargos, ejecución de resoluciones, entrega de correspondencia en los aspectos positivos resalta: Da a conocer al personal las informaciones enviadas por autoridades educativas, atiende con amabilidad al personal, da la opción a que todos participen en la toma de decisiones, facilita la información por medio de circulares, es responsable en darle trámite a las solicitudes que se le hacen y es humanitario.

En lo negativo se indica que no resuelve a través de resoluciones las solicitudes de licencia, Falta de comunicación del director hacia los docentes, cuando haya información de la coordinación, muchas inasistencias en la dirección por tanto trabajo, al otorgar licencias no se apega a lo legal, hay tareas que al Director le compete, y responsabiliza al personal a realizar, no acepta opiniones acerca de las actividades cívicas y no atiende sugerencias.

Entre los aspectos interesantes se mencionan que: Es necesario un administrador para la entidad, socializa la información de una buena manera, comprensión y solución de algunas faltas leves, motiva a hacer cualquier tipo de actividades pero no da el espacio para realizarlas y le gusta la gestión de proyectos.

Las respuestas logradas acerca del tema los profesores demuestran contradicción en lo que indican lo cual manifiesta tangiblemente que los procesos administrativos que realizan los directores, tiene implicancia estrecha con su desempeño, para lograr un buen desarrollo educativo.

4.2 Discusión de resultados

Los resultados de la investigación sobre las implicaciones de la falta de gestión administrativa en el desempeño de los directores del nivel primario del municipio de San Rafael Petzal, Huehuetenango, señalan que la mayoría de los directores tienen excesivas tareas a realizar. En este sentido, se considera necesario implementar el cargo de director técnico administrativo con exclusividad a la gestión administrativa de la escuela.

Los principales obstáculos que afectan la gestión del director son: exceso de tareas administrativas, director con grados y la falta de comunicación del director hacia los docentes. Temas que orientarán el diseño de la propuesta para mejorar el desempeño del director del nivel primario. En referencia a la gestión de proyectos de recursos materiales, financieros, de material didáctico y de actualización docente, se concluye que los directores las conciben como importantes, de su incumbencia, lo hacen con frecuencia y tienen algún grado de dificultad para realizarlas.

Los docentes de establecimientos del nivel primario encuestados expresan, con respuestas diversas, que para que exista un ambiente armónico es necesario que el director tome en cuenta sus opiniones y que se acepten sugerencias, para garantizar el éxito de la gestión administrativa y de esa manera se puede tener un ambiente de corresponsabilidad en la toma de decisiones de los asuntos afines a la escuela.

Los docentes encuestados refirieron la siguiente información, con respecto a las opciones frecuentemente y en ocasiones en cuanto a la participación del director en la planificación,

muestran homogeneidad ya que representan el 32% respectivamente, el 27% dice que siempre y el 8% indica que en ningún momento. Acorde a estos resultados de opinión obtenidos de los mismos docentes demuestran de manera tangible que la falta de gestión administrativa tiene implicancias en el desempeño de los directores, pues el 32% de los profesores indique que en ocasiones el director participa en la planificación de las actividades de aula.

Conclusiones

- Las múltiples tareas administrativas complican el desempeño del director, evidenciándose la necesidad de fortalecer la gestión administrativa de las escuelas del nivel primario.
- En opiniones encontradas de los docentes encuestados, la supervisión, las relaciones humanas, las actividades de zona para control de calificaciones de los estudiantes, el respeto de la jerarquía y las diferencias individuales son los aspectos de mayor implicación en la gestión administrativa de los directores.
- Se pudo comprobar que la poca participación del director en la planificación de las actividades del aula es uno de los problemas que obstaculiza su desempeño.

Recomendaciones

- Es aconsejable fortalecer la gestión administrativa de los directores del nivel primario para mejorar su desempeño, otorgando plazas administrativas específicas en las escuelas, evitando la docencia.
- Involucrar al director de las escuelas del nivel primario a la autoreflexión que permita estar pendiente de las principales implicaciones que fortalecen la gestión administrativa escolar.
- Es necesario que el director de las escuelas del nivel primario se ocupe de forma equitativa en las distintas tareas inherentes a la administración educativa.

