

T-52-89
E92
C-2

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



B. yana I-6, 914-2008 C-2

**Evaluación del desempeño del director de los centros educativos del nivel medio
(Estudio realizado en los institutos del sector oficial del municipio de Santa Cruz
del Quiché, El Quiché)
(Tesis)**

1. Selvin Onelio Ramírez Urizar.....0703609
2. Eluvia Patricia Peláez Noriega0703611
3. Magdalena Lucrecia Medina Sánchez.....0703613
4. Patricia Maricela Gil Ramos0703617

Licda. Rosa Ardón de Motta
Asesora

Sololá, septiembre 2008



FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACION

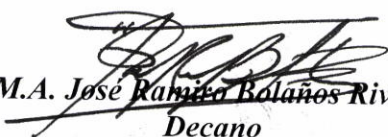
ASUNTO: Selvin Onelio Ramírez Urízar, Eluvia Patricia Peláez Noriega, Magdalena Lucrecia Medina Sánchez, Patricia Mericela Gil Ramos estudiantes de la carrera de Licenciatura en Pedagogía y Administración educativa de esta Facultad solicitan autorización para realizar Tesis para completar requisitos de graduación.

Guatemala 26 de enero del 2,008

Se ha analizado la solicitud de los estudiantes: Selvin Onelio Ramírez Urízar, Eluvia Patricia Peláez Noriega, Magdalena Lucrecia Medina Sánchez, Patricia Maricela Gil Ramos, para realizar Tesis enmarcada en la temática Evaluación del desempeño del director de los centros educativos del nivel medio (Estudio realizado en los institutos del sector oficial del municipio de Santa Cruz del Quiché, El Quiché).

En virtud de lo anterior esta *Decanatura dictamina:*

- 1. Habiendo cumplido con lo descrito en el Reglamento Académico de la Universidad Panamericana en Opciones de Egreso, artículo No.6 incisos del a) al n).*
- 2. Por lo antes expuesto los estudiantes: Selvin Onelio Ramírez Urízar, Eluvia Patricia Peláez Noriega, Magdalena Lucrecia Medina Sánchez, Patricia Maricela Gil Ramos.*
- 3. Se aprueba desarrollar la Tesis en la temática solicitada.*
- 4. Se autoriza el nombramiento de la Licda. Rosa Ardón de Motta como Asesora-Tutora de conformidad con lo establecido en la normativa para desarrollo de trabajo de graduación.*


M.A. José Ramón Bolaños Rivera
Decano

Facultad de Ciencias de la Educación



UNIVERSIDAD PANAMERICANA DE GUATEMALA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACION, Guatemala dieciocho de septiembre del dos mil ocho.-----

En virtud de que la Tesis con el tema: **Evaluación del desempeño del director de los centros educativos del nivel medio (Estudio realizado en los institutos del sector oficial del municipio de Santa Cruz del Quiché, El Quiché)**, presentada por los estudiantes: **Selvin Onelio Ramírez Urizar, Eluvia Patricia Peláez Noriega, Magdalena Lucrecia Medina Sánchez, Patricia Maricela Gil Ramos**, previo a optar al grado Académico de Licenciados, cumplen con los requisitos técnicos y de contenido establecidos por la Universidad, se extiende el presente dictamen favorable para que continúen con el proceso correspondiente.

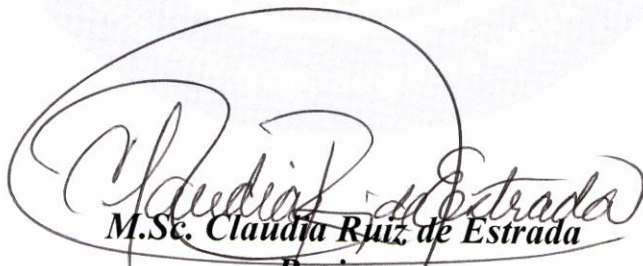


Lida. Rosa Ardón Motta
Asesora



UNIVERSIDAD PANAMERICANA DE GUATEMALA FACULTAD DE CIENCIAS DE
LA EDUCACION, Guatemala veintitrés de octubre del dos mil ocho.-----

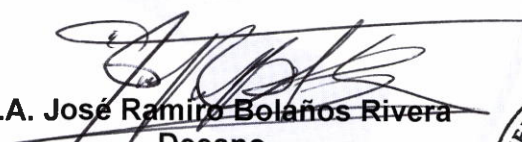
En virtud de que la Tesis con el tema: ***Evaluación del desempeño del director de los centros educativos del nivel medio (Estudio realizado en los institutos del sector oficial del municipio de Santa Cruz del Quiché, El Quiché)***, presentada por los estudiantes: ***Selvin Onelio Ramírez Urizar, Eluvia Patricia Peláez Noriega, Magdalena Lucrecia Medina Sánchez, Patricia Maricela Gil Ramos*** previo a optar al grado Académico de Licenciados, cumplen con los requisitos técnicos y de contenido establecidos por la Universidad, se extiende el presente dictamen favorable para que continúen con el proceso correspondiente.


M.Sc. ***Claudia Ruiz de Estrada***
Revisora



UNIVERSIDAD PANAMERICANA DE GUATEMALA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACION, Guatemala a los catorce días del mes de noviembre del dos mil ocho.-----

En virtud de que el Informe Final de Tesis con el tema: Evaluación del desempeño del director de los centros educativos del nivel medio (Estudio realizado en los institutos del sector oficial de municipio de Santa Cruz del Quiché, El Quiché), presentado por los estudiantes: Selvin Onelio Ramírez Urizar, Eluvia Patricia Peláez Noriega, Magdalena Lucrecia Medina Sánchez, Patricia Maricela Gil Ramos, previo a optar grado de Licenciados en Pedagogía y Administración Educativa, cumple con los requisitos técnicos y de contenido establecidos por la Universidad, y con el requisito de Dictamen del Asesor (a)-Tutor (a) y Revisores, se autoriza la impresión del informe final de Tesis.


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

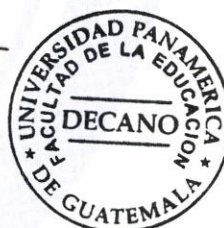


TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN.....	I
RESUMEN EJECUTIVO.....	II
CAPÍTULO I.....	1
I MARCO CONTEXTUAL.....	1
CAPÍTULO II.....	7
II MARCO CONCEPTUAL.....	7
A. ANTECEDENTES.....	7
B. IMPORTANCIA DEL PROBLEMA.....	7
C. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	8
D. DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA.....	9
CAPÍTULO III.....	11
III MARCO TEÓRICO.....	11
A. ADMINISTRACIÓN.....	11
1. Principios de la Administración.....	12
a. División del Trabajo.....	13
b. Autoridad y Responsabilidad.....	13
c. Disciplina.....	13
d. Unidad de Mando.....	13
e. Unidad de Dirección.....	14
f. Subordinación del Interés Individual al Bien Común.....	14
g. Remuneración.....	14
h. Centralización.....	14
i. Cadena Escalar.....	14
j. Orden.....	15
k. Equidad.....	15
l. Estabilidad del Personal.....	15
m. Iniciativa.....	15
n. Espíritu de Equipo.....	16
B. EL DIRECTOR.....	16
1. La dirección como liderazgo.....	17
a. Líder Natural.....	17
b. Líder Institucional.....	17
c. Líder Tradicional.....	18
d. Líder Autocrático.....	18
e. Líder Indiferente.....	18
f. Líder Democrático.....	18
g. Líder Paternalista.....	19
2. Jerarquías Inmediatas.....	19
3. Funciones y Atribuciones del Director.....	19
a. Administrativo.....	20
1) Planificación.....	20
2) Organización.....	20
3) Integración del personal.....	21
4) Dirección.....	21

5) Control.....	21
b. Técnico Pedagógico.....	22
c. Legislativo.....	23
d. Otras Funciones y Atribuciones Establecidas.....	24
4. Perfil del Director	28
5. Procedimiento de nombramiento de Directores que aplica el MINEDUC.....	29
C. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.....	30
1. Evaluación del desempeño del director del nivel medio.....	31
a. Evaluación Interna.....	31
b. Evaluación externa.....	32
2. Métodos de Evaluación del desempeño.....	32
3. Lineamientos para estructurar la Evaluación del Rendimiento del Desempeño.....	32
4. Lineamientos sobre proyectos de evaluación del desempeño.....	34
5. Hoja de evaluación de personal (hoja de servicio).....	35
CAPÍTULO IV.....	37
IV MARCO METODOLÓGICO.....	37
A. PROBLEMA.....	37
B. JUSTIFICACIÓN.....	37
C. EL PROBLEMA Y SU DESCRIPCIÓN.....	38
D. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	38
1. Objetivo General.....	38
2. Objetivos Específicos.....	38
3. PASOS METODOLÓGICOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	39
1. Delimitación de la muestra.....	39
a. Delimitación espacial.....	39
b. Delimitación temporal.....	39
c. Fundamentación Teórica.....	39
d. Propuesta.....	39
4. POBLACIÓN Y MUESTRA.....	40
5. MÉTODOS Y TÉCNICAS.....	40
a. Tipo de Investigación.....	40
b. Métodos y Técnicas de Investigación.....	40
CAPÍTULO V.....	41
V MARCO OPERATIVO.....	41
CAPÍTULO VI.....	43
VI PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPERETACIÓN DE RESULTADOS.....	43
A. PRUEBA PILOTO.....	43
B. RECOLECCIÓN DE DATOS.....	43
C. TRABAJO DE CAMPO.....	43
D. PROCESAMIENTO DE INFORMACIÓN.....	43
E. DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....	59
F. RECURSOS.....	63
CAPÍTULO VII.....	65
VII CONCLUSIONES.....	65
CAPÍTULO VIII.....	67

VIII PROPUESTA.....	67
A. PROPUESTA DE UN PROYECTO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL DIRECTOR DEL NIVEL MEDIO DEL SECTOR OFICIAL	67
1. Descripción.....	67
2. Justificación.....	67
3. Objetivos.....	68
a. Objetivos General.....	68
b. Objetivos Específicos.....	68
4. Desarrollo de la Propuesta.....	69
a. Forma de Evaluación.....	69
b. Fase del desarrollo.....	71
c. Fase Inicial.....	71
d. Fase Final.....	72
e. La escala de calificación.....	72
5. Implementación de la Propuesta.....	73
6. Evaluación.....	80
CAPÍTULO IX.....	81
IX REFERENCIA.....	81
CAPÍTULO X.....	83
X ANEXOS.....	83

INTRODUCCIÓN

La presente investigación desarrolla el tema Evaluación del desempeño del director de los centros educativos del nivel medio (Estudio realizado en los institutos del sector oficial del municipio de Santa Cruz del Quiché, El Quiché), el cual tiene como finalidad establecer cómo evaluar el desempeño de los directores de los centros educativos oficiales del nivel medio, describir el marco contextual del municipio de Santa Cruz del Quiché, explicar como funcionan los centros educativos del nivel medio, definir las funciones, las atribuciones y el perfil de los directores del nivel medio, indicar el procedimiento de selección y evaluación que aplica el MINEDUC a los directores, elaborar instrumentos que permitan evaluar el desempeño de los directores y presentar propuesta de un proyecto de evaluación de desempeño del director del nivel medio.

La investigación se fundamentó en la pregunta ¿Cómo evaluar el desempeño de los directores de los centros educativos oficiales del nivel medio en el Municipio de Santa Cruz del Quiché? con esta pregunta se pudo establecer el enfoque que tomó esta investigación.

La presente investigación se fundamentó teóricamente en temas como: La administración, principios de administración, el director, la dirección como liderazgo, jerarquías inmediatas a la dirección, funciones y atribuciones del director, perfil del director y evaluación del desempeño.

Esta investigación pretende contribuir en la mejora de la evaluación del desempeño de los directores, como administradores educativos.

RESUMEN EJECUTIVO

La presente investigación se basa en el estudio: Evaluación del desempeño del director de los centros educativos del nivel medio (Estudio realizado en los institutos del sector oficial del municipio de Santa Cruz del Quiché, El Quiché), en la cual se determina la implementación de un proyecto de evaluación de desempeño del director que ayude a fortalecer la administración educativa influyendo en la calidad del proceso enseñanza - aprendizaje.

Existen estudios y base legal de cómo un director debe realizar las funciones técnico - administrativas, pero no se ha evidenciado que existan instrumentos que permitan evaluar el desempeño del director.

La presente investigación está integrada por los diferentes marcos de la investigación entre los cuales están: marco contextual, marco conceptual, marco teórico, marco metodológico y marco operativo.

En el marco contextual, se encuentra la información de todo el contexto en donde se realizó la investigación en este caso los aspectos demográfico, poblacional y educativo del municipio que ayudarán a describir el ambiente en donde se desarrolló la investigación.

El marco conceptual contiene los antecedentes del problema, que describe si existen investigaciones con anterioridad acerca del tema; la importancia de la investigación que indica la razón por la cual se seleccionó esta investigación, la que priorizó la necesidad de la evaluación del desempeño del director para mejorar la labor técnico administrativa.

Además este marco contiene el planteamiento del problema que explica en forma general el problema y la delimitación del mismo, que describe la ubicación de la

investigación que será el municipio de Santa Cruz del Quiché, centros educativos del nivel medio, del sector público, y los actores que son: autoridades educativas, directores y docentes.

El marco teórico contiene los temas que fundamentan bibliográficamente la investigación los cuales son los siguientes: La administración, principios de administración, el director, la dirección como liderazgo, jerarquías inmediatas a la dirección, funciones y atribuciones del director, perfil del director y evaluación del desempeño.

El marco metodológico determina los métodos, técnicas e instrumentos más importantes para la recopilación de información, en el cual se formularon los siguientes objetivos de investigación: Establecer cómo evaluar el desempeño de los directores de los centros educativos del nivel medio en el municipio de Santa Cruz del Quiché, explicar cómo funcionan los centros educativos del nivel medio del sector oficial de Santa Cruz del Quiché, describir las funciones y atribuciones de los directores del Nivel Medio de los centros oficiales, explicar el procedimiento de selección que aplica el MINEDUC a los directores de los centros oficiales del nivel medio, describe los procedimientos para evaluar el desempeño y elaborar instrumentos que permitan evaluar el desempeño de los directores de los centros educativos oficiales del nivel medio.

En el marco operativo se presentan, analizan e interpretan los resultados de la investigación, la cual fue de tipo descriptivo con estudio documental y de campo, utilizando el método holístico ya que abarca la totalidad de centros educativos del nivel medio sector oficial y fenomenológico, porque el tema esta basado en las vivencias de las personas estudiadas. También de tipo colectivo reuniéndose varios casos similares para ser estudiados.

La propuesta de la investigación es un proyecto de Evaluación de desempeño del director del nivel medio del sector oficial.

