

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



**Creación del manual de funciones para directores de la supervisión técnica  
administrativa del distrito 14-12-16, Joyabaj, Quiché**

(Informe de Práctica Profesional Dirigida)

Ana María Sosa Sosa

Sololá, junio 2014

**Creación del manual de funciones para directores de la supervisión técnica  
administrativa del distrito 14-12-16, Joyabaj, Quiché**

(Informe de práctica profesional dirigida)

Ana María Sosa Sosa

Lic. Juan Basilio Tahay Aguilar (**Asesor**)

M. Sc. Julbia Maricela Ramos de Lezana (**Revisora**)

Sololá, junio 2014

## **Autoridades de la Universidad Panamericana**

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

Rector

**Dra. Alba Aracely de González**

Vicerrectora Académica

**M.A. César Augusto Custodio Cóbar**

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

**M.A. Elmer Felipe Rodas**

Coordinador Regional

**Licda. Angela Filomena Rodas Alvarado**

Coordinadora de Sede

**DICTAMEN APROBACIÓN  
INFORME DE PRÁCTICA PROFESIONAL DIRIGIDA**

**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN  
UNIVERSIDAD PANAMERICANA**

**ASUNTO:** Ana María Sosa Sosa  
Estudiante de la carrera de Licenciatura en Pedagogía y Administración Educativa, de esta Facultad solicita autorización del informe de práctica profesional dirigida, para completar con los requisitos de graduación.

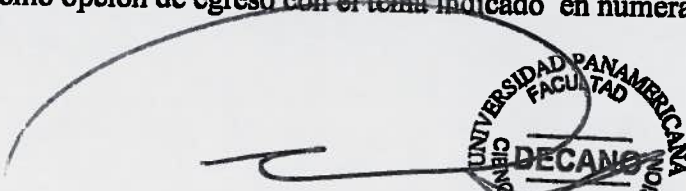
Dictamen 20-06-2013

Después de haber estudiado el anteproyecto presentado a esta Decanatura para cumplir con los requisitos del 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: ***“Creación del manual de funciones para directores de la supervisión técnica administrativa del distrito 14-12-16, Joyabaj, Quiché”***. Está enmarcado dentro de los conceptos requeridos para su informe de práctica profesional dirigida.
2. La temática enfoca 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, la estudiante Ana María Sosa Sosa

4. Recibe la aprobación de realizar el informe de la práctica profesional dirigida, solicitado como opción de egreso con el tema indicado en numeral 1.

  
**Lic. Dinno Marcelo Zaghá García**  
**Facultad de Ciencias de la Educación**  
**Decano**

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

En virtud del informe de la Práctica Profesional Dirigida con el tema: **Creación del manual de funciones para directores de la supervisión técnica administrativa del distrito 14-12-16, Joyabaj, Quiché.** Presentado por la estudiante: Ana María Sosa Sosa, previo a optar al grado académico de Licenciatura en Pedagogía y Administración Educativa, cumple con los requisitos técnicos y de contenido establecido por la Universidad, se extiende el presente dictamen favorable para que continúe con el proceso correspondiente.

**Lic. Juan Basilio Tahay Aguilar**

**Asesor**

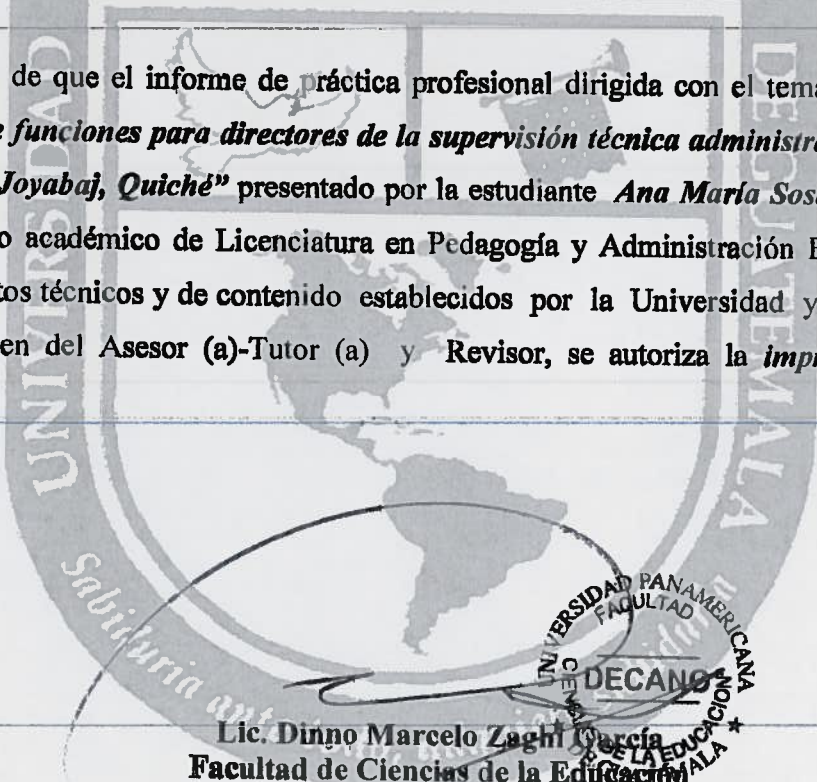
UNIVERSIDAD PANAMERICANA, FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN.  
Guatemala, 17 de mayo del dos mil catorce.

En virtud del Informe de Práctica Profesional Dirigida con el tema: "Creación del manual de funciones para directores de la supervisión técnica administrativa del distrito 14-12-16, Joyabaj, Quiché" Presentado por la estudiante: Ana María Sosa Sosa previo a optar al grado Académico de Licenciatura en Pedagogía y Administración Educativa, cumple con los requisitos técnicos y de contenido establecidos por la Universidad. Por lo anterior se extiende el presente dictamen favorable para que continúe con el proceso correspondiente.

  
M.Sc. Julbia Maricela Ramos de Lékana  
Revisora

UNIVERSIDAD PANAMERICANA, FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN, Guatemala a los veinte días del mes de mayo del año dos mil catorce.-----

En virtud de que el informe de práctica profesional dirigida con el tema "*Creación del manual de funciones para directores de la supervisión técnica administrativa del distrito 14-12-16, Joyabaj, Quiché*" presentado por la estudiante *Ana María Sosa Sosa*, previo a optar grado académico de Licenciatura en Pedagogía y Administración Educativa, reúne los requisitos técnicos y de contenido establecidos por la Universidad y con el requisito de Dictamen del Asesor (a)-Tutor (a) y Revisor, se autoriza la *impresión* de dicho informe.



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

## Contenido

Resumen	i
Introducción	ii
Capítulo 1	1
Marco contextual	1
1.1 Reseña histórica de la institución	1
1.2 Descripción de la supervisión	3
Capítulo 2	6
Marco teórico	6
2.1 Áreas de Gestión Administrativa	6
2.2 Concepto de administración	6
Capítulo 3	10
Marco metodológico	10
3.1 Descripción de la Metodología Aplicada	10
3.2 Diseño del Proyecto	12
Capítulo 4	16
Informe del proyecto educativo	16
4.1 Descripción del proyecto Educativo	16
4.2 Justificación	16
4.3 Objetivos	17
4.3.1 General	17
4.3.2 Específicos	17
4.4 Recursos (humanos, materiales y financieros)	18
4.5 Incorporación de mejoras a las áreas de gestión como resultado de la implementación o validación (Aporte del proyecto para la institución)	19
4.6 Justificación de la propuesta	19
4.7 Definiciones metodológicas	20
4.8 Propuesta de los actores presentes	21



4.9 Aportaciones del responsable (supervisor, director)	21
4.10 Productos y logros	22
Capítulo 5	24
Sistematización del proceso	24
Conclusiones	25
Recomendaciones	26
Referencias bibliográficas	27
Anexos	28
Anexo1 Cartas de las autoridades	29
Anexo 2 Ficha Informativa del estudiante	30
Anexo 3 Constancia de autoridad	31
Anexo 6 Manual de funciones	32
Introducción	33
Objetivo general	33
Objetivos específicos	33
Capítulo 1	34
Función administrativa	34
1.1 Directores en los centros educativos	34
1.2 Fundamento Legal	34
Capítulo 2	36
Libros que se utilizan en la administración educativa	36
2.1 Libro de control de asistencia de docentes	36
2.2 Libro de acta	36
2.3 Libro de conocimientos	36
2.4 Libro de caja	37
2.5 Libro de almacén	37
2.6 Libro de bancos	37
2.7 Libro de inventario	37
2.8 Libro de inscripciones	38

2.9 Archivos	38
Capítulo 3	39
Función técnica	39
3.1 Habilidades técnicas	39
3.2.1 Habilidad técnica	39
3.2.2 Habilidad humanista	39
3.2.3 Habilidad conceptual	39
3.3 El talento dentro de la administración	39
3.4 Liderazgo	44
3.5 Técnicas de liderazgo	45
Capítulo 4	46
Función pedagógica	46
4.1 Asesorar pedagógicamente a las docentes	46
4.2 Orientación y reflexión sobre las formas de enseñanza	47

## Índice de Tablas

Tabla 1 Organigrama	1
Tabla 2 Observación física	2
Tabla 3 Croquis de la institución educativa	4
Tabla 4 Plano de oficina	5
Tabla 5 Foda	11
Tabla 6 Priorización de problemas	12
Tabla 7 Matriz de marco lógico	13
Tabla 8 Plan de ejecución	15
Tabla 9 Ejecución del proyecto	17
Tabla 10 Horario de la práctica	18
Tabla 11 Presupuesto financiero	18
Tabla 12 Evaluación final	23
Tabla 13 Sistematización del proceso	24

## **Resumen**

El presente informe de práctica profesional dirigida tiene como propósito dar a conocer lo efectuado durante el abordaje del problema detectado en la supervisión educativa. Para su realización se establecieron diferentes procesos iniciándose con el diagnóstico de la institución a través del cual se detectaron posibles áreas de intervención dentro de nuestra práctica.

El informe está estructurado en capítulos dentro de los cuales se inicia con el diagnóstico el que mostró las necesidades existentes dentro del sector de directores de la supervisión técnica administrativa del distrito 14-12-16 del municipio de Joyabaj, departamento de Quiché, en el capítulo 1 se contextualiza el ámbito de la supervisión, en el capítulo 3 se presenta el marco teórico que sustenta a la propuesta del proyecto.

En el marco metodológico se aborda información obtenida a través del FODA, en donde se identificaron las fortalezas, las oportunidades, las debilidades y las amenazas institucionales, seguidamente se prioriza los problemas, estableciéndose que el problema a abordar que es el siguiente: la falta de manual que ordene el proceso administrativo y conocimientos administrativos de los directores del distrito 14-12-16 de la supervisión técnica administrativa del municipio de Joyabaj, del departamento de Quiché.