Referencias bibliográficas

- Antúnez (2004) Claves para la organización de centros escolares. Barcelona, España. Universidad de Barcelona.
- Arias y Cantón (2006) El liderazgo y la dirección escolar de los centros educativos. Barcelona. España.
- Badillo (2005) El director como líder en la gestión educativa y el desafío para elevar la calidad de la educación básica. México. Congreso nacional de investigación educativa.
- Borjas (2008) Funciones gerenciales del director de las escuelas bolivarianas. Bolivia.
- Caldwell (2005) Dirigir la escuela del futuro. Universidad Alberto Hurtado. Santiago de Chile. Chile.
- Donadello (2011) El director en los centros de educación primaria: Gestión del conocimiento, Gestión de competencias, liderazgo e impacto en la calidad educativa. Zaragoza, España.
- Escamilla (2006) El Director escolar. Necesidades de formación para un desempeño profesional. Nuevo León, México.
- Escudero (2004) Claves complementarias para hablar de la dirección de los centros escolares. Revista enseñanza. Universidad de Salamanca. España.
- Escudero (2004) Claves complementarias para hablar de dirección de los centros escolares. Revista enseñanza. Salamanca. España.
- Escuela de directores (2005) Ministerio de educación. Guatemala.

- Espeza (2008) Perfil profesional de los directores en la administración de la unidad de gestión educativa local Huancayo. Lima, Perú.
- García (2009) La gestión escolar como medio para lograr calidad en instituciones públicas de educación primaria en Ensenada, Baja California. Baja California, México.
- Hernández et al (2006) Metodología de la investigación. Iztapalapa. México. D. F. México.
- Lavin (2007) Transito desde la gestión de un establecimiento a la gestión de un centro de desarrollo educativo. Santiago de Chile. Universidad Católica de Chile.
- Melchor (2011) Los procesos de gestión administrativa y pedagógica del núcleo, Nataniel Aguirre, de Colomi, Cochabamba, Bolivia.
- Paolantonio (2008) Las concepciones que poseen los vicedirectores de las escuelas de nivel medio de gestión estatal de la ciudad de Córdoba, a nivel de la gestión educativa, epistemológico de las ciencias naturales y pedagógico-didácticas sobre su enseñanza y el aprendizaje. Córdoba, Argentina.
- Quichca (2012) Relación entre la calidad de gestión y el desempeño docente. Lima, Perú
- Quintero (2009) Diseño de una estrategia de gestión educativa para mejorar los niveles
- Torres (2004) El liderazgo académico en educación básica. México. México.
- Velasco (2010) Propuesta para un modelo de gestión administrativa para el desarrollo integral de la planta docente de una escuela de nivel medio superior. México, DF.
- Villarreal (2005) La efectividad de la gestión escolar depende de la formación del recurso humano como factor, actor y promotor del cambio dentro de los procesos, dimensiones y políticas educativas. Revista Iberoamericana de educación. Madrid. España.

Apéndice

Propuesta

Parte informativa

Nombre: Modelos de gestión administrativa

Destinatarios: Directores de establecimientos educativos del nivel primario.

Lugar: San Rafael Petzal, Huehuetenango

Antecedentes

Las políticas de descentralización que han sido aplicadas en el inicio del siglo XXI, colocan en primer plano la gestión de las instituciones educativas, reposicionando en el escenario escolar el rol de conducción de los directores en los centros escolares. En paralelo, Antúnez (2004) describe desarrollos teóricos recientes de la gestión escolar y propuestas que emergen de investigaciones centradas en la dirección escolar, que destacan la importancia de los directores como actores claves en la transformación de la escuela. En tal sentido, esta será la línea de trabajo en la presente propuesta, ya que la gestión administrativa del director está vinculada con su desempeño.

Introducción

La preocupación por analizar la forma de gestión administrativa en el nivel primario; específicamente en el ámbito del director de escuela, porque mientras más se escala de peldaños más nos alejamos de una diversidad de problemas y por consiguiente es mayor el impacto en el desempeño del director, por lo que la investigación lleva a focalizar las partes positivas y negativas de la falta de gestión administrativa en el desempeño de los directores del nivel primario. Específicamente en el municipio de San Rafael Petzal, Huehuetenango.