CAPÍTULO I

I. MARCO CONTEXTUAL

El municipio de Santa Cruz del Quiché, se encuentra ubicado en el noroccidente de Guatemala a una distancia de 165 kilómetros de la ciudad capital, en las tierras altas del país, y es a su vez cabecera del departamento de Quiché. Cuenta con una extensión territorial de 128 kilómetros cuadrados, y posee una altura de 2,021 metros sobre el nivel del mar.

Santa Cruz del Quiché, colinda al Norte con el municipio de San Pedro Jocopilas y Patzité; al Sur con el municipio de Chichicastenango, al Oriente con el municipio de Chiché, al Occidente con el municipio de San Antonio Ilotenango. Cuenta con 80,000 habitantes, de los cuales, el 70% pertenecen a la etnia maya y el 30% a la etnia mestiza; hablantes del idioma K'iche' y español respectivamente.

Los suelos de este municipio son muy fértiles y se ven favorecidos por su clima frío. Se marcan las siguientes estaciones: verano de noviembre a abril e invierno de mayo a octubre. Existen numerosas montañas, mesetas y valles. Los recursos naturales con que cuenta son: Laguna de Lemoa, Río Sepelá, Balneario de Pachitac y las Ruinas de Utatlán.

Los primeros pobladores de este territorio fueron los mayas-quichés, los cuales durante la conquista fueron saqueados por los españoles durante este proceso se dio el mestizaje de ambas culturas dando como resultado el surgimiento del llamado grupo "ladino".

En lo que respecta a la división político-administrativo, Santa Cruz del Quiché, cuenta con 5 aldeas, 12 caseríos, 38 cantones, 10 parajes, 9 colonias y 6 zonas.

El nombre antiguo de Santa Cruz del Quiché es Q'u'markaj compuesto por tres sustantivos que significan: Q'u'= raíz del verbo esconder, Ma'r que es la contracción del sustantivo Me'r cuyo significado es dinero o riqueza; y Kaj, sustantivo que significa: cielo. Entonces Q'uma'rkaj es el nombre del lugar que literalmente entonces significa: "Escondite de la riqueza del cielo". Este nombre se debe a que el Reino Quiché conservó allí su riqueza, con la intención de esconderla ante cualquier peligro de robo.

Después de la conquista, en el templo Tojil se encontró mucha riqueza que los Kichés habían guardado, estos fueron saqueados por extranjeros que obtuvieron tal información.

La fundación de Santa Cruz del Quiché, se debe al primer obispo de Guatemala Francisco Marroquín, el 03 de Mayo de 1,539 quien visitó el lugar dándole dicho nombre, después de la ocupación de los españoles. Este nombre se debe a la influencia del Catolicismo.

El gobierno local está constituido por el Alcalde Municipal y su Corporación Municipal. Las organizaciones políticas que existen en el municipio son: PAN, UNE, PATRIOTA, DÍA, URNG, FRG, UNIONISTA, entre otros. Y algunos Comités Cívicos. Actualmente existen organizaciones civiles apolíticas como: CONJUVE, DEFENSORIA MAYA, SECTOR MUJERES, otros.

Las actividades que más realizan los habitantes de este municipio son: artesanías, agricultura, comercio, transporte y algunas otras ocupaciones profesionales. Los productos que se siembran, cosechan y distribuyen son: maíz, frijón, haba, aguacate, limón, mora, etc. Entre la actividad industrial, se encuentra la fabricación de sombreros, objetos de barro, velas de parafina y cebo, telas típicas, lana, canastas, muebles de madera y refrescos embotellados. Asimismo se da la crianza de ganado vacuno, mular, porcino y lanar.

En el municipio existen agencias sociales de salud como lo son: Puesto de Salud, Hospital Nacional Santa Elena, Hospital del IGSS, tres hospitales privados, varias clínicas privadas de diferentes especialidades, laboratorios y FUNDABIEN.

La mayoría de las casas son construcciones de adobe con piso de barro, tierra o cemento con cuatro ambientes grandes. Existe otra cantidad de construcción de block y algunas de ladrillo con su respectivo piso de granito.

Existe transporte urbano para comunicar a las diferentes zonas y extraurbano para comunicar a las diferentes aldeas, cantones, municipios cercanos y a otros departamentos, existiendo empresas de transporte como: Veloz Quichelense, San Pedranita, María del Rosario, Guadalupanas, etc.

El municipio también posee carreteras asfaltadas y de terracería para comunicarse con sus aldeas, cantones, otros municipios y departamentos. Dentro del casco urbano únicamente se puede contar con el 40% de sus calles con pavimento o adoquinado.

Dentro de los grupos religiosos se encuentran el 50% que profesan la religión católica, el 30% que son cristianos-evangélicos y el resto están distribuidos en otras religiones como Testigos de Jehová, Mormones, etc. Existen también clubes o asociaciones sociales como los Bomberos Municipales, Bomberos Voluntarios, los Scout, Club de Leones, Delegación de la Cruz Roja y Asociación de Médicos.

En el ámbito de la administración educativa se cuenta con tres Coordinaciones Técnicas Administrativas que tienen a su cargo la supervisión de siete centros públicos del nivel primario, una escuela de párvulos, una escuela de educación especial, cinco institutos del nivel medio sector oficial (cuatro del nivel diversificado y uno del nivel básico), y dos institutos por cooperativa. En el municipio también funcionan diez colegios privados, un centro de bienestar estudiantil, y cuatro extensiones universitarias.

Los centros educativos oficiales del nivel medio son los siguientes, según la jornada en que funcionan: Instituto Básico Experimental “Fray Francisco Jiménez” (Jornada Matutina), Instituto Normal Mixto “Juan de León” (Jornada Vespertina), Instituto Normal Bilingüe (Jornada Diurna), Instituto Nacional Tecnológico (Jornada Diurna) e Instituto Normal de Educación Física (Jornada Diurna). Estos centros educativos poseen edificio propio, en su mayoría en condiciones apropiadas, así mismo cuentan con personal técnico- administrativo, docente y operativo. El personal técnico - administrativo está integrado por director, subdirector, maestros auxiliares, secretarias y peritos contadores, encargados de llevar la administración de recursos. El personal docente se encuentra organizado en comisiones de trabajo, con el objeto de apoyar las diversas actividades programadas durante el ciclo escolar. El personal operativo es el encargado del mantenimiento del centro educativo. El personal antes descrito está bajo el liderazgo del director del centro educativo.

En la actualidad las escuelas normales están trabajando el modelo constructivista y en los otros centros educativos del nivel medio continúan trabajando con el enfoque de la escuela tradicional.

La población estudiantil de estos centros educativos es la siguiente:

Cantidad de Alumnos del nivel medio del sector Oficial

Nivel 45 (Básico)	Mujeres	Hombres	Total
	319	396	715
Nivel 46 (Diversificado)	Mujeres	Hombres	Total
	674	623	1297

Docentes del sector oficial que laboran en el Nivel Medio:

Nivel	No. de Docentes
Nivel 45 (Básico)	30
Nivel 46 (Diversificado)	60

En el nivel medio del sector oficial del área urbana, se cuenta con cinco directores del renglón presupuestario 011, teniendo a su cargo una cantidad aproximada de doce a veintisiete docentes, dependiendo de la población estudiantil. Los centros educativos cuentan con una población que oscila de ciento cincuenta a seiscientos estudiantes.

El nivel académico de los directores en su mayoría poseen el título de Profesores de Enseñanza Media en Pedagogía y la minoría un nivel de Licenciatura siempre en el ramo educativo.

Existe una comunicación estrecha entre los directores del nivel medio y el Coordinador Técnico Administrativo, pero únicamente para trasladar información o disposiciones del MINEDUC.

Esta investigación se centra en el papel del director o directora, ya que tiene bajo su responsabilidad la infraestructura del establecimiento, la administración institucional y técnica, así como velar por la buena relación de los integrantes de la comunidad educativa, además de la gestión con las autoridades y organizaciones que apoyan el desarrollo del proceso educativo a nivel local.

CAPÍTULO II

II MARCO CONCEPTUAL

A. ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

Durante mucho tiempo se han estudiado todos los factores relevantes para la aplicación del proceso administrativo en los centros escolares. Existen estudios y base legal que sustenta cómo un director debe realizar sus funciones técnicas- administrativas, sin embargo existen problemas de diferente índole en los centros educativos del nivel medio, en su mayoría, estos tienen que ver con el papel que juegan los directores en la administración que realizan.

Hasta la fecha no existe un proyecto de evaluación del desempeño en que el MINEDUC pueda determinar como se esta realizando la labor técnica administrativa de los directores del nivel medio, solamente durante años se ha contado con la Hoja de Evaluación del Personal o comúnmente llamada Hoja de Servicio, la cual solamente ha sido un instrumento de medición, pero no de evaluación.

Por lo anterior se hace necesario investigar si los directores del nivel medio conocen y cumplen sus funciones técnicas- administrativas y si asumen su papel con responsabilidad y profesionalismo para mejorar el trabajo que desempeñan.

B. IMPORTANCIA DEL PROBLEMA:

La evaluación del desempeño aplicada a los directores de centros educativos que conforman el nivel medio del sector oficial, es un tema de gran importancia para la administración educativa.

Los logros alcanzados dentro de un centro educativo, dependerán de cómo está integrado el recurso humano, pues se requiere de un trabajo en equipo y esta integración está en manos de los directores que deben ser los promotores, orientadores e incentivadores de la eficiente realización de la labor educativa.

Debido a la poca importancia que se le ha dado a la función que está ejerciendo el director, se hace necesario fortalecer la labor administrativa mediante la implementación de un proyecto de evaluación que permita mejorar el desempeño de los directores del nivel medio, para el alcance de las metas educativas.

C. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA:

En el municipio de Santa Cruz del Quiché, los directores de los centros educativos oficiales llevan a cabo una labor importante en el área técnico administrativa, por lo tanto es necesario verificar cómo realizan todas esas acciones y los logros que obtienen. Los resultados de la evaluación servirán de estímulo y motivación para mejorar su desempeño y brindar reconocimiento a su trabajo.

Por lo expresado anteriormente, esta investigación se fundamenta en la siguiente interrogante: ¿Cómo evaluar el desempeño de los directores de los Centros Educativos Oficiales del Nivel Medio en el Municipio de Santa Cruz del Quiché?, esta investigación pretendía establecer un proyecto de evaluación que permitiera verificar los procesos que realizan los directores cuando están desempeñando sus funciones técnicas y administrativas.

D. DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA:

La investigación se llevó a cabo con autoridades educativas, directores y docentes, del municipio de Santa Cruz del Quiché, tomando en cuenta los centros educativos del nivel medio, del área urbana del sector oficial.

CAPÍTULO III

III MARCO TEÓRICO

A. ADMINISTRACIÓN

Es la acción de una o varias personas con el propósito de alcanzar una meta o fin que conlleva responsabilidad, profesionalismo y eficiencia para la planeación, organización, integración de personal, dirección, control o supervisión y evaluación.

“Etimológicamente el vocablo Administración proviene de los términos latinos ADMINISTRATIO Y ADMINISTRARE, de AD (a) y MINISTRARE (servir), siendo su significado literal servir a, lo que traduce la idea de acción o actividad. Según otros ADMINISTRARE resulta por contracción de ad manus trahere, integrada por el prefijo ad, el sustantivo manus y el verbo trahere, lo que implica alusión a la idea de dirección, manejo o gestión hacia un fin. En alemán, por el contrario viene de la palabra walten que significa reinar imperar, haciendo referencia a una idea de poder.” (DORMÍ, José Roberto:83:157)

En otras palabras se puede decir que la administración es el proceso en el cual se diseña la forma de trabajar de cada una de las personas que laboran dentro de una institución, promoviendo un buen ambiente laboral y fomentando el trabajo en equipo para el alcance de las metas propuestas, es decir, lo que se pretende realmente con la administración es el éxito de una institución a través de la actividad humana hacia una misma misión y visión.

Cabe mencionar que dentro de la administración el recurso humano juega un papel importante, porque será el indicado para hacer uso adecuado de los materiales o insumos a su alcance y responsable de los resultados que se obtengan.

La administración es una ciencia por los conocimientos teóricos que presenta para su desarrollo, y porque sus resultados pueden comprobarse al ser llevados a la práctica. La administración también es un arte porque se necesita de disposición y habilidad en la ejecución. La administración surge para contribuir con el éxito de los centros educativos y evitar el fracaso de los mismos.

Dentro de la administración debe haber una persona que guíe a los subordinados, la cual es llamada administrador, será el responsable de dirigir la actividad humana, orientar el uso de los recursos materiales, aprovechamiento del tiempo, otros.

Existen tres clases de administración: pública, privada y mixta. La pública se encarga de llevar tareas del Estado, la privada son acciones que se realizan por personas particulares y mixta es una integración de las dos anteriores.

La administración educativa es un conjunto de acciones que se llevan a cabo dentro del proceso educativo, en otras palabras es la planeación, organización, integración de personal, dirección, control o supervisión y evaluación del hecho educativo con el objeto de alcanzar las metas establecidas en beneficio de la comunidad educativa y principalmente del y de la estudiante que son los sujetos importantes de la educación.

1. Principios de la Administración:

Principio es una idea general, fundamento que sirve de base para la realización de las actividades.

Los principios deben tener una estrecha relación con los objetivos, sirviendo de base y dando unidad a prácticas, procedimientos y

materiales. Los principios son de naturaleza teórica en cuanto a su significado pero son de naturaleza práctica cuando se aplican.

A continuación se dan a conocer los catorce principios administrativos sugeridos por Henry Fayol los que tienen relación con los principios que sugiere Luis Arturo Lemus:

a. División del Trabajo:

La división del trabajo consiste en establecer el orden del recurso humano, siendo base de la organización que ubica a las personas de acuerdo a la vocación individual de cada una de ellas, encaminadas hacia una misma meta. Es un medio de obtener el máximo provecho mediante la distribución de funciones y organización de actividades.

b. Autoridad y Responsabilidad:

Este principio consiste en lograr la obediencia mediante un efectivo liderazgo de parte del administrador, director en este caso. La autoridad y la responsabilidad se entrelazan entre sí, pueden y deben delegarse, y ello no significa perder sino compartir. La delegación de funciones sólo puede hacerse cuando existe entendimiento, lealtad, confianza y capacidad.

c. Disciplina:

Es el respeto a las normas que tiene una institución y las cuales deben ser obedecidas por los miembros de una organización. Esta depende del liderazgo del administrador. Sin disciplina es imposible que una organización funcione a la perfección.

d. Unidad de Mando:

Para la realización de toda actividad, es necesario que el personal de un centro educativo reciba órdenes de parte del director con una

planificación que persiga el mismo fin. Si esto no se da se corre el riesgo que todos tengan diferentes órdenes y que los objetivos trazados no se alcancen, porque no se está siguiendo una determinada línea de mando que asegure un trabajo eficaz.

e. Unidad de Dirección:

El director debe ser el que dirija las actividades de la organización conforme a una sola planificación.

f. Subordinación del Interés Individual al Bien Común:

Este principio consiste en que cada uno deje su individualidad para buscar el bien de una institución. En todo centro educativo existen diferentes dificultades entre los miembros del personal, el director debe promover el bien común para el buen desarrollo del proceso educativo.

g. Remuneración:

El salario debe ser justo de acuerdo al trabajo realizado, y debe permitir la mayor satisfacción del trabajador. Es necesario tomar en cuenta ascensos periódicos según el tiempo, méritos y servicios; procurando la igualdad de condiciones.

h. Centralización:

Se entiende por centralización la concentración de la autoridad en un solo administrador educativo (director), con el fin de tomar las decisiones más importantes y conservar así la mayor responsabilidad. Aunque es necesario que el director delegue a los subordinados suficiente autoridad para realizar bien su trabajo.

i. Cadena Escalar:

Es una serie de niveles de autoridad que va desde el director hasta los diferentes puestos de los subordinados. La cadena escalar es el camino normal que siguen las órdenes que se reciben en una institución. Este principio se divide en tres fases: administradores educativos, delegación y definición de funciones.

j. Orden:

Este principio requiere que los materiales y personas estén en el sitio adecuado cuando se necesiten, sobre todo las personas que deben ocupar el puesto o realizar los trabajos más importantes. En esencia este es un principio de organización para que todo este ubicado donde debe de estar.

k. Equidad:

Los directores deben ser a la vez amistosos y justos con el personal a su cargo, promoviendo la equidad de género, de etnia y de trabajo.

l. Estabilidad del Personal:

Se debe garantizar la permanencia de trabajo y que el trabajador tenga la oportunidad de gozar sus derechos dentro del marco de las leyes, mientras que cumpla con sus deberes y obligaciones.