En el diseño del proyecto se contempló capacitación a los directores del sector sobre legislación educativa fortaleciendo en ellos el interés de realizar su trabajo orientado hacia la calidad.

El informe también contiene las conclusiones y recomendaciones que se proponen para que observándolas se fortalezca la aplicación del manual.

## **Introducción**

Para el desarrollo de la calidad educativa en Guatemala, requiere de competencias básicas administrativas eficientes de los directores de establecimientos educativos, enfocadas al logro de los propósitos, objetivos y metas que las instituciones educativas tienen formuladas a ser desarrolladas en pleno siglo XXI.

La supervisión Técnica Administrativa, es una institución educativa, que brinda servicios de calidad, comprometida con la educación de las comunidades del municipio de Joyabaj, del departamento de Quiché, responsables de la administración de los centros educativos.

Tiene como fin primordial la orientación integral de los profesionales que tiene a su cargo la administración de los centros educativos, proporcionarles las herramientas administrativas que contribuirán al desempeño profesional eficiente a través de la práctica de valores morales y cívicos, como parte del desarrollo integral del ser humano.

El proceso de práctica profesional dirigida se desarrolló proporcionando una propuesta significativa para la institución, generada a través del análisis de los problemas que afecta la administración de los directores la cual traerá el beneficio directo par supervisión, directores, maestros y alumnos que integran la comunidad educativa del sector.

El proyecto se realiza como requisito previo a optar al agrado académico de Licenciada en Pedagogía y Administración Educativa, lo que conlleva que sea desarrollada este proceso en una institución que se enfoque al ámbito administrativo específicamente en la Educación, ya que es el área en el que se ejercerá la profesión.

# Capítulo 1

## Marco Contextual

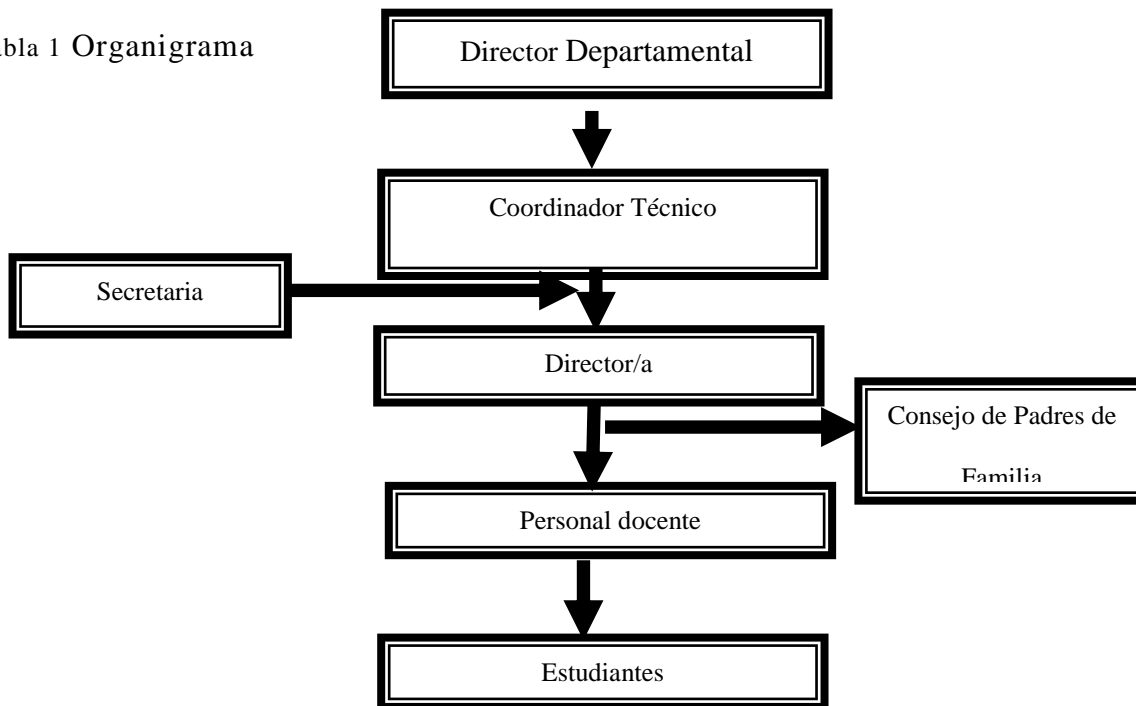
### 1.1. Reseña histórica de la institución

La supervisión técnica administrativa del municipio de Joyabaj del departamento de Quiché, es una institución encargada de velar por la educación que se brinda en los centros educativos que supervisa, orienta y evalúa el desempeño de los directores y los docentes, pero que no proporciona las herramientas necesarias para el buen desempeño de las funciones de sus directores.

Por lo que la supervisión técnica administrativa, en una de sus debilidades más sobresalientes debe asumir el compromiso que realmente le compete, con el fin de guiar correctamente el desempeño de las autoridades de los centros educativos que están bajo su cargo.

Organigrama de la institución

Tabla 1 Organigrama



Fuente: Elaboración propia 2013

## Observación física

La siguiente tabla presenta la observación física de la supervisión técnica administrativa, en cuanto a su estructura que tiene.

Tabla 2 Observación física

No	Aspecto observado	Respuestas	Observaciones y/o comentarios
1.	Dimensiones promedio de la Oficina	4x4 metros de dimensión	
2	Ubicación	Buena X	
3	Ventilación	Aceptable X	
4	Iluminación	Aceptable X	
5	Sala de estar	Si X	
6	Cuenta con servicio de Internet	Si X	
7	Cuenta con servicios de ayudas audiovisuales	No X	
8	Tiene suficiente agua Entubada	No X	
9	El edificio es	Oficial X	
10	Otros aspectos que no se consideraron en esta guía de observación.	El edificio no es amplio.	

Fuente: Elaboración propia 2013

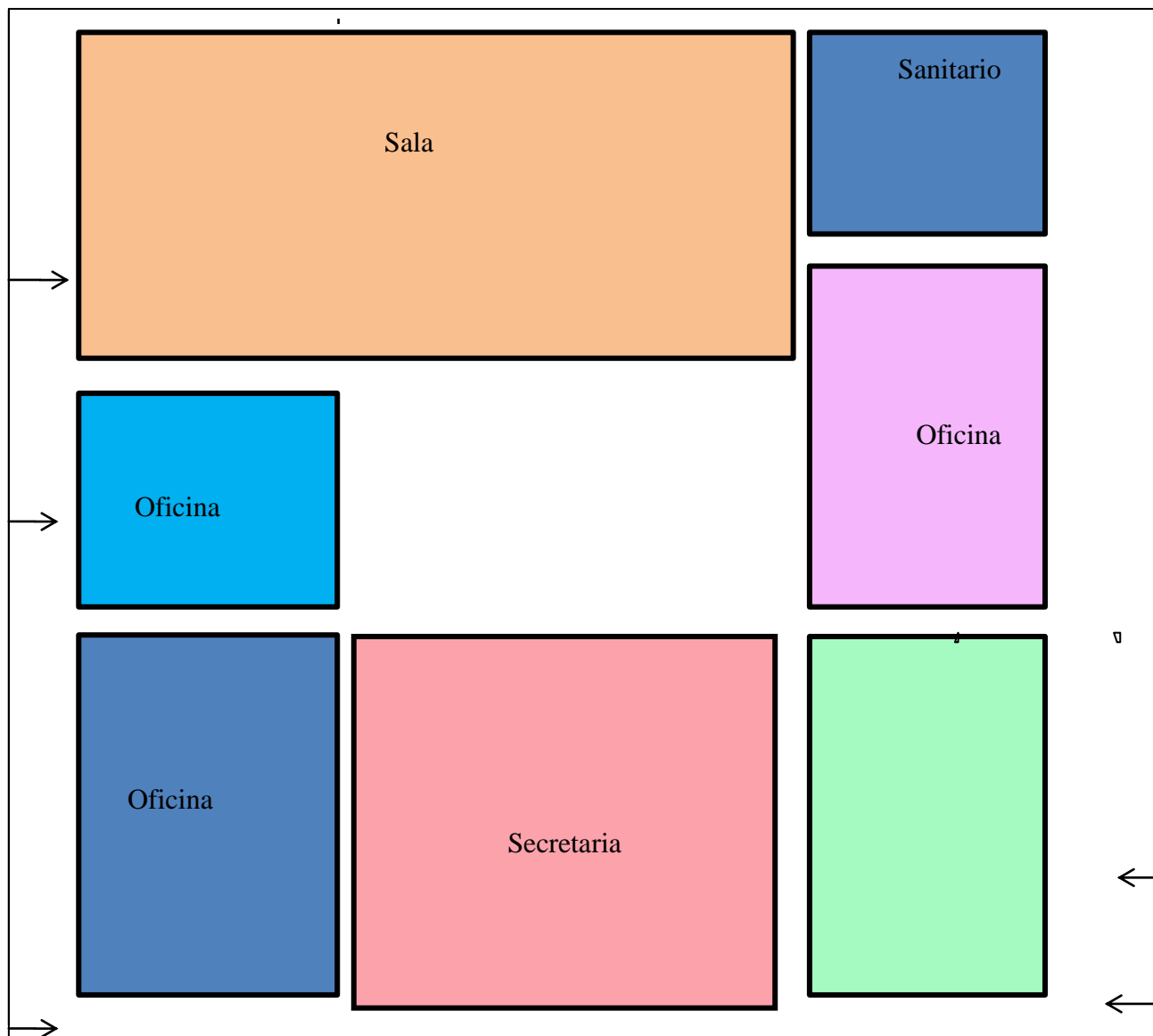
## 1.2. Descripción de la supervisión

En el siglo pasado la Supervisión Educativa del municipio de Joyabaj del departamento de Quiché no contaba con un edificio propio, funcionaba en una escuela pública, en una de las aulas del nivel primario, en el año de 1,979 se construye un edificio pequeño pero propio para la supervisión educativa, ya que en ese tiempo sólo había un coordinador técnico administrativo, por lo que construyó solamente una sala, tres oficinas, un sanitario y en la entrada un espacio para la secretaria. Transcurrieron los años y en el año 2009 la cantidad de escuelas aumentó en este distrito porque las escuelas que pertenecían al programa de Autogestión Comunitaria Pronade, pasaron a ser escuelas oficiales y la mayoría de las escuelas quedaron en este distrito 14-12-16. En el año 2010 se tuvo la necesidad de crear nuevas escuelas en las áreas rurales más lejanas del municipio y llegaron a formar parte del distrito 14-12-16.