Justificación

La actualización y capacitación de directores es una necesidad porque se requiere que tengan habilidades óptimas para el desempeño de su labor administrativa que faciliten el desarrollo educativo, el dominio de destrezas técnicas, el desarrollo de actitudes laborales, de destrezas asociadas a la gestión del conocimiento, del emprendimiento, de la resolución de problemas y, en especial, de la valorización y puesta en práctica de la capacidad denominada gestión administrativa redundará en beneficio de la educación local y nacional.

De esta manera, este modelo de inducción permitirá la capacitación por medio de talleres relacionados a la gestión administrativa escolar, cumplirá con el objetivo de fortalecer el desempeño del director, que redundará en beneficio de la comunidad educativa. Para ser parte de la solución y no del problema, y que la educación tome el rumbo adecuado ante las exigencias del mundo actual.

General

- Programar acciones formativas intencionadas para capacitar a los directores de establecimientos educativos del nivel primario en modelos de gestión administrativa para el desarrollo y mejoramiento de sus competencias de desempeño.

Específicos

- Identificar modelos de gestión administrativa que faciliten verificar el avance del desarrollo educativo local.
- Proporcionar bases teóricas de la administración escolar que permitan la optimización y mejoramiento de la función educativa.

Descripción de la propuesta

Esta propuesta de perfeccionamiento docente en una línea de acción interactiva tiene como propósito ampliar las oportunidades de capacitación y actualización en los directores de la enseñanza primaria, y así, aportar al mejoramiento de sus niveles de desempeño a través de Argumentos Basados en Objetivos, del desarrollo e innovación en los procesos de gestión en el aula y contribuir al mejoramiento de la calidad de la educación en los estudiantes de la región.

El objetivo del perfeccionamiento administrativo es aplicar a la capacitación el nuevo enfoque de evaluación y competencias, el que proporciona mayor calidad y pertinencia a la oferta formativa y permite que las personas adquieran y desarrollen una serie de comportamientos, actitudes, conocimientos (saber, saber hacer y saber ser) para su mejor desenvolvimiento en el mundo del trabajo directivo.

Organización

Los talleres de capacitación y actualización, se realizarán con participación del coordinador y docentes de la sede de San Rafael Petzal, Huehuetenango.

Guía metodológica y estrategias de aprendizaje

Taller de Capacitación No. 1

➤ Modelos de gestión educativa

Son las diferentes interpretaciones en la práctica, mediante una contrastación del enfoque de administración educativa y el enfoque holístico e intercultural de la gestión educativa, para examinar su apropiación y pertinencia a nuestra realidad.

Objetivo General

Enseñar los enfoques y modelos de la gestión educativa y las diferentes interpretaciones de la práctica.

Tabla 6 Modelos de gestión educativa

Objetivos Específicos	Estrategias de Aprendizajes	Recursos	Evaluación
<p>Participar en la formación académica de los directores tomando en cuenta sus habilidades y funcionalidades, partiendo siempre de sus posibilidades y no de sus debilidades.</p>	<ul style="list-style-type: none"> . Presentación de reflexiones. . Asignar líderes con espíritu de voluntad para que guíen el aprendizaje. . Organizar círculos de calidad docente para sistematizar experiencias y conocimientos previos. . Trabajo grupal para responder a) ¿Cómo concibes la gestión educativa? ,(socialización en clase) . . Taller de actualización para analizar los modelos de gestión administrativa escolar y los enfoques de gestión educativa. 	<p>Instructor Docentes Estudiantes Libros Internet Computadora Cañonera Hojas y pliegos de papel bond Marcadores permanentes y de pizarrón</p>	<ul style="list-style-type: none"> . Rúbrica . Ruta de aprendizaje . Observación directa . Texto paralelo.

Taller de Capacitación No.2

➤ Una aproximación a la gestión educativa vigente

Describir mediante un análisis crítico de las prácticas cotidianas y las culturas escolares en los diferentes ámbitos de la gestión educativa, para identificar las fortalezas y debilidades.

Objetivo General

Fortalecer el dominio sobre gestión educativa vigente mediante el análisis crítico de las prácticas cotidianas y la cultura escolar.