El cambio constante de la asignación de cursos a los docentes es causa y efecto de una mala administración desfavoreciendo la organización de los centros educativos.

m. Iniciativa:

Los directores deben dar la oportunidad a su personal de exponer sus ideas y poner en práctica sus planes, aún cuando puedan cometer errores.

n. Espíritu de Equipo:

Aquí se aplica el principio de “La unión hace la fuerza”. Es necesario el trabajo en equipo y una buena comunicación para lograrlo, esto dará a la organización un sentido de unidad.

B. DIRECTOR

Es la persona encargada de dirigir las actividades para alcanzar expresión y sentido de conducción de la comunidad educativa. Tiene bajo su responsabilidad tanto la parte física y administrativa del establecimiento, como la supervisión del personal docente, la orientación académica de los alumnos y las relaciones sociales con los padres de familia.

Su actividad se desarrolla en el ámbito estrictamente pedagógico, pero gran parte de dicha actividad guarda relación con los aspectos concernientes a la organización, gestión y administración del centro escolar.

El director debe ser una persona activa, dinámica y creativa que se debe anticipar a los acontecimientos, previendo lo que pueda suceder; el director debe planificar las metas a corto, mediano y largo plazo y estudiarlas conjuntamente con el personal. El director debe tener la capacidad de toma de decisiones en el momento que sea necesario y debe equilibrar la capacidad de delegar determinando cuando debe hacerlo.

El desempeñar este cargo requiere de responsabilidad, profesionalismo, disposición, habilidad y conocimiento para la organización del establecimiento velando por el alcance de los fines educativos.

El director es un orientador pedagógico que sirve de enlace entre el MINEDUC y el centro educativo, ejerciendo una comunicación de doble vía,

atendiendo a los requerimientos del MINEDUC y orientando, motivando y dando a conocer a su personal las políticas educativas, trabajando para el cumplimiento de las mismas.

1. La Dirección como liderazgo

Una persona que dirige o administra una institución debe ser un líder, para que tenga capacidad de guiar a los subalternos.

“Líder es una persona que tiene influencia, iniciativa y seguridad en sí mismo, sobre las acciones de otras, es capaz de dirigir tareas para lograr objetivos.” (Afre Arévalo:01:79)

Se considera al director, no sólo como la persona principal de una institución, sino como el líder de una comunidad, ya que dirige a un grupo de personas que son parte de una sociedad. Así como existen líderes políticos que dirigen a grupos de personas, también es necesario que existan líderes de la educación que defiendan y practiquen los principios de una educación que se proyecten hacia las necesidades e intereses de la comunidad. El director debe ser un inteligente organizador de la labor educativa teniendo claramente identificado el tipo de liderazgo que desea ejercer. A continuación se describen los tipos de liderazgo que existen.

a. Líder Natural:

Es la persona que posee liderazgo desde que nace proyectándose a su comunidad o grupo, que demuestra interés y posee cualidades propias que se ha ganado con la experiencia y su relación constante con los demás.

b. Líder Institucional:

Es nombrado por las autoridades gubernamentales para el servicio de la comunidad, aunque no posean liderazgo.

Es asignado a un puesto importante en alguna institución por haber trabajado en algún partido político, por tener alguna amistad o

familiaridad con una persona influyente, en algunas oportunidades no son nombradas por capacidad, aunque esto no significa que algunos de ellos no la posean.

c. Líder Tradicional:

Es nombrado por la comunidad, ejerce una función específica en el aspecto religioso, político, económico y cultural.

Este líder sobresale siempre de los demás, a través de su trabajo y proyección social, obtiene respeto, admiración y confianza por las personas de su misma comunidad.

d. Líder Autocrático:

Es la persona a la cual le gusta dar órdenes a los demás miembros. No trabaja, solo manda a los demás. Cree que sus ideas son las mejores haciendo que los demás las acepten por imposición y no busca el diálogo.

e. Líder Indiferente:

Es el que deja pasar todo, permitiendo que todos hagan lo que quieran. No se compromete con nada para ayudar a los miembros del grupo; las metas y objetivos la decide únicamente él. Este líder se acomoda a las situaciones que se dan en el grupo, solo sirve como medio de comunicación entre el personal e instituciones o autoridades. No le gusta correr riesgo, acepta sin cuestionar los compromisos y actividades.

f. Líder Democrático

Es aquel líder que busca el bien colectivo o común, persigue el alcance de los objetivos y metas de la institución con la ayuda de los demás, sabe escuchar y da participación a sus subalternos, estima a su personal, es humanista, sabe corregir y comunicarse

con aquellos que han fallado en su labor, fomenta el trabajo en equipo, los logros los comparte con su personal, sabe aprovechar sus habilidades y no comete abuso de autoridad.

g. Líder Paternalista:

Es aquel líder cordial que protege a los miembros de su grupo creyendo que es el único que debe responder y toma decisiones por el grupo. Piensa y hace todo por el grupo, no le gusta que otros hagan lo que él hace y no pide ayuda a los miembros de su personal para realizar algún trabajo.

2. Jerarquías Inmediatas de la Dirección:

Dentro de cualquier institución debe haber una organización o un orden, en donde se puedan distribuir y delegar funciones mediante niveles o campos diferentes y que esto pueda ayudar a realizar un trabajo eficiente y eficaz para que se facilite el alcance de los objetivos, de modo que cada quien haga lo que corresponde hacia una misma misión y visión para que el director busque el apoyo de los demás trabajando en equipo.

“Las investigaciones han demostrado que las unidades administrativas de mayor eficiencia, son aquellas en donde la insistencia de la dirección no está en el control del trabajo, si no en donde el interés primordial está centrado en los criterios del personal y en su participación en la toma de decisiones. (Daniel Katz, citado por Luis Arturo Lemus:99:)

3. Funciones y Atribuciones del Director

Son todas las obligaciones y responsabilidades que tiene el director o la directora de un establecimiento educativo para alcanzar los objetivos establecidos y cumplir con las metas del Ministerio de Educación, el cual como máxima autoridad del establecimiento escolar, debe tener un amplio conocimiento en tres campos:

a. **Administrativo:** En este campo debe tener conocimiento y dominio del proceso administrativo, especialmente de las funciones:

1) **Planificación:** Es el primer paso a realizar, en donde el director aplica la pregunta ¿Qué se va a hacer? elaborando un plan para la toma de decisiones y la realización de acciones que puedan determinar las metas y los objetivos a alcanzar, los medios o recursos a utilizar, qué actividades se deben realizar y en qué tiempo ejecutarlo, quiénes lo van hacer y cómo se va evaluar, lo anterior debe estar acorde a las necesidades e intereses de la institución, tomando en cuenta qué recursos se tienen o qué factores internos y externos permiten el alcance de las metas y objetivos. Una meta es un fin al que se quiere llegar en determinado tiempo y un objetivo es algo que se pretende alcanzar a corto, mediano y largo plazo, los objetivos se establecen para llegar a la meta.

El director planifica sus acciones administrativas y actividades anuales mediante un Plan Estratégico Anual (PEA), en algunos centros educativos del nivel medio se está implementando el Proyecto Educativo Institucional (PEI), que es un instrumento pedagógico en el cual se establece la clase de institución educativa que se pretende ser.

2) **Organización:** Es coordinar cómo se va llevar a cabo la planificación exitosamente. En ésta el director establece un orden del recurso humano y material, indicando las normas a seguir y las funciones de cada persona, estructurando un equipo de trabajo cada uno con diferentes responsabilidades y obligaciones dirigidas en una misma misión y visión.

El director organiza al personal docente mediante comisiones de trabajo, asigna tareas al personal administrativo el cual lleva el control de expedientes y papelería estudiantil, así como el orden de archivos; el personal operativo es organizado estipulándosele tareas específicas. Además el director coordina las organizaciones estudiantiles y de padres de familia.

- 3) **Integración del Personal:** El director es el encargado de ubicar al recurso humano de acuerdo a las necesidades de los centros educativos para que existan resultados satisfactorios.

La capacitación del personal es indispensable para un trabajo profesional eficaz. Dentro de cualquier institución el recurso humano es el principal actor que promueve los cambios y el alcance de las metas y objetivos establecidos, por lo que es necesario que el director motive al personal mediante incentivos que no sólo pueden ser económicos (aumentos salariales, buena remuneración económica, bonos, etc.) sino también no económicos (carta de felicitación, diploma de reconocimiento por su labor, agradecimientos verbales, etc.).

- 4) **Dirección:** Es una función administrativa que consiste en tomar el liderazgo del director ante los subordinados para dirigirlos, guiarlos y encaminarlos para que contribuyan al logro de las metas del centro educativo, motivándolos en su actuar según sus funciones e implica ver que se haga lo que se tiene que hacer de una manera responsable, con profesionalismo y eficacia.
- 5) **Control:** Es la supervisión de la labor del personal, con el objeto de verificar cómo se está desarrollando el trabajo dentro del centro educativo.

Este es un proceso constante de modo que nadie se aparte de lo que le corresponde hacer, es necesario para detectar las debilidades y fortalezas que se poseen, buscando soluciones a los problemas encontrados, comparando los resultados actuales con los anteriores de modo que se pueda verificar si es necesario tomar una acción inmediata para evitar el fracaso.

Al controlar, se está supervisando y esta palabra indica orientar, apoyar y animar en su momento al recurso humano en la labor que realiza.

El director verifica el cumplimiento de las obligaciones del personal de un centro educativo, lo cual significa que se cerciora de que las acciones de los miembros de la organización conduzcan a la obtención de metas.

Los mecanismos utilizados por el director para llevar el control del centro educativo son: supervisión directa del trabajo docente y verificación de la planificación; además de los siguientes insumos: libro de asistencia de personal, libro de actas, libro de conocimientos, libro de inventario, libro de caja de comisión de finanzas, libro de actas y de caja de la Junta Escolar.

b. Técnico Pedagógico:

Este conocimiento sirve para que el director oriente al personal hacia el alcance de fines y objetivos de la educación del País.

El director debe buscar la actualización docente a través de la implementación de nuevas técnicas y métodos que orienten a una mejor consecución de los planes y programas desarrollados de acuerdo a la realidad de nuestra nación.

c. Legislativo:

El Director tiene la obligación de conocer y aplicar las leyes relacionadas con la administración de personal y todas las disposiciones emanadas del Despacho de Educación o de sus respectivas dependencias.

A continuación se presenta un cuadro con las leyes que deben conocer y aplicar los directores de centros educativos.

Constitución Política de la República de Guatemala	Sección Cuarta; Educación: Artículos del 71 al 88
Decreto 12-92 del Congreso de la República	Ley de Educación Nacional
Decreto 1485 del Congreso de la República	Ley de Dignificación y Catalogación del Magisterio Nacional
Decreto 1748 del Congreso de la República	Ley de Servicio Civil
Decreto 18-98 de la Presidencia de la República	Reglamento de la Ley de Servicio Civil
Decreto 101-97 Congreso de la República	Ley Orgánica del Presupuesto
Acuerdo Gubernativo No. 240-98	Reglamento de la Ley Orgánica del Presupuesto
Decreto 28-70 del Congreso de la República	Ley de Clases Pasivas Civiles del Estado
Decreto 16-83 del Congreso de la República	Estatutos y Reglamentos de la Asoc. Nac. De Auxilio Póstumo del Magisterio Nacional
Acuerdo Ministerial 1345	Reglamento para Excursiones Escolares
Acuerdo Ministerial 1356	Reglamento de Evaluación del Rendimiento Escolar

Decreto 1117 del Congreso de la República	Goce del Período de Lactancia
Acuerdo Gubernativo 196-87	Reglamento de Licencias Funcionarios y Empleados de Educación
Acuerdo Gubernativo 1027-83	Reglamento para el Otorgamiento de Matrícula Escolar
Acuerdo 2-72 de la Presidencia de la República	Reglamento para el uso de Edificios Escolares
Acuerdo 339 de la Presidencia de la República	Reglamento para Recaudación de fondos en los establecimientos educativos
Acuerdo Ministerial 185	Reglamento para el Funcionamiento de la Comisión de Finanzas.
Acuerdo 110 de la presidencia de la República	Reglamento para la Organización y Funcionamiento de Organizaciones Estudiantiles.
Acuerdo Gubernativo 1093-84	Programa de Educación Bilingüe Bicultural
Decreto Legislativo 70-86	Ley Preliminar de Regionalización
Acuerdo Ministerial 1004	Se establecen 8 Regiones Educativas

d. Otras Funciones y Atribuciones establecidas:

En el Manual de Funciones del Director se enumeran las siguientes:

- a) *“Velar por el respeto de la filosofía de la institución.*
- b) *Procurar por los recursos materiales y financieros para el cumplimiento eficiente de los objetivos.*
- c) *Motivar a los miembros del centro educativo y promover un ambiente agradable.*
- d) *Facilitar por el desarrollo profesional, personal y espiritual de los miembros del centro educativo.*

- e) *Distribución del horario y calendario escolar.*
- f) *Actualización del archivo escolar.*
- g) *Gestión para la construcción o reparación del edificio escolar.*
- h) *Gestión para la ampliación de servicios educativos.*
- i) *Promoción de proyectos escolares y mejoramiento de la comunidad.*
- j) *Administración, desarrollo y evaluación del currículo.*
- k) *Supervisión del trabajo docente*
- l) *Evaluación del centro escolar (Manual del director, MINEDUC)”*

Las funciones y atribuciones establecidas en el Manual del Director dan a conocer la necesidad que existe en los establecimientos educativos de la realización de una administración eficiente y eficaz.