Croquis de la institución educativa

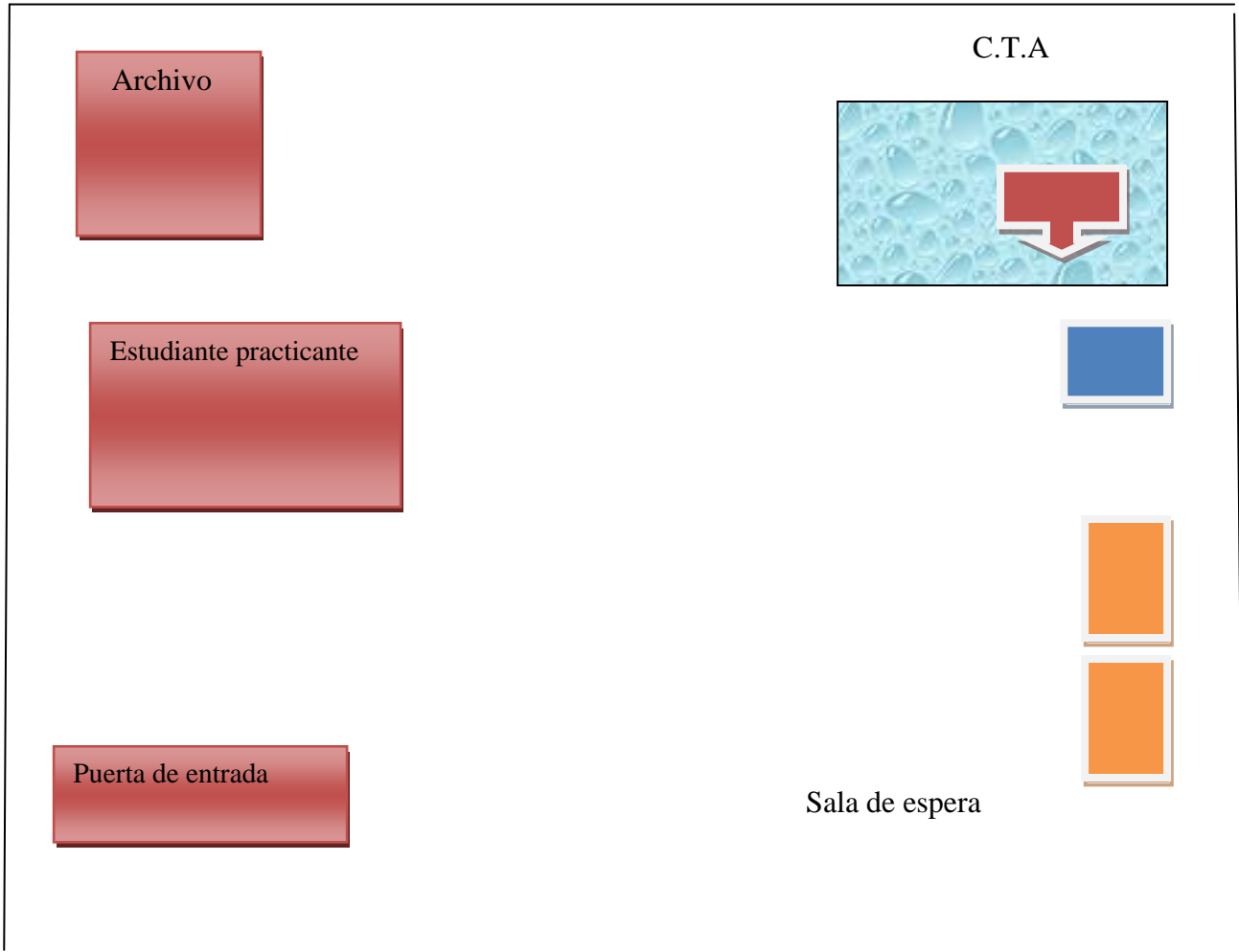
Tabla 3 Croquis de la institución educativa



Fuente: Elaboración propia 2013

Plano de oficina

Tabla 4 Plano de oficina



Fuente: Elaboración propia 2013

## **Capítulo 2**

### **Marco Teórico**

#### **2.1 Áreas de Gestión Administrativa**

La práctica profesional dirigida fue un proceso que permitió elaborar el manual de funciones para directores del nivel primario del distrito 14-12-16 de la supervisión técnica administrativa del municipio de Joyabaj, del departamento de Quiché. En él se desarrollan las áreas de gestión administrativa que al director le compete aplicar en su desempeño como administrador de su centro educativo, como los siguientes:

**Planeación:** En base a un diagnóstico realizado se diseña un plan de actividades de acuerdo a las necesidades las cuales serán ejecutadas en el proceso educativo, es importante que contemple los objetivos, los programas y las metodologías a utilizar.

**Organización:** es una etapa en la que se delegan funciones y responsabilidades a todos los que conforman la institución.

**Dirección:** dirigir al personal a su cargo con autoridad y liderazgo, con el fin de alcanzar los objetivos propuestos y elevar la calidad del centro educativo.

**Coordinación:** líder que unifica esfuerzos al llevar a cabo las actividades.

**Control:** identificar si se están obteniendo las metas trazadas y al mismo tiempo fortalecer las dificultades que se tengan en todos los ámbitos del proceso educativo.

**Evaluación:** evaluar los resultados que se han obtenido, si son satisfactorios o de lo contrario, rediseñar los procesos para lograr las metas diseñadas.

#### **2.2 Concepto de administración**

**Referente teórico que fundamente la propuesta**

Según Valladares Román: " La administración, es el proceso para alcanzar resultados positivos a través de una adecuada utilización de los recursos disponibles y la colaboración del esfuerzo ajeno"

Según Barcos Santiago "La administración como disciplina científica constituye un sistema de conocimientos, metódicamente fundamentado, cuyo objeto de estudio son las organizaciones y la administración en el sentido de conducción, proceso, gestión de recursos, etc., de éstas"

Según Luis Ángel Arango, Las funciones básicas de la administración son cinco: Planeación, organización, Dirección., Coordinación, Control, Evaluación.

Planeación: Es la fase en la cual se determina anticipadamente que es lo que se va a hacer, esto incluye el establecimiento de objetivos, programas, políticas y procedimientos.

Objetivo: Es la razón de ser de la empresa, esto es, lo que se propone alcanzar.

Los programas: Son los planes que se deben realizar en un tiempo determinado para lograr el objetivo propuesto.

Las políticas: Son las normas en las cuales deben estar encuadradas las actividades para alcanzar el objetivo.

Los procedimientos: Son las guías o formas de acción que nos dicen de qué forma se deben realizar las actividades.

Necesidad de la planeación: La necesidad de la planeación en una empresa aparece principalmente por tres razones: Para obligar a pensar en el futuro. Se planifica para que todas las personas de la empresa piensen hacia donde van y se puedan anticipar a los problemas, evitando en esta forma que se deje los problemas a la suerte o a las creencias religiosas. Para obligar a pensar en forma coordinada, esto permite que las personas sean conscientes de qué es lo que se espera de ellas y así puedan cumplir con las funciones asignadas. Para evitar riesgos y pérdidas, si no se ha realizado por anticipado una planeación, los riesgos de pérdidas se aumentan y lo más seguro es que la empresa fracase. Esto no significa" que la planeación es la fórmula para que una empresa nunca fracase, simplemente significa que una empresa que planea sus actividades tiene más probabilidades de triunfar. En la empresa 'Cooperativa o Asociativa, esta fase es de gran importancia, ya que mediante la misma, se presentan los planes y acciones que al realizarse irán en beneficio de los socios. Además en la Asamblea General los afiliados mediante su participación solicitarán; s sus directivos programas y ejecuciones? muy concretas que deben ser tenidas en cuenta durante la planeación.

Organización: Es la etapa en la cual se fijan las funciones y las relaciones de autoridad y responsabilidad entre las diferentes personas de una empresa. Razones para organizar. Existen dos razones fundamentales por las cuales es conveniente organizar:

1. Hay una gran cantidad de cosas que no puede realizarlas una sola persona y por lo tanto debe unirse con otros para ejecutarlas.

Para aprovechar los beneficios que trae la división del trabajo.

Manual de organización: Esta herramienta nos da a conocer qué debe hacer cada persona, cada departamento u organismo, describiendo los deberes y responsabilidades de cada persona y las atribuciones de cada persona con respecto al grupo de personas que trabajan a su cargo. La organización en la Cooperativa debe ser permanente ya que es la única forma en que los socios podrán conocer la marcha de la Empresa mediante la utilización de las herramientas que hemos visto se puede presentar una imagen rápida, fácilmente comprensible y fiel de la situación de la sociedad. Dirección: Esta fase del proceso de administración, hace referencia a la forma como se imparten las órdenes o instrucciones a las personas de la empresa y se explica qué es lo que debe hacerse. Aunque son de mucha importancia las cualidades personales de quien va a ejecutar la actividad, es conveniente tener en cuenta las características de una buena instrucción, la cual debe ser: Razonable: lo cual quiere decir que no se debe ordenar algo inalcanzable para la persona que recibe la orden, se debe tener en cuenta si la persona que la recibe tiene la experiencia y habilidad necesaria para cumplirla satisfactoriamente. Completa: al dar ciertas instrucciones debe decirse claramente la cantidad y calidad de la actividad a ejecutar. Ejemplo: seleccionar una producción o compra de papa, papa de primera, de segunda y de tercera etc. Clara: la orden debe ser comprensible, o sea que la persona que la recibe la debe entender muy bien, para lo cual el que dicta la instrucción debe colocarse en el lugar del subordinado y considerar lo que éste quiere que se le diga. Sabemos muy bien que la Cooperativa está en manos del Gerente, por delegación que hace el Consejo de administración. Las instrucciones que dirige a los empleados, socios y otros organismos, debe tener las características antes anotadas, lo cual permitirá no solo una mayor eficiencia en la administración, sino también una correcta información a los afiliados.

Coordinación: En el proceso administrativo debe existir coordinación o sea que haya una estrecha armonía entre los funcionarios de la empresa y las operaciones que ejecutan para que el desenvolvimiento del trabajo no tenga ningún obstáculo. Coordinar es armonizar todos los actos y

esfuerzos. Esta coordinación se puede obtener a través de consultas de unas personas a otras, con participación democrática caso de las cooperativas con las cuales pueden conformarse grupos de trabajo uniforme. Para lograr este fin los funcionarios jefes deben exponer a los empleados sus puntos de vista en cualquier caso particular.

Control: Este proceso consiste en verificar si los resultados obtenidos son iguales o parecidos a los planes presentados, y permite básicamente avisar en forma oportuna si algo está fallando y además si resulta eficaz en el uso de los recursos. También podemos decir que el control consiste en la medición y corrección de la ejecución con base en las metas establecidas, compara lo realizado con lo planeado y exige cuentas de las tareas y actividades asumidas. Como proceso que es el control, lo podemos dividir en: Establecimiento de patrones de comparación en puntos estratégicos. Medición de lo realizado. Comparación de lo que se ha realizado con lo que se ha planeado. Corrección de las fallas encontradas.