Tabla 7 Una aproximación a la gestión educativa vigente

Objetivos Específicos	Estrategias de Aprendizajes	Recursos	Evaluación
Generar estrategias para dar a conocer la estructura del Sistema Educativo Nacional que permita consolidar y enriquecer su ámbito laboral.	<ul style="list-style-type: none"> . Presentación de video de motivación. . Llevar al docente a vivir su aprendizaje concreto con vivencias reales para reflexionar sobre las prácticas cotidianas escolares. . Círculos de calidad para compartir experiencias y hallazgos del contexto educativo. .Explicación del tema Una aproximación a la gestión educativa vigente Y redacción de ensayo que verifiquen un aprendizaje significativo. . Foro-debate sobre gestión escolar y el desempeño del director.. 	Instructor Docentes Estudiantes Computadora Cañonera Pliegos de papel bond Marcadores Videos Hoja de trabajo.	Rúbrica Ruta de aprendizaje Texto paralelo

Evaluación

Para evaluar los resultados de la propuesta, se plantea crear un ente encargado de verificación que puede tener funciones de comisión de evaluación y supervisión con todas las funciones establecidas en consenso para que los resultados sean socializados, aplicando nuevas técnicas de evaluación.

Presupuesto

Tabla 8 Presupuesto

Gastos por utilización de equipo e insumos.	Q 600.00
Gastos por impresión de 25 Cds. Con temas de los talleres	Q 500.00
Gastos varios	Q 300.00
Total	Q 1,400.00

Anexos

Anexo 1 Guía de encuesta para directores

Encuesta directores

Objetivo: Recoger la opinión de los directores de los establecimientos educativos del nivel primario sobre las implicancias de la falta de gestión administrativa en el desempeño de directores de establecimientos del nivel primario del municipio de San Rafael Petzal, Huehuetenango.

Datos generales

1. Sexo

- Masculino
- Femenino

2. Ubique sus años de servicio en el cargo de director

- De uno a tres años
- De cuatro a seis años
- De siete a diez años
- De once años y más.

3. ¿Qué título posee?

- Maestro de Educación Primaria
- PEM. en Pedagogía y Ciencias de la Educación
- PSE en Pedagogía y Ciencias Sociales
- Licenciado en Pedagogía
- Licenciado en Administración Educativa
- Otro. Especifique.

Gestión administrativa

4. ¿Cuál de los siguientes proyectos elabora en su dirección para obtener ayuda en el desarrollo de las distintas actividades escolares?

- De recursos financieros
- De materiales didácticos
- De actualización docente

5. ¿Quiénes participan en el diseño del Proyecto Educativo Institucional de su establecimiento?

- Director
- Profesores y estudiantes
- Padres de familia
- Todos

6. ¿En cuál de las siguientes tareas capacita a los profesores nuevos al tomar posesión de su cargo?

- Planificación educativa
- Estrategias de aprendizaje
- Herramientas de evaluación
- Apreciación objetiva
- Despacho de correspondencia

7. ¿Cómo incentiva a los profesores para participar en procesos de actualización docente?

An empty rectangular text input field with a light gray border. It features a vertical scrollbar on the right side and a horizontal scrollbar at the bottom, both with standard arrow and track icons.

8. ¿Practica intercambios metodológicos, culturales y deportivos con otras instituciones educativas?

- No
- Si

Procesos administrativos

9. Su participación en guiar a los profesores sobre cómo realizar la planificación de actividades en el aula se realiza:

- Siempre
- Frecuentemente
- En ocasiones
- En ningún momento

10. ¿Cuál de las siguientes tareas de registro y control académico supervisa que estén al día?

- Actividades para zona,
- Exámenes parciales y finales,
- Apreciación objetiva
- Cuaderno de asistencia.

Desempeño del director

11. ¿Realiza reuniones para lograr la participación de profesores, estudiantes y padres de familia en actividades escolares?

- Si
- No

12. ¿Cuál de los siguientes aspectos de relaciones humanas favorece como director?

- Práctica de valores
- Respeto de jerarquía
- Diferencias individuales
- Equidad de género y cultural

13. ¿Cuál es el problema que más afecta su desempeño como director?

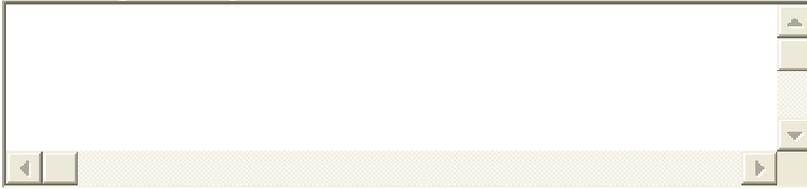
- Insuficiente preparación académica especializada en dirección escolar recibida.
- Excesivas tareas a realizar.
- Constante movilidad del director.
- Falta de autonomía para tomar decisiones.