Estas funciones y atribuciones del director determinan el grado de éxito de la institución educativa permitiendo un avance en la calidad de la administración tanto del recurso humano como del material.

Las funciones y atribuciones que le son delegadas al director deben ser de gestión y promoción de proyectos, administrando recursos, supervisando, distribuyendo el trabajo docente y así mantener expectativas estables de tipo interno y externo para el mejoramiento del centro educativo y la comunidad.

En definitiva, las funciones y atribuciones que establece el manual del MINEDUC, favorecen una constante evaluación de todas las actividades del centro educativo.



En el Artículo 37 de la Ley de Educación Nacional, Decreto 12-91, indica que son obligaciones de los directores de los centros educativos las siguientes:

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

Es de imperante necesidad que el director del nivel medio conozca las funciones y atribuciones que establece la Ley de Educación Nacional, Decreto 12-91, que rige la educación del país.

La Ley de Educación Nacional indica las funciones y atribuciones obligatorias en el proceso educativo, garantizando la seguridad de que el director debe tener pleno dominio y conocimiento de los aspectos técnico administrativo y legislación educativa, para poder realizar un eficiente desempeño de sus labores en el centro escolar. La planificación, organización, orientación, coordinación, supervisión y evaluación, guiarán el camino a seguir, llevando con responsabilidad el proceso enseñanza aprendizaje, en tal sentido el director al igual que los docentes asumen la obligación de realizar acciones de actualización y capacitación técnico pedagógica, de esta forma mejorar y aumentar la superación personal.

Asimismo en el Artículo 42, de la Ley de Educación Nacional indica que son derechos de los directores:

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

Este artículo hace valer los derechos que debe ejercer el director dado que los cambios que se han presentado en los centros educativos en los últimos años, han valorado como desafío analizar el papel del director para que responda a todo interés de la comunidad y personal docente, cargo que debe dirigir con actividad individual y como actividad colectiva para responder y resolver problemas que se le plantean en el cargo que ostenta.

4. Perfil del Director:

Son las características personales y profesionales del director del nivel medio para poder ejercer su cargo, las cuales son las siguientes:

- a. *“Doctor o Licenciado en pedagogía o ciencias de la educación, profesores de Segunda Enseñanza en ciencias de la Educación con un mínimo de experiencia en el país de cinco años, o maestros de educación primaria urbana, diplomados en segunda enseñanza y que pertenezcan por lo menos a la clase C” (Cap.III, Art. 12, inciso d), numeral 4 del Decreto Legislativo 1485 De Dignificación y Catalogación del Magisterio Nacional).*
- b. Actualizado para administrar el centro educativo.
- c. Competencia técnica y aptitud intelectual.
- d. Buen juicio y previsión de las situaciones futuras.
- e. Tener decisión e iniciativa y confianza en sí mismo.
- f. Tener una filosofía de la educación bien fundamentada.
- g. Establecer relaciones democráticas entre los sujetos de la educación mediante una comunicación constante.
- h. Regir la vida institucional en un clima armónico
- i. Capacidad para ejercer un liderazgo democrático y comprometido con la educación.
- j. Aptitud para trabajar con otros de manera individual y en grupo.
- k. Ser optimista y dinámico.
- l. Ser creativo, hábil y perseverante.
- m. Aplica principios de cultura general
- n. Sencillo, tolerante, confiado, respetuoso, equitativo y justo en sus interrelaciones con la comunidad educativa.
- o. Ser disciplinado y solidario.
- p. Un ser social, consciente de la realidad.
- q. Tener equilibrio físico y psicológico.
- r. Ser poseedor y emprendedor de los valores éticos, morales y espirituales.

- s. Conocedor de la realidad local, regional, nacional y del mundo; capaz de diseñar, evaluar y monitorear procesos educativos y sociales; con equidad y justicia.
- t. Capaz de articular esfuerzos para alcanzar objetivos, fines y propósitos de acuerdo con la misión y visión establecida, reconociendo las debilidades y fortalezas de los distintos equipos de trabajo.
- u. Promotor de los derechos humanos, cultura de paz, participación social, democracia, equidad de género de los grupos étnicos y la justicia social entre el personal administrativo, docente, operativo, estudiantes, madres y padres de familia y su comunidad.

Es necesario establecer un perfil del director del nivel medio, los centros educativos del país necesitan administradores competentes y comprometidos con el papel que están desempeñando, estas características sirven de guía y consulta para orientar el trabajo y saber a quien se le ha encomendado labor tan importante. El director debe ser una persona consciente de la toma de decisiones, realizando cada una de ellas con iniciativa, capacidad, democracia y perseverancia nunca dejando de ser una persona tolerante, confiada, respetuosa, equitativa y justa en sus interrelaciones, esto le permitirá estar consciente de la realidad del centro educativo que dirige, capaz de alcanzar objetivos, fines y propósitos de acuerdo a la misión que se la ha otorgado realizar.

5. Procedimiento de nombramiento de Directores que aplica el MINEDUC:

El director o directora tiene un rol importante que conlleva mucha responsabilidad, profesionalismo, eficiencia, eficacia y dedicación por medio de un liderazgo positivo; por lo que se hace necesario tener el cuidado de elegir a una persona para tal cargo que realmente sea

idónea y consciente de su papel para contribuir al éxito del centro educativo.

La asignación de los puestos de directores y directoras de los establecimientos de educación post-primaria, se llevan a cabo a través de las propuestas que están a cargo de las autoridades educativas competentes: los supervisores educativos o coordinadores técnicos administrativos, que las trasladan a la Dirección Departamental de Educación, las que serán estudiadas y avaladas por la autoridad nominadora de la Dirección Técnica de Personal del Ministerio de Educación, después de haber nombrado, tal dependencia trasladará el expediente a la Oficina Nacional de Servicio Civil para la calificación del mismo y darle cumplimiento a lo que establece el Artículo 53 de la Ley de Servicio Civil para que el nuevo director o directora que ejerza su función legalmente.

C. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

La evaluación es un proceso que estimula o juzga el valor, la excelencia y las cualidades de alguna persona.

Los objetivos fundamentales de la evaluación del desempeño son:

- Permitir condiciones de medición de la capacidad del ser humano en el sentido de determinar su plena aplicación.
- Permitir el tratamiento de los recursos humanos como un recurso básico de la institución educativa y cuya obtención de resultados puede desarrollarse continuamente, dependiendo la forma de administración.
- Dar oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la institución educativa, sin descuidar, las metas educativas.

Los beneficios de la evaluación del desempeño son:

- Evalúa de una manera efectiva el desempeño y la capacidad por medio de un sistema que no de oportunidad a la subjetividad.
- Identificar las necesidades de capacitación del personal.
- Le permite proponer medidas y disposiciones orientadas a mejorar la participación del personal de un establecimiento educativo.
- Permite la comunicación de doble vía para comprender la importancia de la realización de la evaluación del desempeño para el alcance de la calidad del proceso educativo.
- Permite la valoración del trabajo comprendiendo las fortalezas y debilidades individuales, con el fin de mejorar el desempeño, utilizando la autoevaluación y la autocrítica para el autodesarrollo y autocontrol.
- Estar en condiciones de evaluar el potencial humano a corto, mediano y largo plazo e identificar los cambios que se necesitan hacer, tanto del personal como de la administración, sin nunca perder las relaciones humanas.

1. La evaluación de desempeño del director del nivel medio:

Es el proceso que permite identificar como el director realiza su labor técnico administrativa, siendo de gran importancia para la mejora del proceso educativo y del funcionamiento de los centros educativos del nivel medio. La evaluación del desempeño puede darse de la manera siguiente:

- a. Evaluación Interna:** Es aquella evaluación que se desarrolla dentro de la institución con todo el personal que lo integra, esta a su vez puede realizarse de la siguiente manera: autoevaluación, heteroevaluación y coevaluación. La autoevaluación es cuando una persona de manera consciente hace un análisis de su trabajo, convirtiéndose así evaluador de sí mismo. La heteroevaluación es aquella evaluación que se desarrolla mutuamente entre varias personas, por ejemplo entre maestros, estudiantes, etc.

La coevaluación es cuando dos personas evalúan su trabajo de manera directa, en los establecimientos educativos se da entre el docente a sus estudiantes o el director al personal que tiene a su cargo, es una de la evaluaciones más utilizadas.

- b. **Evaluación Externa:** Es la evaluación realizada por personas ajenas a la institución o establecimiento educativo para verificar si se están cumpliendo las funciones técnico administrativas. Este tipo de evaluación debe estar a cargo de autoridades educativas o representantes del MINEDUC.

2. Métodos de Evaluación del Desempeño:

El proyecto de evaluación del desempeño facilita la toma de decisiones, no sólo administrativas que afectan al personal de un centro educativo, sino también centradas en el progreso e investigación organizacional. Se trata de una serie de técnicas que ayudan a evaluar cómo el personal pone en práctica los conocimientos, experiencias adquiridas, así como el manejo de las relaciones interpersonales formales y no formales en el puesto de trabajo.

Estos sistemas efectivos de evaluación del desempeño puede aplicarse a través de:

- Instrumentos orientados a la tarea
- Instrumentos orientados al personal
- Sistemas de retroalimentación
- Sistemas de mejora del rendimiento

3. Lineamientos para estructurar la Evaluación del Rendimiento del Desempeño:

Esta evaluación trata de valorar el nivel de eficacia alcanzado por un empleado en su puesto de trabajo. Generalmente esta evaluación se realiza anualmente.

La evaluación del desempeño necesita de instrumentos que son la herramienta o medio que permite evaluar a una persona determinada, en donde se establecen parámetros claros sobre que áreas y aspectos se deben evaluar en el desempeño del trabajo de una persona con el fin de verificar si está cumpliendo con sus funciones, obligaciones y responsabilidades y el rol que está jugando dentro de una institución.

Cada instrumento de evaluación del desempeño consta de una serie de escalas en las que se describen diversas características a evaluar de los empleados. En ellas se valora, en una graduación que puede ir, por ejemplo, de 0 a 5, aspectos como: cantidad de trabajo, calidad del mismo, colaboración, cumplimiento de normas, etc.

El formulario puede contener entre otras preguntas las siguientes:

Características	1	2	3	4	5
Cantidad de trabajo					
Colaboración y trabajo en equipo					
Responsabilidad					

En esta forma de evaluación del desempeño se centra más en características de los empleados que en conductas directamente cuantificables. De ésta primera manera, se puede percibir la efectividad en el puesto de trabajo, aunque de una manera indirecta y menos rigurosa.

En esta otra escala se toman en cuenta otros rubros en lugar de tomar rasgos de la personalidad, por ejemplo:

Características	Nunca	Ocasional- Mente	Habitual- mente	siempre	De manera extraor- dinaria
Se rigen con las leyes educativas del centro educativo					
Capacita a docentes respecto a leyes educativas					
Sanciona a docentes según la ley					

Los métodos de evaluación de desempeño son diversos, tanto en su presentación y en aspectos relacionados con la propia evaluación y con las prioridades involucradas, como en su mecánica de funcionamiento ya que estos deben ajustarse a las necesidades de la educación de nuestro país.

La comunicación del resultado de la evaluación del desempeño es un punto fundamental de casi todos los proyectos de evaluación del desempeño, nada se gana con la evaluación, si el evaluado no conoce el resultado de la misma.

4. Lineamientos sobre proyectos de evaluación del desempeño:

- a. No se debe implementar un proyecto de evaluación de desempeño que pretenda cubrir todas las necesidades, estando caracterizado por la rigidez, inconsistencia y uniformidad, si no presenta el valor práctico ni la adecuada aplicación del mismo.
- b. Aplicar varios tipos de retroalimentación para que el evaluado reconozca sus errores y los enmiende, se deben evitar comparaciones con otros resultados.

- c. Enfocar el proyecto de evaluación del desempeño como un sistema abierto y orientado hacia el desempeño futuro.

5. Hoja de Evaluación de personal (Hoja de Servicio):

Es un instrumento de medición llenado una vez al año, por los directores a sus docentes y los supervisores o Coordinadores Técnico Administrativos a los directores a su cargo, para calificar algunos aspectos relacionados con la labor que realizan. Los datos que contiene la hoja de evaluación del personal son los siguientes:

- Datos personales.
- Datos profesionales.
- Datos del Establecimiento educativo en donde se labora.

Las casillas de calificación contienen los siguientes aspectos:

- Tiempo de servicio en el ciclo escolar laborado (8.00)
- Calidad (4.00)
- Superación (4.00)
- Méritos especiales (1.00)
- Servicios extra cargo (3.00)

La calificación máxima es de 20 puntos.

Esta hoja ha sido utilizada más para ascenso escalafonario que como una evaluación del desempeño, además la tarea del director conlleva aspectos técnico administrativos que esta hoja no contiene.

CAPÍTULO IV

IV MARCO METODOLOGICO

A. PROBLEMA:

¿Cómo evaluar el desempeño de los directores de los centros educativos oficiales del Nivel Medio en el municipio de Santa Cruz del Quiché?

B. JUSTIFICACIÓN:

Tomando en cuenta que el director es la persona encargada de administrar el recurso humano, financiero, pedagógico y material de un centro educativo, es la persona encargada de distribuir las distintas funciones del personal que interviene en el proceso educativo, por ello es de vital importancia seguir de cerca las acciones que este realiza en el centro educativo que dirige.

Desde esta perspectiva, se hace necesario determinar que proceso se está utilizando para evaluar el desempeño de los directores de los centros educativos oficiales del nivel medio del municipio de Santa Cruz del Quiché, teniendo en cuenta que la evaluación del desempeño permitirá fortalecer el proceso administrativo de los centros educativos.

Se plantea como urgencia primordial, contar con un proyecto de evaluación que establezca como está realizando el director su labor, brindándole apoyo y asistencia necesaria, que conduzca a resolver los problemas y expectativas de quienes dirigen el centro educativo.

C. EL PROBLEMA Y SU DESCRIPCIÓN:

Se considera de gran importancia la labor técnico administrativa del director, de esta dependerá el avance y la calidad del proceso enseñanza-aprendizaje y la consecución de los fines educativos.

Esta investigación se enfoca en la evaluación del desempeño del director, considerando este tema como una necesidad primordial en los establecimientos educativos del nivel medio, pretendiendo contribuir al fortalecimiento institucional de los mismos.

Durante años se ha evaluado el trabajo docente y del director con la hoja de evaluación de personal comúnmente llamada hoja de servicio, la cual es un instrumento de medición pero no de evaluación, esto ha permitido una serie de problemas de tipo técnico administrativo en los diferentes centros educativos del nivel medio, afectado la calidad de la educación.

D. OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN:

1. Objetivo General

- a. Establecer cómo evaluar el desempeño de los directores de los centros educativos oficiales del Nivel Medio en el municipio de Santa Cruz del Quiché.

2. Objetivos específicos

- a. Describir las funciones y atribuciones de los directores del Nivel Medio de los centros oficiales.