## **Capítulo 3**

### **Marco Metodológico**

#### **3.1 Descripción de la Metodología Aplicada**

Se elaboró el FODA de la institución, en base al análisis de los problemas, con el objetivo de identificar las debilidades que afectan significativamente a la institución y de esta forma poder elaborar la propuesta de solución , previamente analizada, identificada a través de los instrumentos aplicados para la obtención de información a la Coordinadora Técnica Administrativa y a los directores, se le dio priorización al problema: la falta de conocimientos y experiencias en el área administrativa de los directores del distrito 14-12-16 y en base a esto se determinó Crear el manual de funciones, por lo que se le elaboró de acuerdo a lo siguiente: Visión, misión, valores, objetivos, naturaleza, organigrama, estrategias.

La administración implica, análisis, evaluación y verificación de la viabilidad de los procesos ejecutados en la administración, esto con la finalidad de que a través de esto se actualice y se haga de la administración, eficiente y efectiva.

Los problemas que afronta la institución pueden ser identificadas a través de las interacción de Coordinadora-directores, para lograr superarlas es necesario que ambos puedan tener la visión de mejorar los aspectos débiles, con el propósito de mejorar el desempeño, la atención al capital humano con que se cuenta en el distrito.

Con el propósito de que todo mejore se decide Crear, elaborar, el Manual de funciones para Directores, el que se realizó con el apoyo de la Coordinadora técnica administrativa y Directores, comprometiéndose con un buen trabajo.

## Diagnóstico FODA

Tabla 5 FODA

Fortalezas	Debilidades
<p>El distrito tiene personal docente del renglón 011 y 021.</p> <p>Instalaciones adecuadas para el desarrollo de las clases.</p> <p>El personal docente cubre la demanda educativa.</p> <p>El distrito cuenta con docentes bilingües.</p> <p>La mayoría de los docentes utilizan el C.N.B.</p>	<p>El distrito tiene directores con grado.</p> <p>Maestros nuevos son asignados como directores.</p> <p>Falta de actualización docentes.</p> <p>Falta inducción a los directores.</p> <p>Establecimientos educativos retirados.</p> <p>Falta de mobiliario y equipo.</p> <p>Falta de visitas a establecimientos.</p>
Oportunidades.	Amenazas
<p>Los centros educativos cuentan con comité de padres de familia.</p> <p>El director/a y personal docente tienen el apoyo de los padres de familia.</p> <p>Los centros educativos son apoyados por instituciones.</p> <p>Capacitación a docentes de parte de instituciones.</p> <p>Práctica de valores en los centros educativos.</p> <p>Alcalde apoya a los centros educativos.</p>	<p>Por la falta de recursos, estudiantes se retiran.</p> <p>La emigración de padres al extranjero afecta el apoyo para maestros y la orientación a sus hijos.</p> <p>Estudiantes deficientes por la falta de actualización docente.</p>

Fuente: Elaboración propia 2013



## 3.2 Diseño del Proyecto

Problema seleccionado

Hace falta un manual de funciones para fortalecer las funciones de los directores.

Lista de carencias

1. La mayoría de docentes no apoyan a los directores
2. No existe comprensión entre la mayoría de docentes y directores
3. Los docentes no respetan a sus directores
4. Hace falta comunicación entre docentes y directores
5. Hace falta crear y elaborar un manual de funciones para fortalecer las funciones de los directores.

3.4 Cuadro de análisis y priorización de problemas (con base en la lista de carencias)

La tabla 3 presenta la priorización de problemas que presenta los recursos humanos de la supervisión educativa.

Tabla 6 Priorización de problemas

Problema	Magnitud	Trascendencia	Vulnerabilidad	Total
La mayoría de docentes no apoyan a los directores	8	8	8	24
No existe comprensión entre la mayoría de docentes y directores	9	9	9	27
Los docentes no respetan a sus directores	10	9	9	29
Hace falta comunicación entre docentes y directores	8	9	8	25
Hace falta crear y elaborar un manual de funciones para fortalecer las funciones de los directores.	10	10	10	30

Fuente: Elaboración propia 2013

## Matriz del Marco Lógico

Tabla 7 Matriz de marco lógico

<p>Jerarquía de objetivos</p>	<p>Finalidad: Se logra a mediano plazo el fortalecimiento de la administración de los directores de establecimientos educativos por medio de todas las actividades programadas en el cronograma, con el apoyo de toda la comunidad educativa.</p> <p>Propósito: eficiente administración en el establecimiento educativo que dirige cada director o directora.</p> <p>Resultados: los directores administran eficientemente su centro educativo en base al conocimiento de los mismos recibidos en los talleres, y charlas motivacionales.</p> <p>Los docentes y estudiantes tienen buenas relaciones humanas basadas en el respeto, solidaridad, responsabilidad, valores que hacen eficaz la convivencia armónica, dando cumplimiento al manual de funciones de directores.</p> <p>Docentes que con mejor desempeño por medio de metodologías innovadoras dirigidas, orientadas por el director o directora.</p> <p>Formación de estudiantes competitivos a través de un buen proceso administrativo ejecutado en el establecimiento.</p> <p>Líderes que apoyan el proceso de la educación de sus hijos e hijas.</p> <p>A través del manual de funciones para directores del distrito 14-12-16 de la supervisión técnica administrativa del municipio de Joyabaj, del departamento de Quiché se tendrán centros educativos que logran fortalecer la calidad de la educación en los diferentes ámbitos</p>
<p>Indicadores objetivamente verificables</p>	<p>El 100% de todos los directores participan en el proceso de llevar a cabo las actividades que favorecen el fortalecimiento de su administración dentro de su centro educativo.</p> <p>Reuniones con supervisora y directores de establecimientos educativos.</p> <p>Charlas motivacionales sobre las funciones que debe realizar un director.</p>

	<p>Proyección de videos</p> <p>Lectura de casos reales del desempeño eficiente de directores y de otros que son deficientes.</p>
Fuentes o medios de verificación	<p>Cronograma de actividades.</p> <p>Plan general de actividades.</p> <p>Lista de cotejo</p> <p>Heteroevaluación</p> <p>Coevaluación</p> <p>Autoevaluación</p> <p>Escala de rango</p> <p>Autoevaluación.</p> <p>Coevaluación</p> <p>Preguntas orales y escritas.</p> <p>Autoevaluación</p>
Supuestos	<p>La supervisora apoya las actividades programadas.</p> <p>Los directores apoyan el proceso de las diferentes actividades programadas en el cronograma de actividades.</p> <p>Apoyo de parte de las autoridades educativas, con la finalidad de fortalecer el proceso administrativo de directores.</p> <p>Las actividades que se llevan a cabo con el apoyo de todos los que conforman la comunidad educativa son esenciales para el fortalecimiento administrativo.</p> <p>El marco lógico de este se acepta y se le da seguimiento con el fin de avanzar hacia una educación de calidad.</p> <p>Los directores y el personal docente de los establecimientos educativos, se comprometen a fortalecer a mejorar su desempeño administrativo.</p> <p>La organización entre docentes y director es activa, para velar una buena educación.</p>

Fuente: Elaboración propia 2013

Plan de Ejecución.

Tabla 8 Plan de ejecución

Objetivos	Actividades	Contenidos	Metodologías	Medios de verificación	Tiempo	Responsable
Motivar a los directores a implementar la creación de un manual de funciones para el eficiente desempeño administrativo.	Reunión con todos los directores, y coordinadora de técnica administrativa.	Creación y elaboración de manual de funciones para directores.	Lluvia de ideas.	Lista de cotejo	Junio	Practicante ejecutora del proyecto.
Incentivar a todos los directores a cumplir con su rol administrativo identificando los puntos débiles de su gestión.	Charlas motivacionales Sobre las funciones que debe realizar un director.	Las funciones de los directores	Conocimientos previos Debates Mesas redondas exposiciones	Autoevaluación Coevaluación Lista de cotejo	Julio	Practicante ejecutora del proyecto
Concientizar a los directores a mejorar sus deficiencias administrativas	Proyección de videos. Lectura de casos reales del desempeño eficiente de directores deficientes.	Cómo puedo ser un Gerente educativo de cambio para los demás.	Conocimientos previos Debates Mesas redondas exposiciones	Autoevaluación Coevaluación Lista de cotejo	Julio	Practicante ejecutora del proyecto

Fuente Elaboración propia 2013

## **Capítulo 4**

### **Informe del Proyecto Educativo**

#### **4.1 Descripción del proyecto Educativo**

La administración implica, análisis, evaluación y verificación de la viabilidad de los procesos que se ejecutan, con la finalidad de que la administración sea eficiente y efectiva.

Los problemas que afronta la institución pueden ser identificadas a través de las interacción de Coordinadora-directores, para lograr superarlas es necesario que ambos puedan tener la visión de mejorar los aspectos débiles, con el propósito de mejorar el desempeño, la atención al capital humano con que se cuenta en el distrito.

Con la intención de que todo mejore se decide Crear, elaborar, el Manual de funciones de Directores, dicho proceso se llevó a cabo con la Coordinadora y Directores, comprometiéndose con un buen trabajo. Un esfuerzo activo e innovador que permita obtener resultados satisfactorios, tanto para los administradores, como para la comunidad educativa y que este cambio sea reflejada a la sociedad en general que será beneficiado por las implementaciones y modificaciones en el servicio al capital humano.

El proyecto se realiza como requisito previo a optar al agrado académico de Licenciada en Pedagogía y Administración Educativa, lo que conlleva que sea desarrollada este proceso en una institución que se enfoque al ámbito administrativo específicamente en la Educación, ya que es el área en el que se ejercerá la profesión.

#### **4.2 Justificación**

La creación del manual de funciones para directores del distrito 14-12-16 de la supervisión Técnica administrativa del municipio de Joyabaj, del departamento de Quiché, se elabora con el propósito de hacer efectiva la administración de los directores, para que de esta forma desarrollen un servicio de calidad dentro del área administrativa, ya que a través del manual se logrará fortalecer los conocimientos sobre las funciones específicas que cada director debe ejercer en sus instituciones educativas.

## 4.3 Objetivos

### 4.3.1 General

Crear el manual de funciones para directores del distrito 14-12-16 de la supervisión técnica administrativa del municipio de Joyabaj, del departamento de Quiché para el mejor desempeño de los directores administrativamente.

### 4.3.2 Específicos

Lograr mejor desempeño de los directores en sus funciones administrativas.

Mejorar el proceso educativo a través de la actualización de los directores del sector.