Sobre los procesos administrativos que realiza tales como: trámite de licencias laborales, toma de posesión de cargos, ejecución de resoluciones, entrega de correspondencia.

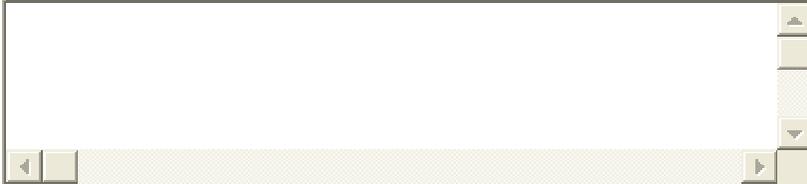
14. Mencione en un enunciado corto y claro un aspecto positivo.



15. Un aspecto negativo.

An empty rectangular text box with a thin black border. On the right side, there are three vertically stacked scroll buttons: a small upward-pointing triangle, a square, and a small downward-pointing triangle. On the bottom side, there are four horizontally arranged scroll buttons: a left-pointing triangle, a square, a right-pointing triangle, and another square.

16. Un aspecto interesante.

An empty rectangular text box with a thin black border. On the right side, there are three vertically stacked scroll buttons: a small upward-pointing triangle, a square, and a small downward-pointing triangle. On the bottom side, there are four horizontally arranged scroll buttons: a left-pointing triangle, a square, a right-pointing triangle, and another square.

Anexo 2 Guía de encuesta para profesores

Encuesta profesores

Objetivo: Recoger la opinión de los profesores de los establecimientos educativos del nivel primario sobre las implicancias de la falta de gestión administrativa en el desempeño de directores de establecimientos del nivel primario del municipio de San Rafael Petzal, Huehuetenango.

Datos generales

1. Sexo

- Masculino
- Femenino

Gestión administrativa

2. ¿Cuál de los siguientes proyectos elabora su director para obtener ayuda en el desarrollo de las distintas actividades escolares?

- De recursos financieros
- De materiales didácticos
- De actualización docente

3. ¿Quiénes participan en el diseño del Proyecto Educativo Institucional de su establecimiento?

- Director
- Profesores y estudiantes
- Padres de familia
- Todos

4. ¿En cuál de las siguientes tareas capacita su director a los profesores nuevos al tomar posesión de su cargo?

- Planificación educativa
- Estrategias de aprendizaje
- Herramientas de Evaluación
- Apreciación objetiva
- Despacho de correspondencia

5. ¿Cómo incentiva su director a los profesores para participar en procesos de actualización docente?



6. ¿Practica su director intercambios metodológicos, culturales y deportivos con otras instituciones educativas?

- No
 Si

Procesos administrativos

7. La participación del director en guiar a los profesores sobre cómo realizar la planificación de actividades en el aula se realiza:

- Siempre
 Frecuentemente
 En ocasiones
 En ningún momento

8. ¿Cuál de las siguientes tareas de registro y control académico supervisa su director que estén al día?

- Actividades para zona,
 Exámenes parciales y finales,
 Apreciación objetiva
 Cuaderno de asistencia.

Desempeño del director

9. ¿Realiza su director reuniones para lograr la participación de profesores, estudiantes y padres de familia en actividades escolares?

- Si
 No

10. ¿Cuál de los siguientes aspectos de relaciones humanas favorece su director?

- Práctica de valores
- Respeto de jerarquía
- Diferencias individuales
- Equidad de género y cultural

11. ¿Cuál es el problema que más afecta el desempeño de su director?

- Insuficiente preparación académica especializada en dirección escolar recibida.
- Excesivas tareas a realizar.
- Constante movilidad del director.
- Falta de autonomía para tomar decisiones.

Sobre los procesos administrativos que realiza su director tales como: licencias laborales, toma de posesión de cargos, ejecución de resoluciones, entrega de correspondencia.

12. Mencione en un enunciado corto y claro un aspecto positivo.

13. Un aspecto negativo.

14. Un aspecto interesante.