- b. Explicar el procedimiento de selección que aplica el MINEDUC a los directores de los centros oficiales del nivel medio.
- c. Describir los procedimientos para evaluar el desempeño.
- d. Presentar propuesta de proyecto de Evaluación del desempeño.

E. PASOS METODOLÓGICOS DE LA INVESTIGACIÓN:

1. Delimitación de la Muestra:

a. Delimitación espacial:

La presente investigación se llevó a cabo en el municipio de Santa Cruz del Quiché, tomando en cuenta a los establecimientos educativos del nivel medio, del sector oficial del área urbana.

b. Delimitación Temporal:

Esta investigación se realizó durante los meses de abril a septiembre del año 2,008.

c. Fundamentación Teórica:

Para establecer la fundamentación teórica se realizaron las preguntas y objetivos de investigación, los cuales determinaron los temas a investigar. Para la redacción de cada tema se consultaron: libros, documentos, leyes, reglamentos, revistas, manuales, páginas de internet, entre otros.

2. Propuesta:

En base al estudio realizado se presenta la propuesta de un proyecto de evaluación de desempeño del director, y con esto se espera la

mejora de la administración educativa en los establecimientos públicos del nivel medio.

F. POBLACIÓN Y MUESTRA:

La población la integran Director Departamental (1), Coordinadores Técnico Administrativos (3), Directores o subdirectores en su efecto (5), Docentes (60).

G. MÉTODOS Y TÉCNICAS:

a. Tipo de Investigación:

Investigación descriptiva con estudio documental y de campo

b. Métodos y Técnicas de investigación:

Se utilizaron los métodos holístico porque abarcaron la totalidad de establecimientos educativos del nivel medio del sector oficial; y fenomenológico, porque el tema investigado esta basado en las vivencias de las personas estudiadas.

Se visitaron centros educativos, realizando encuestas que permitieron la descripción del escenario actual y futuros con la implementación de métodos innovadores para contribuir a la educación en general.

CAPÍTULO V

V MARCO OPERATIVO

Este marco tiene como finalidad realizar una planificación en la cual se contempla como se llevó a cabo la investigación de campo, las técnicas e instrumentos utilizados, y el tiempo basado según el cronograma de investigación. Las acciones desarrolladas son las siguientes:

1. **Elaboración de encuestas:** cada encuesta realizada contiene diez preguntas basadas en las preguntas de investigación, fueron de respuesta abierta para una mayor confiabilidad y validez en la recolección de datos, y de la investigación. La población y muestra están citados en el inciso B. del Marco Metodológico.
2. **Se visitaron Centros Educativos** en dos ocasiones, una para la realización de la prueba piloto y la otra para la recolección de datos de la investigación en si.
3. **Prueba piloto o validación de las encuestas** con un porcentaje de muestra, después de elaboradas las encuestas, estas fueron validadas con un porcentaje del 20% del total de la población y muestra.
4. **Recolección y tabulación de la información:** Los datos fueron recopilados y debidamente tabulados para poder determinar las conclusiones y emitir la propuesta o recomendación.

CAPÍTULO VI

VI PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS:

A. PRUEBA PILOTO:

Para validar y verificar la confiabilidad de la encuesta, la misma fue probada por un 20% del total de la muestra, llegando a la validación de la misma.

B. RECOLECCIÓN DE DATOS:

1. Se recopiló información bibliográfica para la fundamentación teórica de la investigación.
2. La recolección de datos fue realizada a través de encuestas con la técnica del muestreo, de forma directa e indirecta en el cual se tomo la totalidad del la población universal tanto de directores como docentes que trabajaban en los establecimientos educativos del nivel medio del sector oficial del área urbana del municipio de Santa Cruz del Quiché.

C. TRABAJO DE CAMPO:

El trabajo de campo se realizó en el mes de agosto, en el cual se llevó a cabo la visita a los establecimientos educativos del nivel medio y oficinas en donde se llevaron a cabo las encuestas.

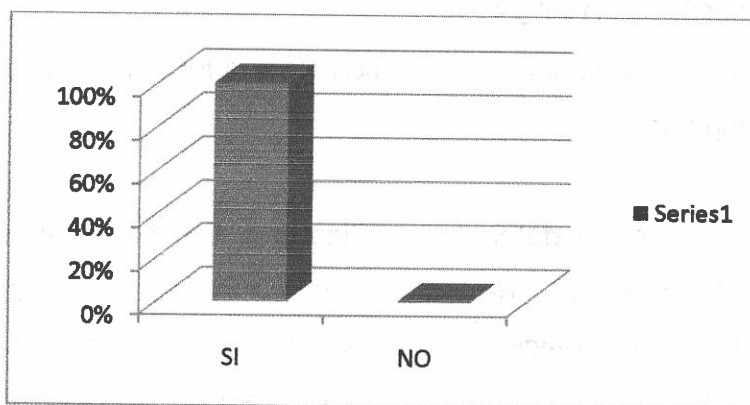
D. PROCESAMIENTO DE INFORMACIÓN:

La información se procesó por porcentajes y análisis de respuestas abiertas, existiendo semejanzas en los resultados tomando en cuenta que todos coincidieron que es necesario la implementación de un proyecto de evaluación de desempeño del director, el trabajo de campo arrojó los siguientes resultados, tomando en cuenta autoridades educativas, directores y docentes del nivel medio:

1. ¿Sabe usted en qué documentos legales aparecen establecidos las funciones y atribuciones del los directores?

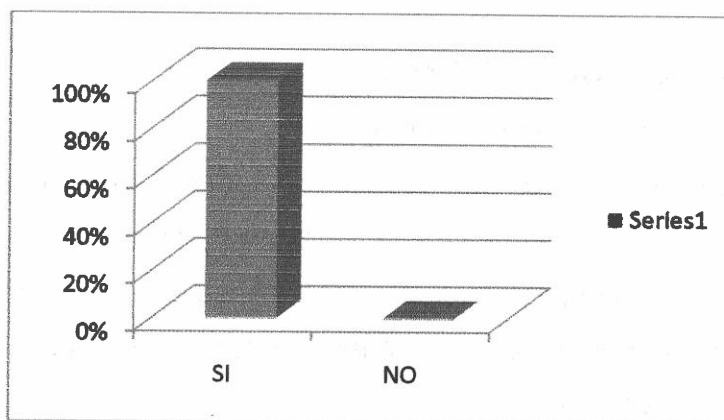
Autoridades Educativas

SI	100%
NO	0%



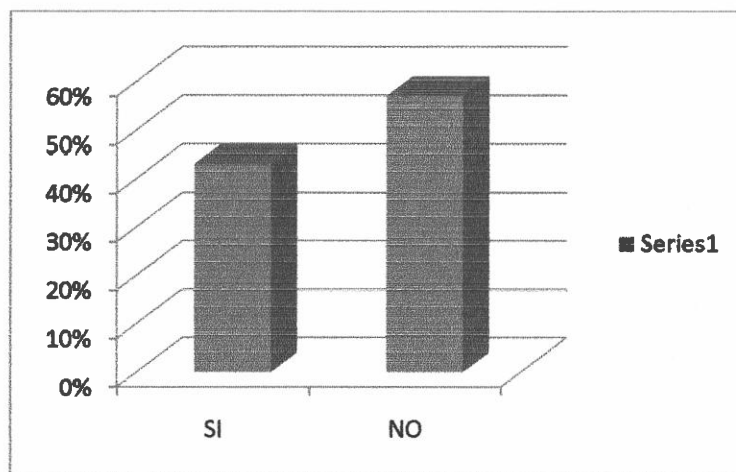
Directores

SI	100%
NO	0%



Docentes del Nivel Medio

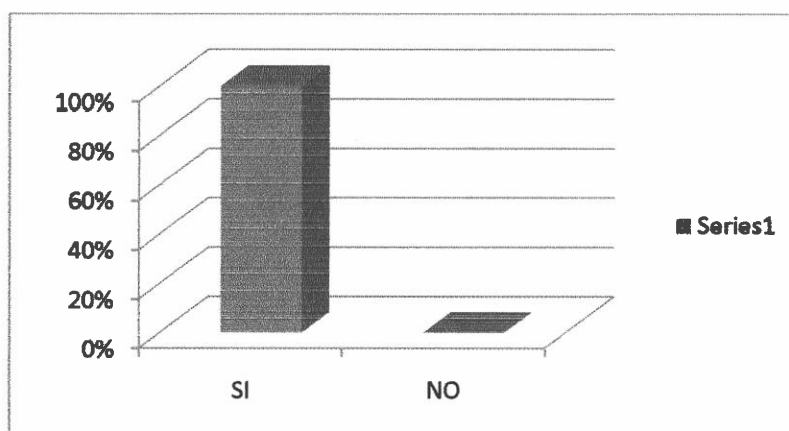
SI	43%
NO	57%



2. ¿Conoce usted cuáles son esas funciones y atribuciones?

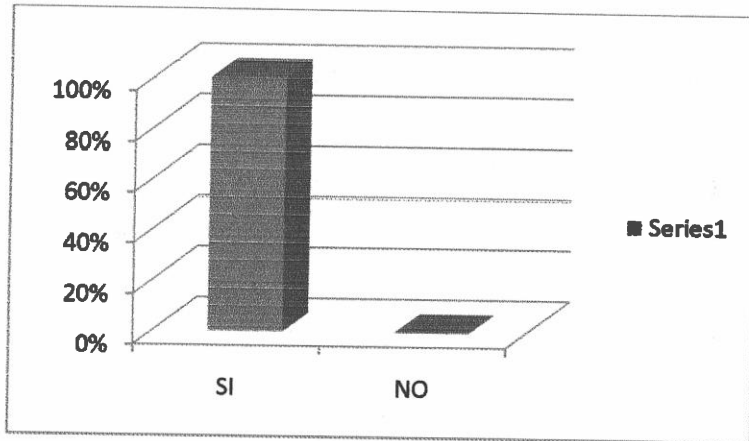
Autoridades Educativas

SI	100%
NO	0%



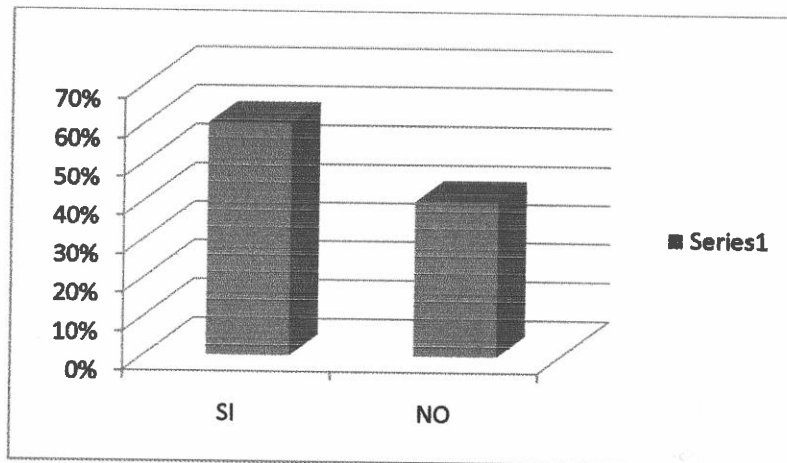
Directores del Nivel Medio

SI	100%
NO	0%



Docentes del Nivel Medio

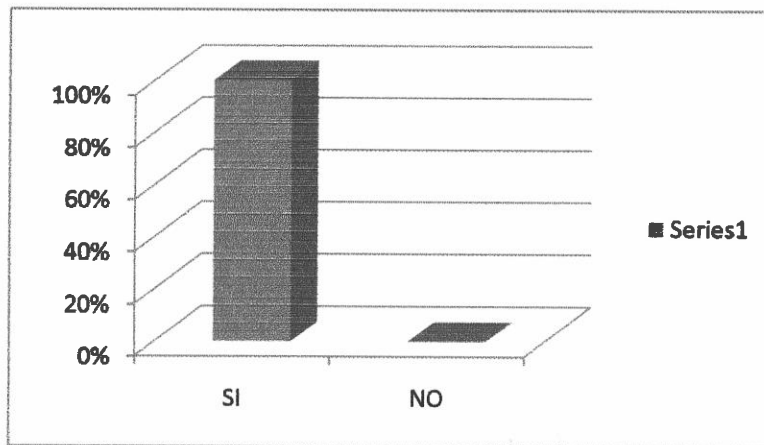
SI	60%
NO	40%



3. ¿El MINEDUC utiliza algún procedimiento para nombrar a un director?

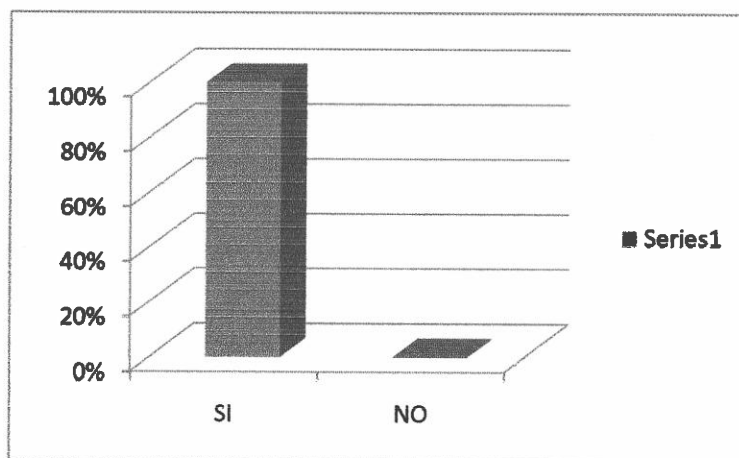
Autoridades Educativas

SI	100%
NO	0%



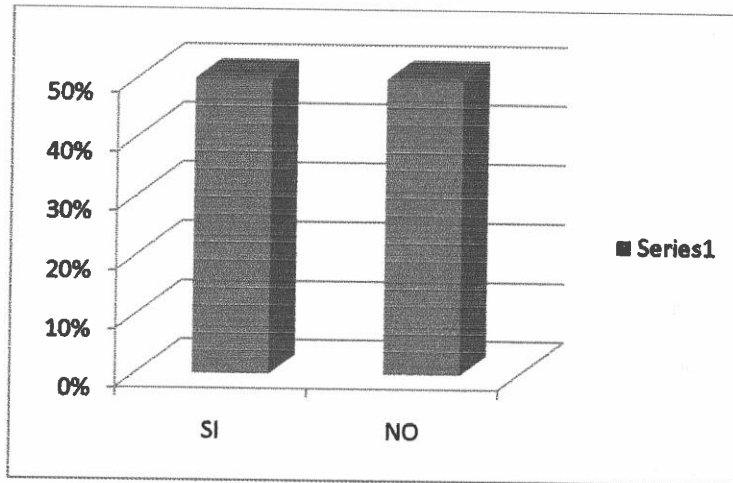
Directores del Nivel Medio

SI	100%
NO	0%



Docentes del Nivel Medio

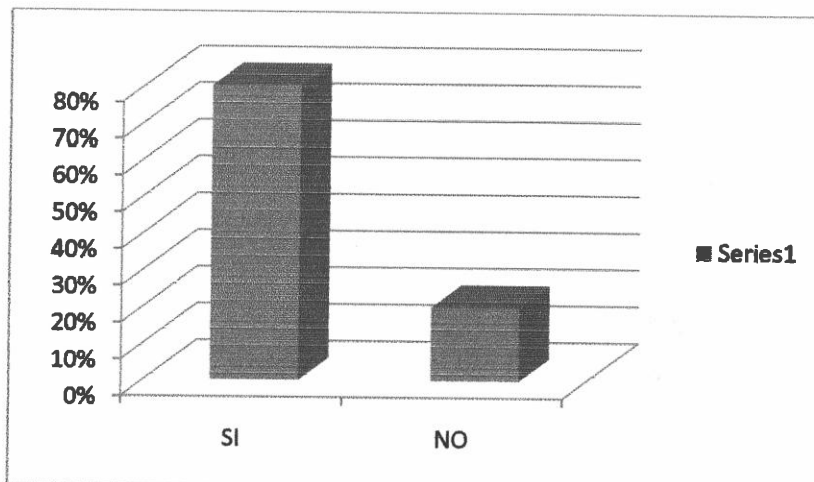
SI	50%
NO	50%



4. ¿Cree que es importante establecer un proyecto de evaluación del director del nivel medio?