Ejecución del proyecto

Tabla 9 Ejecución del proyecto

No.	Actividades	Junio	Julio	Agosto
1	Encuestas a los directores	X		
2	Capacitaciones y Charlas motivacionales a los directores		X	
3	Proyección de videos, en el que se resalte el rol de un administrador.		X	
4	Evaluación del proceso		X	
5	Facilitación y Presentación del manual a los directores			X

Fuente: Elaboración propia 2013

Horario de actividades de la práctica

Institución Educativa: Supervisión Técnica Administrativa 14-12-16 Joyabaj, Quiché.

Estudiante: Ana María Sosa Sosa

Coordinadora Técnica Administrativa: P. S. E. Ana Ester Urizar Gil

Tabla 10 Horario de la práctica

Días	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes
Hora	1:00 pm a 5:pm	1:00 pm a 5:pm	1:00 pm a 5:pm	1:00 pm a 5:pm	1:00 pm a 5:pm

Fuente: Elaboración propia 2013

Licenciado Supervisor de la Práctica Profesional Supervisada: facilita documentos, procesos y corrige el proyecto.

Estudiante Practicante: Organiza, motiva, planea y ejecuta el proyecto.

Coordinador técnico administrativo: acompaña el proceso mediante observaciones.

Directores de los establecimientos educativos: Forman parte en la creación del manual de funciones.

Descripción del trabajo de campo (talleres u otros mecanismos implementados para lograr la participación de actores y actoras de diferentes niveles de competencias en la institución (descripción de Duración (cronograma de actividades)

#### 4.4 Recursos (humanos, materiales y financieros)

##### Humanos

Coordinadora Técnica Administrativa, estudiante practicante, directores.

##### Materiales

Computadoras, cañonera, carteles, radio, libros, revistas, bocinas, micrófonos, marcadores, cuadernos.

El dinero que es un medio indispensable en la realización de proyectos o alguna otra actividad.

##### Financieros

Tabla 11 Presupuesto financiero

Practicante	Coordinadora	Directores	Otros	Total
Q 450.00	Q 75.00	Q 200.00	Q 100.00	Q 825.00

Fuente: Elaboración propia 2013

#### 4.5 Incorporación de mejoras a las áreas de gestión como resultado de la implementación o validación (Aporte del proyecto para la institución)

A través de la realización de la practica en la supervisión educativa se estableció la elaboración del manual que contiene las funciones administrativas que deben ponerse en práctica en toda gestión administrativa, esperando resultados positivos en beneficio del proceso enseñanza aprendizaje en los establecimientos del sector de la supervisión educativa, con este manual se incorporan las mejoras en el área administrativa que da a conocer la base legal del cargo de un director, las funciones que tiene en cuanto a planeación, administración de recursos humanos, materiales, control escolar, supervisión, organización escolar, manejar correctamente los documentos, libros y archivos de la escuela que está bajo su responsabilidad.

En el área técnica que resalta los conocimientos de la práctica docente, de las teorías educativas, de los modelos y técnicas de organización, liderazgo, toma de decisiones.

En el área pedagógica que enfatiza el asesoramiento de los docentes en cuanto a su mejoramiento de enseñanza y aprendizaje.

#### 4.6 Justificación de la propuesta

La creación y elaboración del manual de funciones para directores del distrito 14-12-16 de la supervisión Técnica administrativa del municipio de Joyabaj, del departamento de Quiché. Se lleva a cabo con el propósito de hacer efectiva la administración de los directores, para que de esta forma desarrollen un servicio de calidad dentro del área administrativa, ya que a través del manual se logrará fortalecerla eficiencia del desempeño administrativo y al mismo tiempo hacer cumplir lo siguiente: visión, misión, objetivos, metas. Todo esto propuesto por el establecimiento, esto para que sean competentes en el ámbito de la educación y que la ineficiencia sea superada.

#### 4.8 Proceso de validación

La falta de Manual de las funciones de los Directores del distrito 14-12-16 de la supervisión Técnica Administrativa del municipio de Joyabaj, del departamento de Quiché. Esta es una de las debilidades urgentes de solventa, los directores del distrito 14-12-16 necesitan de un manual de funciones, esta necesidad ha sido identificada a través de los instrumentos anteriormente



presentados. Previo a analizar la solución al problema, se determinó que es indispensable llevar a cabo las siguientes acciones que tiene como finalidad contribuir en la eficiencia de los directores en los centros educativos que los directores tienen a su cargo.

La Creación, Elaboración, validación y presentación del manual de Funciones de todos los directores que conforman el distrito 14-12-16. Desarrollo de capacitaciones que orienten las funciones administrativas de los directores sobre temas, normas, leyes que deben saber aplicarlas en su establecimiento educativo, ya que en base a esto guiarán mejor a su personal docente, estudiantes, padres de familia.

Proceso: La elaboración y validación del manual de funciones para directores del distrito 14-12-16 de la supervisión técnica administrativa del municipio de Joyabaj, del departamento de Quiché, fundamenta el siguiente proceso.

#### 4.7 Definiciones metodológicas

Se fundamenta en el al trabajo de campo a los que se recurrió a estrategias como Reglamentos, entrevistas, observación Levantamiento de información.

Para la elaboración del manual de funciones se recurrió a estrategias como:

- a) revisión documental de la ley de Educación, que incluyó las obligaciones del director de un establecimiento educativo, sobre las funciones
- b) encuesta con las personas que ocupan los cargos y los jefes de las dependencias.

Consolidación de perfiles

Ya teniendo la información de lo descrito anteriormente se prosiguió a la elaboración del perfil de un director, que incluye:

- a) Identificación del cargo;
- b) Propósito principal;
- c) Funciones esenciales;

- d) Criterios de desempeño;
- e) Conocimientos básicos
- f) Requisitos para ocupar el cargo;
- g) Competencias;
- h) Factores de riesgo
- i) Demandas ocupacionales. Etc.

#### 4.8 Propuesta de los actores presentes

Todos los directores de los centros educativos estuvieron de acuerdo con la creación del manual de funciones para directores del distrito 14-12-16 de la supervisión Técnica Administrativa del municipio de Joyabaj del departamento de Quiché. Y se comprometieron a llevar a cabo lo siguiente.

Regirse de acuerdo a lo que establece la Ley de Educación Nacional en cuanto a las obligaciones de un director.

Cumplir con las funciones administrativas que debe desempeñar como administrador.

Estar en constante actualización en cuanto a los nuevos avances del siglo XXI

Sugerir la ampliación del manual de funciones cuando lo crea conveniente.

Tomar en cuenta que todos los aspectos que contempla en el manual de funciones es de su competencia.

Aplicar las leyes que establece la ley de servicio civil en lo que confiere a las sanciones a su personal docente.

#### 4.9 Aportaciones del responsable (supervisor, director)

Dar oportunamente asesoramiento a sus directores

Ser gerente educativa modelo para sus directores

Ampliar oportunamente en conjunto con los directores el contenido del manual de funciones.

Capacitar constantemente a todos los directores

Evaluar periódicamente la aplicación del manual de funciones de parte de los directores en su rol como administradores.

Presentar el manual de funciones a los nuevos directores que vayan surgiendo en el inicio o en el transcurso del ciclo escolar.

#### 4.10 Productos y logros

Directores que reflexivos y conscientes de su desempeño administrativo.

Directores que demuestran interés por identificar qué aspectos personales y profesionales hacen deficiente a su labor.

Directores activos que toman en cuenta aspectos indispensables que deben aplicar en su gestión administrativa a favor de la educación.

Profesionales con convicciones claras de enfocarse hacia una educación de calidad, a través de su eficiente liderazgo.

Directores competentes que van mejorando continuamente a través de la actualización e innovación de nuevas tendencias administrativas.

Evaluación final

Supervisión Técnica Administrativa 14-12-16 Joyabaj, Quiché

Instrucciones: A continuación encontrará una lista de aspectos para evaluar el desempeño de la maestra. Marque una equis (X) en el cuadro de la escala del numeral que mejor escriba el aspecto señalado.

Autoevaluación de directores

Tabla 12 Evaluación final

No.	Ítems	Escala	
		Si	No
		1	2
1	Considera que el manual de funciones le será de gran utilidad.	X	
2	Todos los aspectos que contiene el manual los considera de gran relevancia para su administración.	X	
3	Cree que el manual de funciones además de orientarlo en su profesión como director le ayudará en su vida personal.	X	
4	Ya teniendo un manual de funciones considera que su administración será eficiente.	X	
5	Conscientemente le dará uso al manual de funciones.	X	

Fuente: Elaboración propia 2013

## Capítulo 5

### Sistematización del Proceso

Tabla 13 Proceso

Etapas	Logros	Dificultades	Lecciones aprendidas
Diagnóstico Institucional	Identificación de las fortalezas Identificación de las oportunidades Identificación de las debilidades Identificación de las amenazas Selección de la debilidad o problema de mayor magnitud.	Identificar cuáles son los problemas que afectan significativamente a la institución. Seleccionar el problema de mayor magnitud para poder darle la solución.	La importancia de identificar problemas. Priorizar los problemas Contar con el FODA respectivo de la institución
Asistencia técnica	Participación activa Eficiencia Eficacia Innovación Actualización	El tiempo	Es importante el mejoramiento continuo. dar acompañamiento pedagógico para obtener mejores resultados y darles seguimiento.
Proyecto educativo	Mejor organización Desempeño eficiente de directores Satisfacción y compromiso de directores	Tiempo escaso para socializar el manual de funciones.	Es indispensable contar con un guía administrativo. Con una buena administración se logra.

Fuente: Elaboración propia 2013

## **Conclusiones**

- La producción del manual de funciones contribuye a mejorar el desempeño de los directores y facilitar su inserción al puesto que tienen.
- A través de la implementación del manual de funciones se operativizó y se viabilizó el trabajo administrativo en los centros educativos.
- El manual de funciones facilitó a los directores adquirir los conocimientos en cuanto a las funciones administrativas que les competen.
- El manual de funciones es una guía que orienta de manera eficiente a los directores administrar los recursos humanos de su establecimiento.

## **Recomendaciones**

- El supervisor educativo debe ejercer control para que los directores de los centros educativos conozcan el manual de funciones.
- El asesoramiento a los directores en cuanto en el área administrativa es indispensable para mejorar sus funciones.
- Es importante implementar y dar seguimiento al manual de funciones para lograr tener una mejora continua dentro de las instituciones educativas.
- El presente manual debe socializarse con otros sectores educativos para generalizar beneficios en la administración de los centros educativos.

## Referencias Bibliográficas

- Henry Fayol, Tipos de habilidades básicas
- Valladares Roman: Concepto de Administración
- Barcos Santiago: Concepto de administración
- Ley de Educación Nacional: capítulo 37: Obligaciones de los directores.
- Luis Ángel Arango: Las funciones básicas de la administración
- Miguel Ángel Santos Guerra: Concepto sobre director
- John F. Reh: Pirámide de habilidades directivas
- Dave Ulrich, Jack Zenger y Norm Smallwood: El liderazgo



## **Anexos**

# Anexo1 Cartas de las autoridades



## UNIVERSIDAD PANAMERICANA

"Sapientia ante todo, adquiere sapientia"

Sololá mayo de 2013

P. S. E.  
Ana Ester Urizar Gil  
C. T. A. Distrito 14-12-16  
Joyabaj, Quiché

Al momento de dirigirme a su persona deseo que su actividad diaria sea un éxito al frente de la institución que dignamente dirige.

La Universidad Panamericana de Guatemala con sede en el departamento de Sololá trabaja en la formación Profesional de docentes, la promoción del Sexto Trimestre de la Carrera de Licenciatura en Administración Educativa, está por realizar la práctica profesional Supervisada previo requisito a optar al grado académico de Licenciado en Administración Educativa por lo que la estudiante.

### Ana María Sosa Sosa

Quien actualmente se encuentra inscrita en este Centro de Estudios y tiene el propósito de realizar su práctica profesional supervisada en la institución que usted dignamente dirige, por lo que en nuestra calidad de catedrático y Coordinadora de la UPANA en Sololá, solicitamos su apoyo en el sentido de AUTORIZAR a dicho estudiante para que realice la práctica profesional supervisada durante 200 horas, en donde se apegará a los lineamientos y normas de la institución, para el buen desarrollo de la misma.

Al agradecer en todo lo que vale su amable colaboración, aprovechamos la ocasión para presentarle nuestro atento y cordial saludo.

  
Lic. Jorge Mario Zelada Sánchez  
CATEDRÁTICO



  
Vc. Bc. Licda. Ángela Rodas Alvarado  
COORDINADORA

  
RECIBIDO  
7:00 P.M.  
27/05/2013  
MINISTERIO DE EDUCACIÓN Y TÉCNICA  
Joyabaj, Quiché

## Anexo 2 Ficha Informativa del estudiante

a. Nombre completo del/la estudiante practicante: Ana María Sosa Sosa

b. Carné: 0909406

c. Fecha de nacimiento: 21-06-1988                      Edad: 25 años

d. Dirección: Santa María Visitación

e. Números de teléfonos: 30316296

Móvil:

f. Dirección electrónica: [anitasosa@gmail.com](mailto:anitasosa@gmail.com) [mannymery3@yahoo.es](mailto:mannymery3@yahoo.es)

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

a. Nombre de la institución educativa: Supervisión Técnica Administrativa 14-12-16

b. Nombre del jefe inmediato: P. S. E. Ana Ester Urizar Gil

c. Dirección: Barrio la Libertad, Joyabaj, Quiché.

d. Números de teléfonos: 77559360

e. Dirección electrónica: [estercitau@hotmail.com](mailto:estercitau@hotmail.com)

### 3. Datos de la práctica

a. Período: del: 27 de mayo al: 9 de agosto

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

b. Por la institución educativa.

Nombre y firma: P. S. E. Ana Ester Urizar Gil

c. Por la Universidad Panamericana: Nombre y firma:

Lic. Jorge Mario Zelada Sánchez

Lugar y fecha del informe: Sololá, agosto de 2013

### Anexo 3 Constancia de autoridad

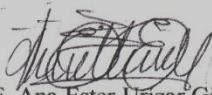
MINISTERIO DE EDUCACIÓN  
DIRECCIÓN DEPARTAMENTAL DE EDUCACIÓN  
COORDINACIÓN TÉCNICA ADMINISTRATIVA DE EDUCACIÓN  
No. 14-12-16 . TEL. 77559360

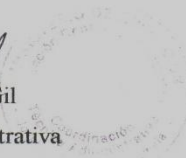
LA INFRASCRITA COORDINADORA TÉCNICA ADMINISTRATIVA DE EDUCACIÓN DEL DISTRITO No. 14-12-16 DEL MUNICIPIO DE JOYABAJ, DEL DEPARTAMENTO DE EL QUICHÉ. -----

HACE CONSTAR:

Que: **Ana María Sosa Sosa**, Profesora de segunda enseñanza en Pedagogía y Ciencias Sociales, estudiante del séptimo trimestre de la carrera de licenciatura en Pedagogía y Administración educativa de la Universidad Panamericana con sede en el departamento de Sololá, en el que se tiene contemplado realizar un proceso de 200 horas como mínimo para aprobar el curso de práctica profesional administrativa, por consiguiente, tuvo a bien realizarla en el distrito 14-12-16 de la supervisión técnica administrativa del municipio de Sololá del departamento de Quiché, iniciándolo el 27 de mayo y finalizándolo el 9 de agosto, con horario de 1:00 pm a 5:pm haciendo un total de 220 horas, en dicho proceso tuvo a bien realizar un proyecto titulado “creación del manual de funciones para directores de la supervisión técnica administrativa distrito 14-12-16 del municipio de Joyabaj, del departamento de Quiché, lo que representó una herramienta innovadora e indispensable para los directores del distrito.

Y, A SOLICITUD DE LA PARTE INTERESADA SE EXTIENDE LA PRESENTE CONSTANCIA, EN UNA HOJA UTIL DE PAPEL BOND TAMAÑO CARTA, EN EL MUNICIPIO DE JOYABAJ, DEL DEPARTAMENTO DE EL QUICHÉ, A LOS NUEVE DÍAS DEL MES DE AGOSTO DEL AÑO DOS MIL TRECE.-----

  
P. S. E. Ana Ester Urizar Gil  
Coordinadora Técnica Administrativa  
No. 14-12-16



Anexo 6 Manual de funciones

**Creación del manual de funciones para directores del distrito 14-12-16 de la supervisión técnica administrativa del municipio de Joyabaj, del departamento de Quiché.**

## **Introducción**

Actualmente el sistema educativo nacional de Guatemala tiene organizada la educación por niveles, comenzando desde el nivel inicial hasta el nivel superior.

Cuando un docente en funciones por méritos específicos asume la dirección de un centro educativo la experiencia con la que cuenta es la docente habiendo desconocimiento del proceso administrativo, en base a esta deficiencia se ha determinado crear el siguiente manual de funciones que tiene como fin primordial orientar e informar a los directores en cuanto a su función administrativa, técnica y pedagógica que les compete dirigir, controlar, coordinar, organizar, delegar dentro de su centro educativo a través del trabajo en equipo con su personal docente, padres de familia y estudiantes, y de esta manera lograr mejorar el desempeño de los directores.

### **Objetivo general**

Fortalecer el desempeño de los directores, propiciando orientación técnica, administrativa y pedagógica a través del uso del manual.

### **Objetivos específicos**

Que los directores amplíen sus conocimientos respecto a las funciones administrativas que deben aplicar.

### **1.4 Descripción del manual**

El manual de funciones presenta en forma objetiva información que todo director debe conocer para ejercer una función efectiva dentro de la gestión educativa.

Tomando en cuenta que el director es el líder que dirige al centro educativo, por lo que debe ser competente e innovador como administrador.

# **Capítulo 1**

## **Función administrativa**

### 1.1 Directores en los centros educativos

Según Miguel Ángel Santos Guerra “asegura que el director debe ser un agente de impulso y coordinación de toda la comunidad educativa. Plantea los desafíos y cuestionamientos que surgen del ejercicio del cargo”

### 1.2 Fundamento Legal

Las funciones del director del nivel de educación primaria se basan en la ley de educación nacional en su artículo 37 que norma lo siguiente:

#### ARTICULO 37°.

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

1. 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.
2. Planificar, organizar, orientar, coordinar, supervisar y evaluar todas las acciones administrativas del centro educativo en forma eficiente.
3. 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.
4. Responsabilizarse por el cuidado y buen uso de los muebles e inmuebles del centro educativo.
5. Mantener informado al personal de las disposiciones emitidas por las autoridades ministeriales.
6. Representar al centro educativo en todos aquellos actos oficiales o extraoficiales que son de su competencia.
7. Realizar reuniones de trabajo periódicas con el personal docente, técnico, administrativo, educandos y padres de familia de su centro educativo.
8. Propiciar y apoyar la organización de asociaciones estudiantiles en su centro educativo.
9. Apoyar y contribuir a la realización de las actividades culturales, sociales y deportivas de su establecimiento.

10. Propiciar las buenas relaciones entre los miembros del centro educativo e interpersonal de la comunidad en general.
11. Respetar y hacer respetar la dignidad de los miembros de la comunidad educativa.
12. Promover acciones de actualización y capacitación técnico-pedagógica y administrativa en coordinación con el personal docente.
13. Apoyar la organización de los trabajadores educativos a su cargo.



## **Capítulo 2**

### **Libros que se utilizan en la administración educativa**

#### **2.1 Libro de control de asistencia de docentes**

Es un libro autorizado por la coordinación técnica administrativa que se encuentra bajo la responsabilidad del directo, ya que se utiliza específicamente para registrar la fecha, el día, la hora de entrada y salida de los docentes.

#### **2.2 Libro de acta**

Es un libro autorizado por la coordinación técnica administrativa, que se encuentra bajo la dirección del director, se utiliza para hacer constar las reuniones con padres de familia, para el inicio de las labores de los docentes, inicio de clases, informes de las evaluaciones, rendimiento de los estudiantes a los padres de familia o cualquier otro acontecimiento importante que debe ser registrado en el libro, es indispensable que las actas esté firmadas y selladas por las personas que la intervinieron para que tenga validez.

Es importante tomar en cuenta que un acta debe contener lo siguiente: No. de acta, lugar, fecha y hora, quiénes participan y qué cargo tiene, seguidamente el cuerpo del acta, que describe los puntos tratados; Cierre, firmas y sellos de las personas que lo intervinieron.

#### **2.3 Libro de conocimientos**

Es un libro autorizado por la coordinación técnica administrativa, que está bajo la responsabilidad del director, se utiliza para redactar y hacer constar una institución importante como por ejemplo, visita de cualquier autoridad del ministerio de educación, haber recibido alguna cosa que es indispensable hacerlo constar por medio de un conocimiento, amonestaciones a los docentes, o los estudiantes, debe contener la fecha y la descripción del acontecimiento y las debidas firmas de los que intervienen.

Contiene lo siguiente: No de Conocimiento; Lugar y fecha; Nombre de quien entrega; Descripción de lo recibido; Nombre, firma y sello del que recibe y del quien entrega.

## 2.4 Libro de caja

Está autorizado por la coordinación técnica administrativa para el uso específico de los fondos de gratuidad que se recibe de parte del ministerio de educación, en ella se registra el monto recibido, gastado, el número de factura, la fecha y el nombre del comercial proveedor de productos comprados.

## 2.5 Libro de almacén

Es un libro autorizado por la coordinación técnica administrativa, en ella en director/a es el encargado de registrar la entrada y salida de los productos comprados con el fondo de gratuidad, debe tener la fecha y el nombre de la comisión que solicita los productos.