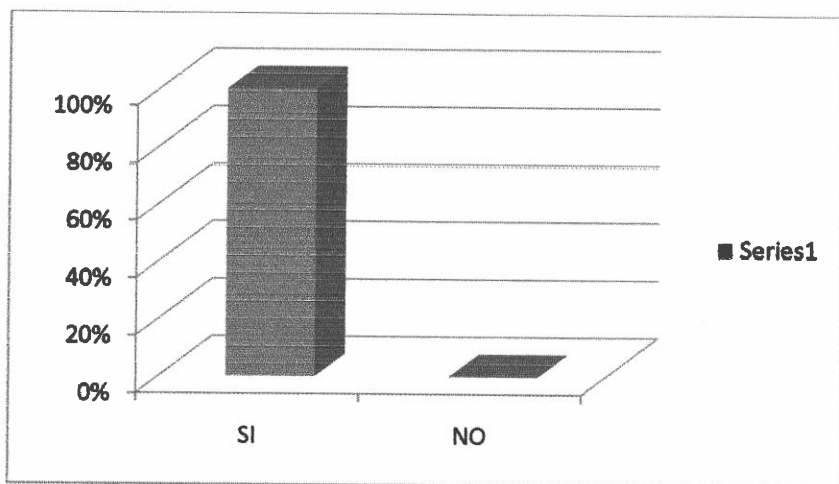
Autoridades Educativas

SI	80%
NO	20%



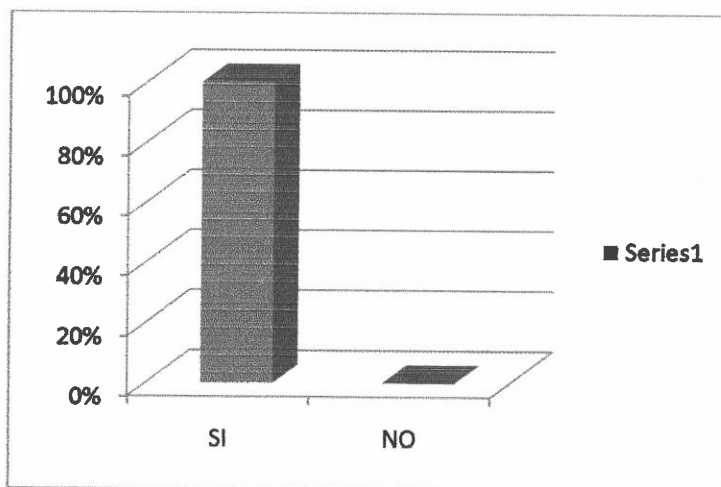
Directores del Nivel Medio

SI	100%
NO	0%



Docentes del Nivel Medio

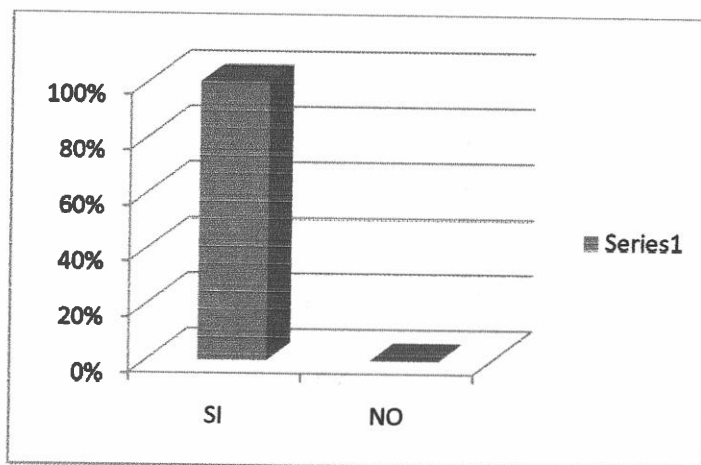
SI	100%
NO	0%



5. ¿Considera que evaluar el desempeño del director mejoraría la labor técnico administrativa de un establecimiento educativo?

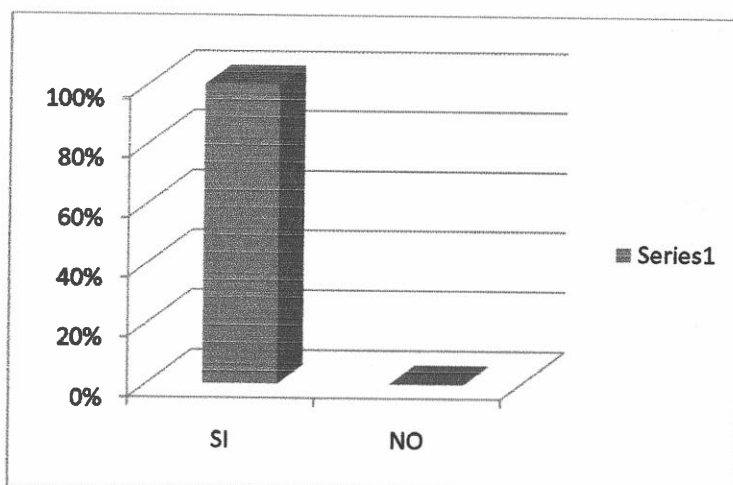
Autoridades Educativas

SI	100%
NO	0%



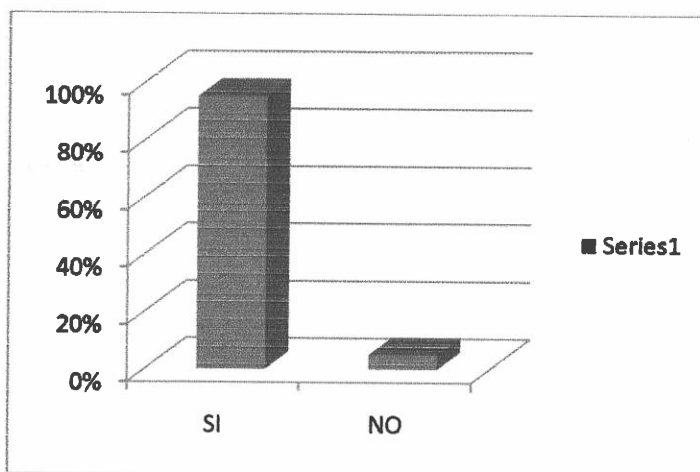
Directores del Nivel Medio

SI	100%
NO	0%



Docentes del Nivel Medio

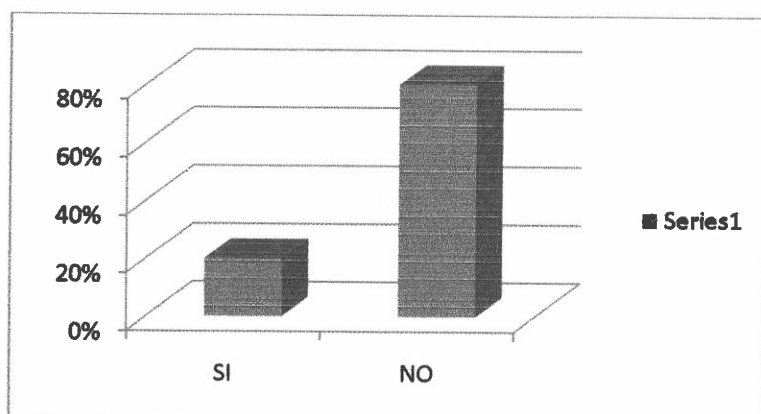
SI	95%
NO	5%



6. ¿Considera que los establecimientos educativos están preparados para aplicar un proyecto de evaluación del desempeño?

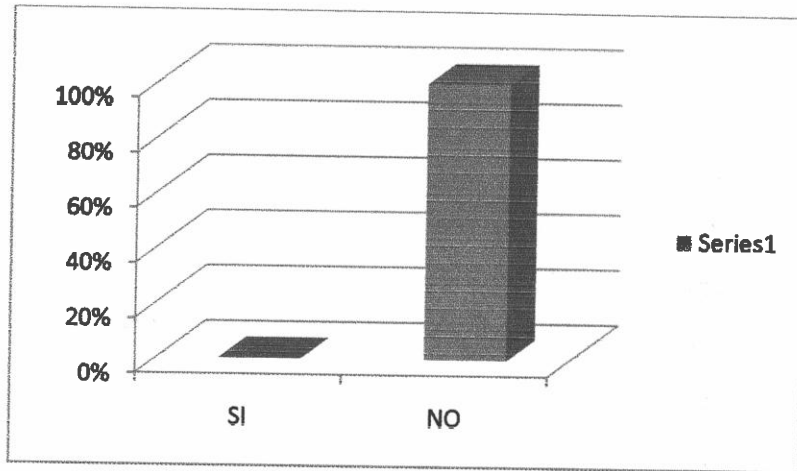
Autoridades Educativas

SI	20%
NO	80%



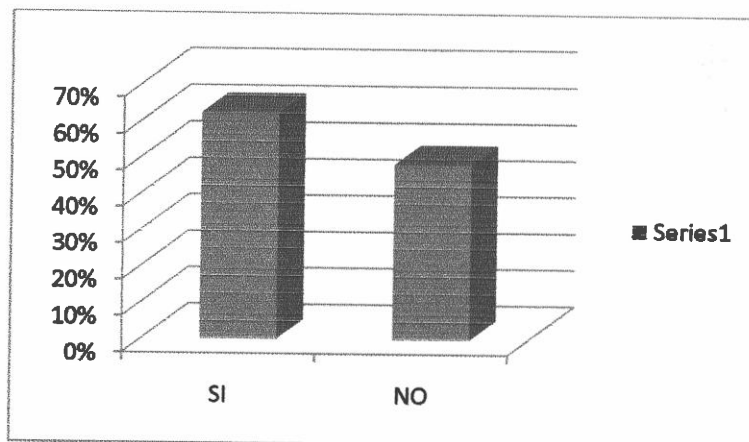
Directores del Nivel Medio

SI	0%
NO	100%



Docentes del Nivel Medio

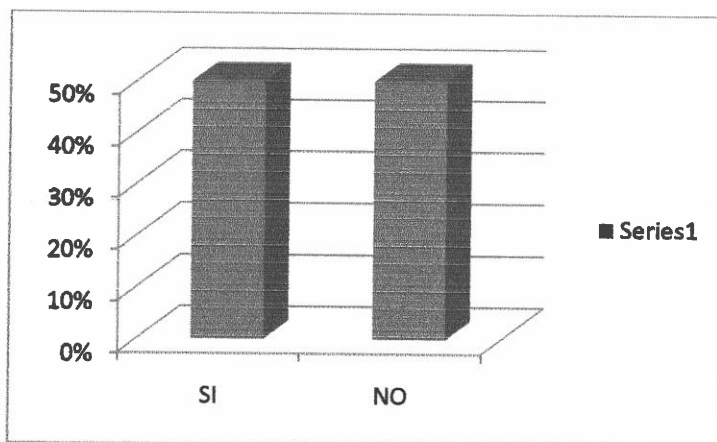
SI	62%
NO	48%



7. ¿Cree que los problemas más comunes en los establecimientos educativos del nivel medio tienen que ver con el desempeño del director?

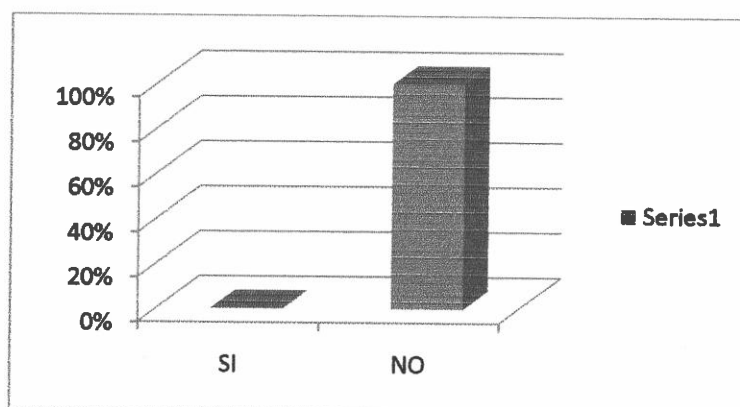
Autoridades Educativas

SI	50%
NO	50%



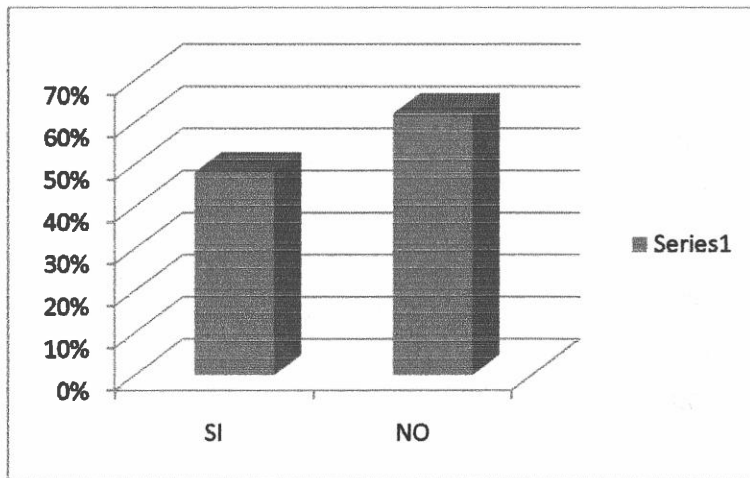
Directores del Nivel Medio

SI	0%
NO	100%



Docentes del Nivel Medio

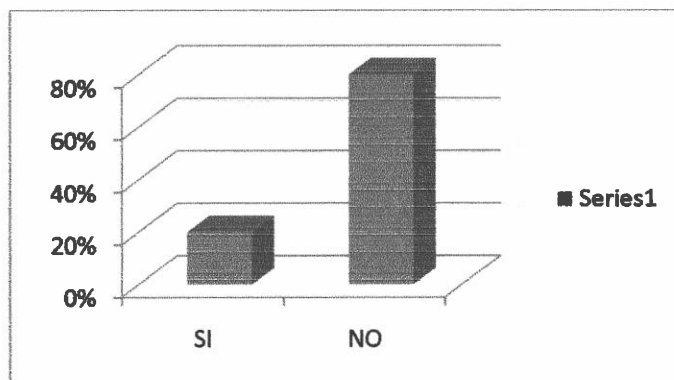
SI	48%
NO	62%



8. ¿Considera usted que la hoja de evaluación del personal (hoja de servicio) cumple los requisitos de un proyecto de evaluación del desempeño laboral?