## 2.6 Libro de bancos

Es un libro autorizado por la coordinación técnica administrativa manejado por el director/a en el que se registra el movimiento de los fondos en los meses en que es transferido el fondo en caso contrario los demás meses no se registra movimiento, no se registran fondos.

## 2.7 Libro de inventario

Es un libro autorizado por el director departamental de educación, previo a la autorización se hace un pago a la contraloría general de este libro lo maneja el director del centro educativo, ya que cuando se adquieren mobiliario, equipo u otro material, inmediatamente debe ser ingresado en el respectivo inventario, ya que al final de cada año se entrega la copia a la coordinación técnica administrativa para luego enviarlo a la departamental, por lo que deben estar registrado correctamente para no tener problemas.

En los casos de deterioro o pérdida de uno o más materiales registrados en el inventario, el director debe solicitar que sean quitados de la lista, siempre y cuando presentado la razón por la que serán excluidas del inventario.

## 2.8 Libro de inscripciones

Es un libro autorizado por la coordinación técnica administrativa, que está a cargo del director/a del establecimiento, es utilizado para el registro de inscripciones por cada ciclo escolar. Es importante que los datos de los estudiantes se registren correctamente porque en base a los datos del libro se registran a los estudiantes en el sistema de código personal, por lo que es importante tomar en cuenta lo siguiente:

Estar pendientes del calendario de preinscripciones y de inscripciones, que acuerda el ministerio de educación.

Dar inducción a los docentes acerca de los datos que deben registrar al momento de inscribir a los niños.

Solicitar con anterioridad a los padres de familia los documentos indispensables que deben presentar al momento de inscribir a sus hijos.

## 2.9 Archivos

El archivo de los documentos es manejado por el director del establecimiento educativo, para tener ordenados todos los documentos que maneja.

Todo documento llevará estampado al margen la codificación que le corresponde conforme el Registro-Índice, para facilitar su ingreso en el archivo. Para que el director escolar conozca con amplitud de lo que hay que registrar en los archivos escolares, deberá apoyarse del acuerdo creado para este fin, este acuerdo es: Acuerdo Gubernativo No. M. de E. 3-70 de fecha 20 de diciembre de 1969, con el título de “Reglamento sobre organización y funcionamiento de los archivos escolares”.

## **Capítulo 3**

### **Función técnica**

#### **3.1 Habilidades técnicas**

Henri Fayol, famoso teórico de la administración. Fayol identificó tres tipos de habilidades básicas: la técnica, la humanista y a conceptual. Todo gerente necesita tener las tres.

##### **3.2.1 Habilidad técnica**

La habilidad técnica es la destreza para usar los procedimientos, técnicas y conocimientos de un campo especializado. Los cirujanos, los ingenieros, los músicos y los contadores tienen todas las capacidades técnicas de sus respectivos campos.

##### **3.2.2 Habilidad humanista**

La habilidad humanista es la destreza para trabajar con otros, entenderlos y motivarlos, sea en forma individual o en grupos.

##### **3.2.3 Habilidad conceptual**

La habilidad conceptual es pericia para coordinar e integrar todas las actividades y los intereses de una organización. Esta implica comprender la organización como un todo, entender como una de sus partes dependen de otras y anticipar cómo un cambio en alguna de las partes afectará al todo.

#### **3.3 El talento dentro de la administración**

Según John F. Reh ha igualado talentos de gestión generalmente reconocidos con los distintos niveles de responsabilidad, y como resultado sugirió la creación de una "pirámide de habilidades directivas". A medida que se avanza en el camino corporativo, llegar a una posición de gerente y a su vez a una de alto ejecutivo, es necesario dominar nuevas habilidades, la mayoría de las cuáles se convierten en desarrolladoras y conceptuales, en lugar de científicas.

Entender que estos recursos son cada vez más difíciles de medir, requiere mostrar su dominio y construir una marca personal muy cercana. Aquellos que dentro de su empresa que identifican y promueven a gente con estas habilidades debe ser consciente de que usted las tiene. Por lo tanto,

debe mostrar diariamente un comportamiento acorde en su lugar de trabajo para poder ser reconocido por las personas adecuadas.

A continuación mencionamos de manera general los cuatro niveles, que en opinión del Sr. Reh, componen la teoría de la pirámide de habilidades directivas.

Nivel 1: Se compone de las habilidades básicas y aplican a todos los directivos, independientemente del tamaño de la empresa o industria. Planear, organizar, dirigir, controlar

Nivel 2: Los factores son igualmente conocidos por todos los gerentes con experiencia y generalmente coinciden con los artículos clásicos de gestión, cursos y simposios. Motivar, capacitar, entrenar, fomentar la participación de los empleados.

Nivel 3: Las habilidades se vuelven más importantes para su ascenso corporativo y al mismo tiempo más difíciles de cuantificar, capacidad de auto administración, capacidad de desempeñar varias tareas al mismo tiempo, superioridad en la administración del tiempo.

Nivel 4: El último peldaño de la escalera, el pico de la pirámide contiene una sola habilidad, la más difícil de aprender, mostrar y medir estadísticamente.

Liderazgo: ¿Se ha sentido identificado con alguno de estos niveles y sus habilidades? Esta clasificación debería ayudarle a organizar mejor el conjunto de habilidades que necesita para alcanzar la parte superior de la pirámide. Usted es probablemente consciente de que ascender en la escala de gestión no es tan fácil como el simple dominio de algunas habilidades adicionales.

Cómo subir la pirámide competencias y en su carrera: Mientras que usted puede poner en duda la existencia de una pirámide de habilidades directivas en su lugar de trabajo, probablemente esté de acuerdo en que los talentos mencionados y su posición en la pirámide señalan con precisión las cualidades que los gerentes deben poseer.

Ya sea para su empleador actual o para una nueva oportunidad en otro lugar, se recomienda planificar su estrategia cuidadosamente. El siguiente "plan de acción" podría darle las herramientas que necesita para lograr sus metas.

¿Dónde están ubicadas sus habilidades actualmente? Alguien dijo: "La introspección es buena para el alma." Es necesario llevar a cabo una auto-evaluación, totalmente honesta, para saber en dónde se ubica dentro de la pirámide de habilidades. Todos los planes exitosos tienen un claro punto de partida, éste es el suyo.

Comprometerse a adquirir las habilidades que le hacen falta. Prométase a usted mismo adquirir las habilidades de las que actualmente carece. Un compromiso a medias es una receta para el fracaso. Utilice el "enfoque de la pirámide" para aclarar mejor dónde se encuentra y hacia dónde va.

Estudiar y practicar las nuevas destrezas que usted necesita. Como en la práctica de algún deporte, simplemente aprender las habilidades necesarias, no le permitirá competir a un alto nivel. Es necesario practicar, practicar y practicar las nuevas habilidades para ser competente. El mismo proceso aplica para las nuevas habilidades de dirección. La práctica ofrece otra ventaja, usted aprenderá cómo usar mejor e integrar estas habilidades a su personalidad, lo que las hará parecer más "naturales".

Integración de habilidades y talentos para mejorar su marca: A medida practique, integrará nuevos talentos a su psique. Usted debería utilizar esta ventaja para establecer mejor su "marca" personal. Esta actividad va más allá de sólo mejorar su percepción en el lugar de trabajo. Una marca personal fuerte encarna su misión, el compromiso y la visión de su trabajo, su compañía y su carrera.

Tomando en cuenta que la clásica escalera corporativa está desapareciendo debido a que las empresas actualmente ofrecen una amplia variedad de rutas para tener una mayor responsabilidad de gestión, utilizar una analogía de la pirámide puede ser más eficaz para ayudarle a mejorar su carrera. Estas habilidades son necesarias para convertirse en un administrador de alto nivel.

Al tiempo que sus habilidades aumentan y su talento se mueve hacia la parte superior de la pirámide, las mejoras de su carrera seguirán. Mientras mejor integre estos talentos en su comportamiento diario, mayor será el impacto positivo que tendrán en su marca, mostrando así su conjunto de habilidades mejoradas hacia todos.

A criterio de Crosby, un gerente debe ser: "Estudiante perpetuo: el flujo constante de información y las ideas cambiantes obligan al gerente a estudiar sin cesar; estando constantemente en busca de información."

Ético. El mejor atributo de un líder consiste en mostrar una conducta ética en toda circunstancia; quienes así se comportan gozan de la confianza y el respeto de los demás.

Disponibile. Las personas sujetas a la influencia o al control de un gerente necesitan sentir que pueden acudir a él en el momento preciso.

Decidido. Los subordinados establecen su propio nivel de decisión siguiendo el ejemplo del líder.

Enérgico. La energía es palpable en los individuos serios, esto funciona como un generador de confianza en los demás.

Fiable. Un comportamiento estable es clave de la fiabilidad. Nada provoca la ineficiencia de una organización que el tener que estar adivinando aquello que puede agradar o desagradar al jefe.

Sensato. Al convertirse en gerentes, hay quienes sienten que el poder les autoriza a dejar de tratar con la realidad; llevan a cabo acciones aparentemente fundamentadas, pero que, en realidad pueden deteriorar la organización.

Modesto. Resulta muy fácil llegar a la conclusión de que son el principio y el final de todo lo que acontece. Pueden desarrollar la idea de que ellos deben pensar en todo y de que no se les aprecia como es debido.

Apasionado. Centrado en el trabajo es otra forma de decir apasionado en el mejor sentido.

Agradable. Saben que no tienen que ser groseros para que los demás reconozcan su preeminencia.

Otros autores agregan como competencias o habilidades gerenciales las siguientes:

Motivador del personal. Poder hacer que los demás mantengan un ritmo de trabajo intenso.

Conductor de grupos de trabajo. Desarrollar, consolidar y conducir un equipo de trabajo con autonomía y responsabilidad.

Líder. Orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada.

Comunicador eficaz. Escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas en forma efectiva.

Dirección de personas. Esfuerzo por mejorar la formación y desarrollo de los demás y de sí mismo.

Gestor del cambio y desarrollo de la organización. Manejar el cambio para asegurar la competitividad y efectividad a un largo plazo. Plantear y manejar de manera efectiva los conflictos.

Un gerente educativo, además de poseer conocimientos sobre administración y educación, debe poseer, además de las precedentes, habilidades gerenciales como ser:

Habilidad para tratar con personas. El director debe poseer la capacidad de escuchar a todo el personal, debe colocarse en sus respectivas perspectivas, debe comprenderlos y armonizar sus intereses en beneficio de la escuela.

Tener sentido de justicia y equidad. Debe actuar con apego a las normas legales y ser equitativo.

Respeto a la opinión ajena. Debe ser humilde para poder desprenderse de su opinión para aceptar la de los demás cuando la reflexión la indique que la opinión ajena es la que más se ajusta a la realidad del centro educativo.