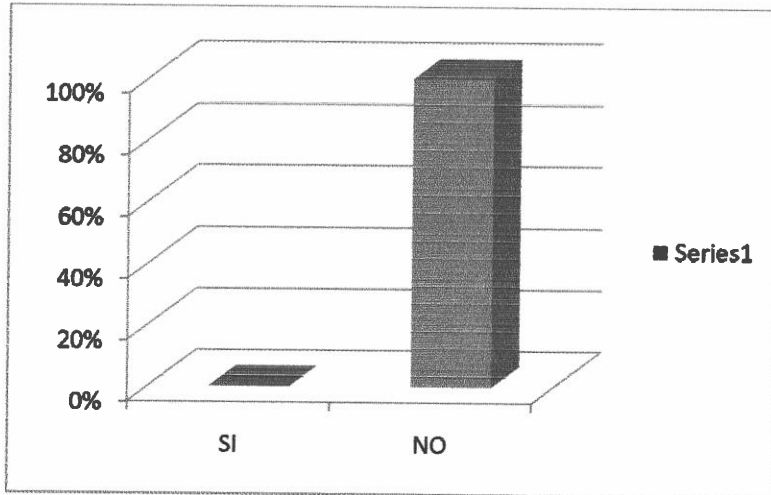
Autoridades Educativas

SI	20%
NO	80%



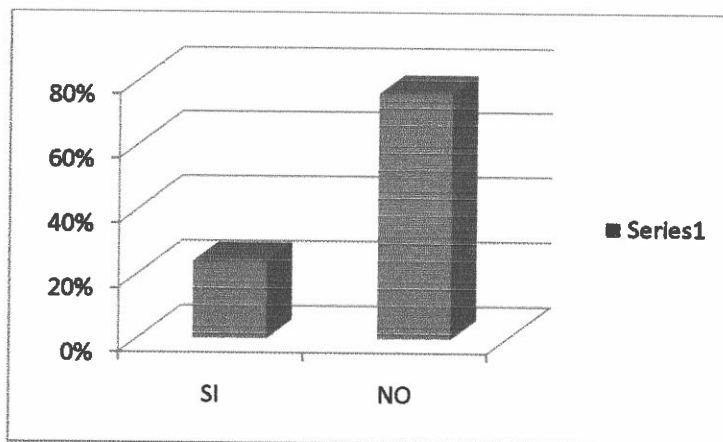
Directores del Nivel Medio

SI	0%
NO	100%



Docentes del Nivel Medio

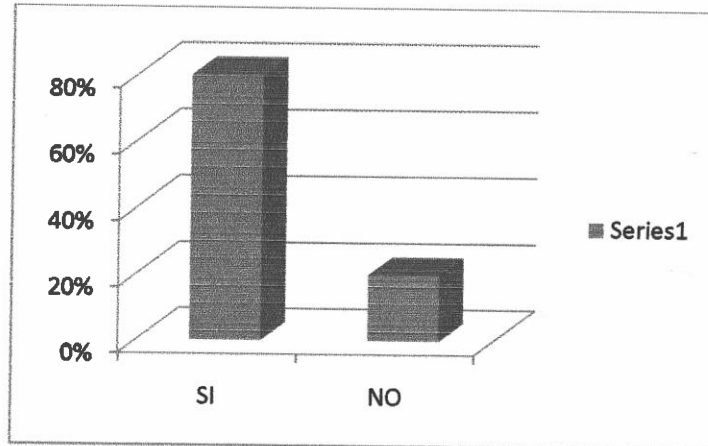
SI	24%
NO	76%



9. ¿Cree conveniente que el personal docente evalué el desempeño del director para mejorar el trabajo técnico- administrativo?

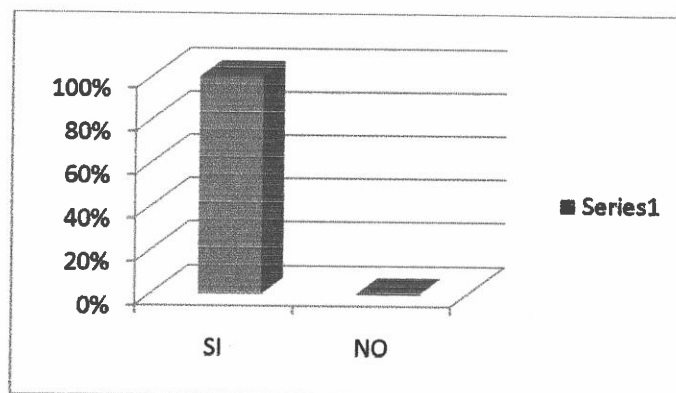
Autoridades Educativas

SI	80%
NO	20%



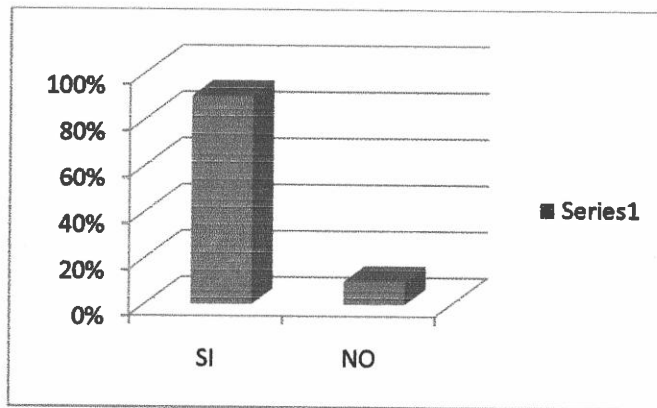
Directores del Nivel Medio

SI	100%
NO	0%



Docentes del Nivel Medio

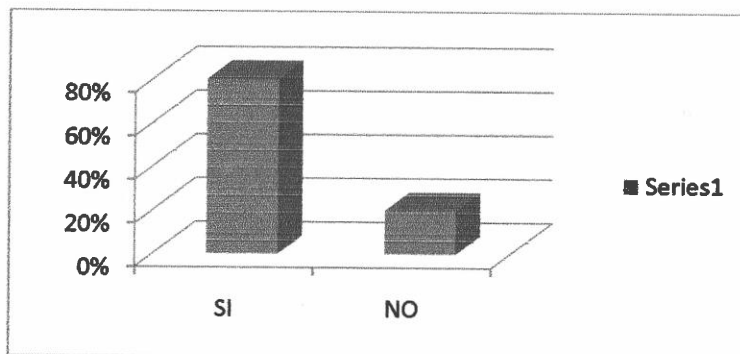
SI	90%
NO	10%



Autoridades Educativas

10. ¿Usted como autoridad educativa evalúa periódicamente y permanentemente el desempeño de los directores a su cargo?

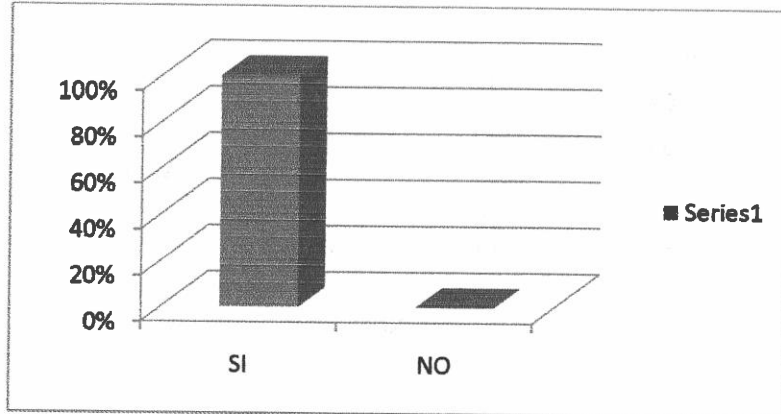
SI	80%
NO	20%



Directores del Nivel Medio

10. ¿Usted como director estaría de acuerdo en ser evaluado?

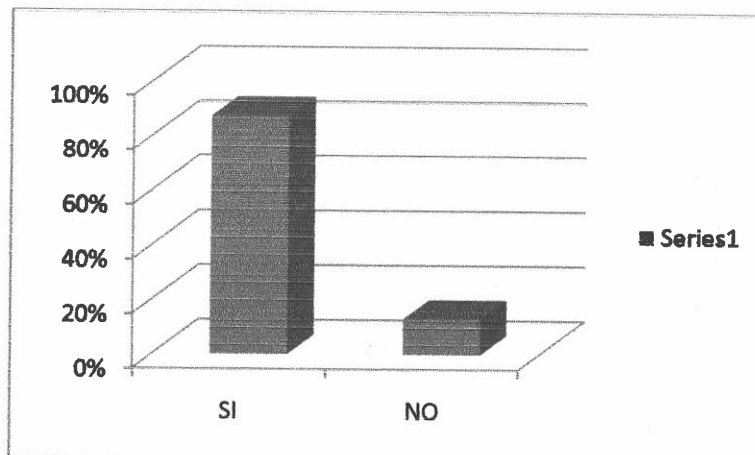
SI	100%
NO	0%



Docentes del Nivel Medio

10. ¿Usted como docente estaría de acuerdo a evaluar el trabajo del director?

SI	87%
NO	13%



E. DISCUSIÓN DE RESULTADOS:

1. En la pregunta No. 1 el 100% de las autoridades educativas, directores del nivel medio y un 43% de los docentes conocen en que documentos legales se encuentran las funciones y atribuciones de los directores; por lo que se puede notar un gran desconocimiento de las mismas de parte de los docentes, lo que puede impedir que estos determinen si el director en verdad cumple estas funciones y atribuciones, sabiendo que estas son las obligaciones y responsabilidades que tiene el director en un establecimiento educativo para alcanzar los objetivos y cumplir las metas del Ministerio de Educación estando establecidas en los diferentes manuales del MINEDUC y la Ley de Educación Nacional que rige la educación del país.

2. En la pregunta No. 2, el 100% de las autoridades educativas y los directores del nivel medio hicieron mención de los manuales y ley en donde se encuentran estas funciones y atribuciones, el 60% de los docentes hicieron mención de funciones administrativas solamente, por lo que existe un desconocimiento parcial del tema entre los docentes.

Las funciones y atribuciones de los directores están divididas en administrativas, en las cuales el director debe tener conocimiento y pleno dominio del proceso administrativo; técnico – pedagógicas, en las cuales el director debe orientar al personal en el alcance de fines y objetivos de la educación del país; legislativas en donde el director debe conocer las diferentes leyes que orientan la educación.

3. La pregunta de investigación No. 3, dio los siguientes resultados: las autoridades educativas, directores y el 50% de docentes conocen el procedimiento para nombrar a un director del nivel medio, el otro 50% lo desconoce totalmente.

El procedimiento para nombrar a un director se da a través de propuestas a cargo de autoridades educativas, trasladadas a la Dirección Departamental de Educación y avaladas por la autoridad nominadora de la Dirección Técnica de Personal de Servicio Civil.

4. Pregunta No. 4, la evaluación del desempeño es indispensable para mejorar la calidad de la educación, el 80% de las autoridades educativas, el 100% de los directores y el 100% de los docentes coinciden con la teoría y están de acuerdo que sería de gran importancia establecer un proyecto de evaluación del director del nivel medio. La evaluación del desempeño es un proceso que estimula o juzga el valor, la excelencia y las cualidades de alguna persona, en este caso del director, la evaluación del desempeño facilita la toma de decisiones, no solo administrativas que afectan al personal del centro educativo, si no también centradas en el progreso e investigación organizacional.
5. Pregunta No. 5, en el proceso administrativo se hace necesaria la aplicación de la función del control, en la cual se detectan las debilidades que se necesitan fortalecer, de allí la importancia de la implementación de la evaluación de desempeño del director, la cual mejoraría la labor técnico administrativa de los establecimientos educativos del nivel medio, el 100% de las autoridades educativas, el 100% de los directores y el 95% de los docentes están de acuerdo con lo anterior.
6. Pregunta No. 6, para aplicar un proyecto de evaluación se necesita de capacitación y orientación, para que el mismo de los resultados deseados y estos no sean trabajados por conveniencia, ni manejo de intereses. Los trabajadores de la educación del país nunca han sido orientados sobre el tema por lo que en este momento no se encuentran preparados para la implementación del mismo. El 80% de las autoridades educativas, el

100% de los directores y un 48% de los docentes coinciden con lo anterior. El 62% de los docentes afirman estar preparados para la implementación del mismo, porque afirman ser profesionales conscientes y preparados.

7. Pregunta No. 7, el director es la persona encargada de dirigir las actividades para alcanzar expresión y sentido de conducción de la comunidad educativa, el desempeñar este cargo conlleva responsabilidad, profesionalismo, disposición, habilidad y conocimiento de la organización del establecimiento velando por el alcance de los fines educativos. El 50% de las autoridades educativas, y el 48% de los docentes afirmaron que los problemas que enfrentan los establecimientos educativos se debe al mal desempeño del director, el 100% de los directores, el otro 50% de las autoridades educativas afirma que los problemas que enfrentan los establecimientos educativos se debe a la relación maestro alumno y el 52% de los docentes, afirma que los problemas de los establecimientos educativos tienen que ver con los alumnos y padres de familia.
8. Pregunta No. 8, durante años se ha evaluado el trabajo docente y del director con la hoja de evaluación del personal comúnmente llamada hoja de servicio, la cual es un instrumento de medición, pero no de evaluación, el 80% de autoridades educativas, el 100% de directores y el 76% de docentes están de acuerdo con lo anterior afirmando que la hoja de servicio no llena los requisitos de un proyecto de evaluación.
9. Pregunta No. 9, la evaluación del desempeño se divide en autoevaluación, heteroevaluación y coevaluación. La autoevaluación es cuando una persona de manera consciente hace un análisis de su trabajo, convirtiéndose así evaluador de sí mismo. La heteroevaluación es

aquella evaluación que se desarrolla mutuamente entre varias personas, por ejemplo entre maestros, estudiantes, etc.

La coevaluación es cuando una persona evalúa el trabajo de otra persona de manera directa, en los establecimientos educativos se da entre el docente a sus estudiantes o el director al personal que tiene a su cargo, es una de las evaluaciones más utilizadas.