Capacidad para tomar decisiones. Si el director no posee esta cualidad puede conducir la escuela a un estado de inseguridad colectiva y de baja moral en docentes y alumnos, eliminándose en muchos casos la perspectiva sobre la misión de cada uno y de la escuela, coadyuvando a una desorientación general en el centro educativo.

Aptitud intelectual. Antes de tomar decisiones deben hacerse las debidas consideraciones, esto aumenta la posibilidad de que las mismas vayan en concordancia con la realidad.

Además de las características expuestas, el director de un centro educativo debe poseer: iniciativa, confianza en sí mismo, salud física y mental, entusiasmo, originalidad, capacidad para el liderazgo y capacidad de comunicación .

Un gerente debe mantenerse atento y mentalmente despierto, pues necesita afrontar problemas y tiene que adquirir hoy las habilidades que le conferirán efectividad mañana; igual, necesita la oportunidad de reflexionar acerca del sentido de su propia experiencia y sobre todo necesita una oportunidad para auto reflexionar y aprender el modo de hacer valer sus cualidades; y debe conocer y comprender lo que se espera de él y por qué, con cual patrón se lo medirá y cómo.

Los gerentes determinan aquello que debe dirigirse; los ejecutivos se encargan de esa dirección. El gerente es quien idea la empresa y quién determina lo que debe hacerse; delega los puestos necesarios para alcanzar los resultados deseados, estableciendo los requisitos; genera también la mayor parte del dinero y conduce al conjunto hacia las oportunidades para acumular riqueza. Por lo anterior, un gerente ejecuta todas o algunas de las cuatro funciones siguientes: planeamiento, organización, la integración y la medición. Ciertos autores destacan, por lo menos, tres grupos de funciones que son esenciales para un efectivo trabajo gerencial: La creación de un grupo de trabajo armónico donde el todo sea más que la suma de sus partes. Una entidad pro- ductiva que rinda más que la suma de los recursos incorporados a la misma.

Ser proactivo. Armonizar en todas las decisiones y todos los actos los requerimientos del futuro inmediato y a largo plazo. Ejecutar 6 tareas básicas: fijar objetivos; derivar metas en cada área de objetivos; organizar tareas, actividades y personas; motivar y comunicar, controlar y evaluar; y desarrollar a la gente y a sí mismo.



### 3.4 Liderazgo

Autores como Dave Ulrich, Jack Zenger y Norm Smallwood consideran que la mejor manera de fijar lo que dará como resultado el liderazgo es señalando algunos atributos relacionados con lo que el líder debe ser, saber y hacer. He aquí algunos.

**Fijar el rumbo.** Los líderes que fijan el rumbo saben y hacen por lo menos tres cosas: comprenden los sucesos externos, se enfocan en el futuro y convierten la visión en acción. El líder debe direccionar la institución hacia el futuro; para predecir y jugar con diversas influencias, como la clientela, la tecnología, las regulaciones, los competidores, los inversionistas y proveedores; de esta manera, el gerente imprime a la organización una identidad propia y única, y genera valor para todos los que tengan interés en ella. El futuro de la organización se expresa en ciertos elementos, como visión, misión, estrategia, aspiración, destino, principios, etc.

**Mostrar carácter personal.** Los seguidores necesitan líderes en quienes puedan creer, con quienes puedan identificarse y en quienes puedan tener confianza. Esto es credibilidad, y encierra a su vez atributos como honestidad, capacidad de inspirar, imparcialidad, capacidad de apoyar a otros. Los líderes de carácter viven los principios de su organización practicando lo que predicán; poseen y generan en los demás una imagen positiva de sí mismos y exhiben capacidad cognoscitiva y encanto personal en alto grado.

**Movilizar la dedicación individual.** Los líderes convierten una visión en hechos, haciendo que otros se comprometan. El traduce las aspiraciones futuras en aquellas conductas y acciones cotidianas que se le exigen a cada empleado; así, los empleados se comprometen a armonizar sus acciones con las metas organizacionales y se dedican a poner el corazón, el alma y la mente en los propósitos de la organización. Los líderes han de: forjar relaciones colaborativas, compartir el poder y la autoridad y manejar la atención.

Los líderes tienen que ayudar a los individuos a ver y sentir cómo sus aportes contribuyen al logro de las metas de la entidad.

**Engendrar capacidad organizacional.** Esto se refiere a los procesos, prácticas y actividades que crean valor para la organización. Los líderes tienen que ser capaces de traducir el rumbo organizacional en directivas, la visión en práctica y el propósito en un proceso. La capacidad representa la identidad de la empresa o institución educativa tal como la perciben tanto los

empleados como los clientes o usuarios. Entre otras, los líderes deben exhibir estas habilidades: forjar la infraestructura organizacional, aprovechar la diversidad, desarrollar equipos, diseñar sistemas de recursos humanos y hacer realidad el cambio.

### 3.5 Técnicas de liderazgo

Es justo abordar el aspecto de las técnicas de liderazgo que un gerente debe emplear para dirigir adecuadamente al personal. A este respecto se recomiendan las siguientes:

Moldear la Visión. Lo sencillo resulta mejor, pues la delegación depende de una comprensión compartida respecto de la meta organizacional.

Educar. Para así formar una organización que apoye el liderazgo hacia el alcance de los objetivos institucionales.

Dar y Obtener retroalimentación.

Delegar autoridad en forma debida. Se debe combinar el control centralizado con la ejecución descentralizada.

No depender totalmente de fórmulas. Los líderes deben aprender también a confiar en sus instintos y desarrollar sus corazonadas

Conducir. Hay que guiar y dirigir a los subordinados de forma que desarrollen la comprensión y cooperación entre todos, para la perfección de la educación e instrucción en el ámbito colectivo.

Instruir. Se debe enseñar las nociones técnicas precisas y dirigir los ejercicios prácticos, para proporcionar a los subordinados los conocimientos específicos que necesiten para cumplir sus misiones.

## **Capítulo 4**

### **Función pedagógica**

#### **4.1 Asesorar pedagógicamente a las docentes**

Estimular la capacitación, dar a conocer la reglamentación vigente, organizar las propuestas de enseñanza, evaluar planes, actividades, etc.

Planifica, monitorea, supervisa, evalúa, asesora y efectúa el seguimiento de aspectos técnico-pedagógicos.

Orientar, coordinar, ejecutar y evaluar permanentemente acciones del nuevo enfoque pedagógico, el Marco Operativo, el Marco Teórico, el Marco Curricular.

Desarrollar el perfil de los planes y programa y difundir métodos y técnicas de enseñanza-aprendizaje.

Asesorar a los docentes en la elaboración de los Proyectos curriculares de la Institución, Programaciones anuales, programaciones de corto alcance y evaluación de acuerdo al nuevo enfoque.

Organizar y ejecutar jornadas técnicas pedagógicas de actualización y capacitación dirigidas a los docentes.

Elaborar informes técnicos sobre las acciones realizadas: Monitoreo, supervisión y evaluación de logros de las horas efectivas de clase.

Participar como coordinador y expositor de capacitación a los docentes

Cumplir con la recepción y entrega de cargo debidamente documentado, al asumir o dejar el cargo (vacaciones, culminación de servicios y otros).

La comprensión de enfoques y contenidos de planes y programas vigentes;

## 4.2 Orientación y reflexión sobre las formas de enseñanza

El aprovechamiento de saberes y experiencias a través de encuentros que posibiliten el intercambio y la creación de redes de aprendizaje en las que puedan participar equipos docentes y directores de diferentes niveles educativos y modalidades, así como instituciones de educación superior que puedan contribuir en la mejora de las prácticas de enseñanza.

La promoción de la lectura de documentos académicos y psicopedagógicos actualizados de experiencias exitosas, y la adquisición de nuevos conocimientos.

Asumir la coordinación de las reuniones y apoyarse en sus integrantes para realizarlo, de acuerdo con la agenda y las comisiones establecidas en reuniones anteriores.

Promover ejercicios de autoevaluación continua en la escuela y la zona a partir de los resultados educativos que se obtengan durante el año escolar, así como el diseño de estrategias que permitan solventar o mejorar el aprovechamiento académico y enriquecer la práctica docente.

Comparar los avances de la escuela con las metas y propósitos de la planeación con la finalidad de hacer ajustes en caso necesario.

Propiciar la participación entre el grupo de docentes, así como la reflexión y el análisis sobre los avances y resultados de la evaluación de procesos de enseñanza y aprendizaje.

Revisar la vinculación y congruencia entre la planeación de los contenidos, así como procurar la pertinencia de los programas y proyectos educativos que impulsan la federación y las entidades para enriquecer ambas planeaciones.

Generar conjuntamente con el equipo docente, la construcción de criterios e indicadores para evaluar los logros que en materia educativas y obtengan en el proceso de aprendizaje.

Asesorar y orientar a los docentes en la atención de problemas y necesidades que se presentan en las aulas y en todo el ámbito de la escuela.

Establecer acuerdos y compromisos para el seguimiento y acompañamiento de las actividades que se ejecutan en todo el proceso de aprendizaje.

Informar sobre programas que promueven las autoridades educativas, así como revisar su posible aprovechamiento en las actividades educativas del plantel.

Realizar actividades para la autoformación y capacitación de los docentes así como acordar contenidos educativos que es necesario fortalecer en la práctica de la enseñanza aprendizaje.

Impulsar y apoyar la mejora continua de los procesos educativos fundamentales que afectan la enseñanza y el aprendizaje de los niños y jóvenes que asisten a la escuela.

Promover y apoyar los procesos formativos necesarios para el desarrollo intelectual y profesional de docentes a través de la reflexión sistemática y científica sobre sus prácticas educativas y sus consecuencias.

Promover acciones para que los docentes comprendan y se apropien críticamente de planes y programas de estudio, dominen el enfoque intercultural y los enfoques de enseñanza, y manejen adecuadamente los enfoques teóricos y metodológicos de los materiales de apoyo a la enseñanza.

Promover entre los docentes la comprensión del contexto social en que se ubica la escuela y el respeto por la filiación cultural de los alumnos y sus comunidades, así como apoyarles en el diseño de estrategias diferenciadas para atender a la diversidad.

Ayudar a los docentes en el diseño, puesta en marcha y evaluación de propuestas para solucionar los problemas educativos que enfrentan cotidianamente en la escuela y en el aula.

Impulsar y orientar la coordinación del trabajo planeado en la escuela para la evaluación de la situación educativa del plantel, la mejora de la organización y gestión de la escuela, el intercambio de experiencias educativas y el establecimiento de alianzas con los padres de familia y otros miembros de la comunidad en favor de la educación de los alumnos.

Orientar a los docentes para el uso óptimo de los recursos materiales, tecnológicos, financieros y actualizarse en la implementación del Currículum Nacional Base.