Por lo anterior al implementar una evaluación del desempeño del director tendría que incluirse la evaluación del docente al director. El 80% de las autoridades educativas, el 100% de los directores y el 90% de los docentes afirman estar de acuerdo con que el docente evalúe el desempeño del director.

10. Pregunta No. 10, según la Ley de Educación Nacional Decreto 12-91 en su Artículo 72 la Supervisión educativa es una función técnico-administrativa que realiza acciones de asesoría, orientación, seguimiento, coordinación y evaluación del proceso enseñanza-aprendizaje en el sistema educativo nacional. El 80% de autoridades educativas están evaluando periódicamente y permanentemente el desempeño de los directores a su cargo, el otro 20% ha descuidado esta función importante. La evaluación del desempeño del director es indispensable para el alcance de la calidad educativa, el 100% de los directores del nivel medio están conscientes de la importancia de dicha evaluación por lo que están de acuerdo en ser evaluados siempre y cuando con la orientación necesaria de las autoridades educativas.

Para la evaluación del director se hace necesaria la intervención de los docentes, el 87% de los mismos esta de acuerdo a participar en este proceso, el otro 13% teme a represalias por lo que no esta de acuerdo, sin embargo en la implementación de un proyecto de evaluación del

desempeño debe aplicarse valores de honestidad, de compañerismo y de cooperación, que llevan a la unión de los miembros de un establecimiento educativo para que juntos fortalezcan las debilidades detectadas después de la evaluación.

F. RECURSOS:

- a. Recursos humanos: Estudiantes UPANA, Director Departamental, Coordinadores Técnico Administrativos, Directores y Docentes.

- b. Recursos Materiales: Encuestas, computadora y memoria.

CAPÍTULO VII

VII CONCLUSIONES

- A. Existe un alto desconocimiento de parte de los y las docentes sobre funciones y atribuciones de los directores del nivel medio, por lo que se necesita capacitación para informar sobre este aspecto antes de la implementación del proyecto de evaluación del desempeño del director.

- B. La implementación de un proyecto de evaluación del desempeño del director del nivel medio es indispensable para mejorar la calidad de la educación.

- C. Para aplicar un proyecto de evaluación se necesita de capacitación y orientación, para que el mismo de los resultados deseados y estos no sean trabajados por conveniencia, ni manejo de intereses.

- D. La hoja de evaluación del personal comúnmente llamada hoja de servicio, es un instrumento de medición que califica los aspectos de tiempo de servicio en el ciclo escolar, calidad, superación, meritos especiales, servicios extracargo, pero no evalúa los aspectos técnico administrativos que desempeña un director por lo que no llena los requisitos de un sistema de evaluación de desempeño del director del nivel medio.

- E. Los directores del nivel medio están de acuerdo en ser evaluados, siempre y cuando con la orientación necesaria de las autoridades educativas.

CAPÍTULO VIII

VIII PROPUESTA

A. PROPUESTA DE UN PROYECTO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL DIRECTOR DEL NIVEL MEDIO DEL SECTOR OFICIAL

1. Descripción:

La administración de la educación guatemalteca necesita instrumentos de evaluación para poder verificar el avance del proceso técnico administrativo, esta propuesta pretende que a través de la evaluación del desempeño del director se pueda fortalecer el funcionamiento de los establecimientos educativos del nivel medio.

Esta contiene instrumentos que estarán destinados a evaluar de forma interna y externa el desempeño del director, así como las estrategias a tomar para el fortalecimiento de las debilidades detectadas.

Toda propuesta también debe ser sometida a una evaluación continua, para que pueda llenar las expectativas y satisfacer las necesidades de la institución educativa.

2. Justificación:

El diseño de un proyecto de evaluación del director del nivel medio es una propuesta que surgió de la necesidad del fortalecimiento de la administración y del proceso educativo en base a la realidad observada a través de la investigación.

A través de la investigación se pudo detectar que no existe un sistema de evaluación del director, solamente la hoja de servicio que es un instrumento de ascenso escalafonario cada cuatro años, pero que no verifica como se esta realizando el trabajo técnico administrativo en los establecimientos educativos del nivel medio.

Las actividades realizadas por los directores técnico administrativos, si bien en la mayoría de los casos son distintas a las de los docentes, exigen el mismo compromiso con los establecimientos educativos, una preparación profesional sólida y en varios casos un alto grado de especialización dada su gran complejidad. No obstante, su acreditación y reconocimiento explícito tienden a ser minimizados o ignorados, debido a la ausencia de reglas claras que estipulen los términos en los que deben darse las colaboraciones con los padres de familia, estudiantes, autoridades educativas durante las diferentes etapas de su desarrollo profesional.

La presente propuesta va dirigida a los directores del nivel medio, Coordinadores Técnicos Administrativos, Supervisores, Director Departamental del Quiché, y Autoridades del MINEDUC, con el fin de que la consideren y sirva de guía para el establecimiento de un proyecto de evaluación que verifique el desempeño del director del nivel medio.

3. Objetivos

a. Objetivo General:

- 1) Establecer un proyecto de evaluación del desempeño del director que responda a los intereses y expectativas del Ministerio de Educación y necesidades de la sociedad en general.

b. Objetivos Específicos:

- 1) Implementar procesos de evaluación de acuerdo con las funciones, atribuciones y perfil del director del nivel medio del sector oficial.

- 2) Mejorar la calidad del desempeño del director en los aspectos técnico administrativos.
- 3) Apoyar la labor que realizan los directores del nivel medio aportando un proyecto de evaluación que permita fortalecer debilidades existentes.

4. Desarrollo de la Propuesta:

La propuesta de un proyecto de evaluación del director del nivel medio del sector oficial se desarrolla para el fortalecimiento de los establecimientos educativos. Para la aplicación de la misma era necesario la elaboración de instrumentos de evaluación que estén de acuerdo a las funciones y perfil del director, para poder determinar las debilidades y establecer estrategias para el fortalecimiento de las mismas.

El quehacer de los directores Técnicos Administrativos difiere según su formación particular, la eficiencia, la calidad y la disposición, son factores para un buen desempeño, por lo que estos puntos deben considerarse para evaluar cada una de las funciones y el perfil.

a. Forma de Evaluación:

Se debe verificar la actualización de los conocimientos técnico administrativo sobre el desempeño como director, revisando para tal efecto la actualización permanente de los conocimientos para desempeñar ese cargo. Estas actividades deben desarrollarse con frecuencia en la fase inicial para que puedan ser objeto de estudio permanente en los establecimientos educativos. En la actualidad una segunda fase comprendería el procesamiento y análisis de información obtenida de fuentes secundarias o primarias, así como la

obtención de resultados a partir de la aplicación del proyecto de evaluación.

Otra fase que se caracteriza por el desarrollo, implementación y aplicación de la evaluación o la difusión del porque se realiza la evaluación como investigación para apoyar en el trabajo del director técnico administrativo que colabora directamente en las actividades de escolares, aunque el grado de involucramiento en cada una de ellas no sólo depende de sus habilidades, intereses o trayectoria profesional, sino también de la disposición del director para concebir que es una ayuda necesaria para definir una serie de criterios que permitan reconocer de manera clara y justa la participación en las diferentes etapas de las actividades escolares.

Del buen desempeño en esta actividad se desprenderá un mejor proceso educativo, aunque depende de las actualizaciones que surjan periódicamente, para esto debe darse un diagnóstico técnico administrativo, solución de problemas y participación para el proceso de evaluación.

Se hace necesario evaluar el desempeño del director para enfrentar los problemas, para establecer cambios adecuados y elaborar reformas puntuales que se requieran en la actualidad. La propuesta para evaluar el desempeño profesional de los directores técnicos administrativos se requiere de:

- Evaluar cada caso de acuerdo a la problemática y al perfil de desarrollo profesional.
- Crear comisiones especiales de evaluación.
- Participar en el proyecto de evaluación de desempeño de directores.

Para el desarrollo de las comisiones evaluadoras se necesita:

- Establecer a cada evaluador en una determinada especialidad.
- Evaluar con responsabilidad.
- Participación en el sistema de desarrollo de evaluación: para mejorar y apoyar el desempeño de directores.
- Acreditación y reconocimiento si el caso lo amerita.

La evaluación de los directores permite:

- Mejorar la calidad administrativa.
- Ayudar a determinar la eficacia y el impacto del proceso de enseñanza y de aprendizaje.
- Posibilita una dimensión social en el reconocimiento educativo.
- Conlleva la responsabilidad directa en la propuesta curricular.
- Mejor organización del trabajo escolar como estrategia para reforzar el desempeño de docentes, estudiantes y padres de familia.

b. Fase del desarrollo:

Durante la elaboración es muy importante el apoyo de las comisiones evaluadoras y autoridades, especialmente con el propósito de contribuir a dar claridad a las ideas de los directores; su capacidad para reorientar, si es necesario, el trabajo del docente; motivar hacia la preparación y superación académica de cada uno de ellos.

c. Fase Inicial:

Aquí es necesario que la comisión evaluativa oriente al director con el propósito de optimizar los esfuerzos y garantizar mejoras en su desempeño. Los elementos valorativos del trabajo pueden dirigirse, entre otros a los siguientes aspectos:

- Precisión en los objetivos establecidos.
- Recoger los elementos fundamentales.
- Presentar la temática a desarrollar.
- Adecuar la metodología para dicha evaluación.
- Los recursos dan garantía para la realización de la evaluación.

d. Fase Final:

Se asume como la finalización de una fase de la evaluación de desempeño del director para hacer hincapié en que el esfuerzo realizado en su trabajo puede retroalimentarse con calidad, cumplimiento, comprensión y entrega en la actividad educativa. El mensaje debe quedar claro para satisfacer al director y que pueda cumplir y desempeñar de una mejor manera la labor que se le ha encomendado.

e. La escala de calificación:

Es evidente entonces la necesidad de que, si bien la calificación se exprese mediante un número o algo similar debe tener un significado claro tanto para el director como para la comunidad educativa en general. Debe significar algo diferente, debe indicar que entonces el director tiene competencias y conocimientos claros: Número, Significado y Descripción.

- a. Sobresaliente: El director logra los objetivos con un rendimiento que sobrepasa, en alto grado. (100%)
- b. Satisfactorio: El director logra los objetivos con un rendimiento adecuado. (80%)
- c. Suficiente: El logro de los objetivos del desempeño satisface los criterios mínimos. (60%)

- d. Insuficiente: El director no alcanza los objetivos del desempeño técnico administrativo. (50%)
- e. Deficiente: El director no satisface los objetivos administrativos de la institución son escasos, las insuficiencias son más notorias e importantes, tiene fallas en su rendimiento, en la calidad de su trabajo, en su interés y esfuerzo. Por lo que, se tendría que someter a un proceso de capacitación para el fortalecimiento de su labor administrativa. (40% o menos)

5. Implementación de la Propuesta:

Para poder implementar la propuesta es necesario primeramente capacitar a autoridades educativas, directores y docentes para que este sistema de evaluación tenga aplicabilidad y de los resultados esperados, en la investigación de campo la mayoría de docentes conocen muy poco acerca de las funciones y las atribuciones del director, por lo que se hace necesario el estudio de este tema antes de la aplicación de la evaluación.

Estos instrumentos permiten la autoevaluación, coevaluación y heteroevaluación, interviniendo autoridades educativas, directores y docentes del nivel medio, con supervisión de la comisión evaluativa establecida por el MINEDUC que verificará los resultados.

A continuación se presentan los siguientes instrumentos de evaluación del director del nivel medio, sugeridos de acuerdo a la investigación:

Instrumento de Evaluación a Directores del Nivel Medio

a. Datos Generales:

Nombre del director (a): _____

Establecimiento Educativo: _____

Título: _____

Años de servicio: _____ Docentes a su cargo: _____

Instrucciones: Lea detenidamente cada una de las funciones administrativas que realiza el director y coloque una equis (X) en la respuesta que considere conveniente.

b. Planeación:

	Si	No
El director planifica sus actividades administrativas.		
La planificación realizada por el director esta de acuerdo a las necesidades del establecimiento educativo.		
Elabora el PEA y el PEI de acuerdo a metas alcanzables y realistas.		
Da a conocer la planificación al personal a su cargo.		
Establece metas o normas de trabajo de acuerdo a los parámetros de la calidad educativa que deben cumplir los docentes.		

c. Organización:

	Si	No
Coordina como se lleva la planificación exitosamente.		
Establece un orden del recurso humano y material.		
Organiza al personal a su cargo en comisiones para realizar un trabajo en equipo.		
Cada docente está laborando de acuerdo a su especialidad.		
Establece al personal con diferentes responsabilidades y obligaciones.		
Existe organizaciones de padres de familia y de estudiantes para apoyar la labor educativa.		

d. Integración del personal

	Si	No
Busca capacitación y desarrollo para sus docentes.		
Los procedimientos de planeación de los docentes y su desarrollo profesional están actualizados y de acuerdo a la realidad del contexto.		
Ubica al recurso humano de acuerdo a las necesidades del centro educativo.		
El director motiva e incentiva al personal docente para que mejore su labor educativa.		

e. Dirección

	Si	No
El director ha tomado un verdadero liderazgo en la realización de toda actividad educativa.		
Toma decisiones con responsabilidad.		
Las decisiones son de acuerdo a los planes, programas y políticas del Ministerio de Educación.		
La solución a los problemas ha sido de forma eficaz y eficiente.		

f. Control

	Si	No
Supervisa la labor del personal a su cargo.		
Verifica el alcance de las competencias obtenidas en la planificación docente.		
Vela por el uso adecuado del manejo de los recursos económicos a través de presupuestos e informes financieros.		
Realiza un control del inventario físico.		
Existen mecanismos en donde se detecten debilidades y se busque el fortalecimiento de las mismas		

PONDERACIÓN:

- Se sumarán todas las afirmaciones y de acuerdo a su número se compararán con la escala de calificación, a través de una regla de tres siendo 24 el 100% de las características.

**Instrumento de Evaluación del Desempeño del Director del Nivel Medio
de acuerdo a Perfil y Funciones y atribuciones establecidas
en la Ley de Educación Nacional Decreto 12-91
y Manuales del MINEDUC.**

a. Datos Generales:

Nombre del director (a): _____

Establecimiento Educativo: _____

Título: _____

Años de servicio: _____ Docentes a su cargo: _____

Instrucciones: Lea detenidamente cada una de las funciones administrativas que realiza el director y coloque una equis (X) en la respuesta que considere conveniente.

PONDERACIÓN		AUTOEVALUACIÓN			EVALUADOR		
		S O B R E S A L I E N T E	S A T I S F A C T O R I O	I N S A T I S F A C T O R I O	S O B R E S A L I E N T E	S A T I S F A C T O R I O	I N S A T I S F A C T O R I O
ASPECTOS	CARACTERÍSTICAS PERSONALES						
	Es optimista y dinámico.						
	Es creativo, hábil y perseverante.						

Es sencillo, tolerante, confiado y respetuoso.						
Manifiesta seguridad en sí mismo.						
Es disciplinado, solidario y cumple con las normas de trabajo.						
Tiene equilibrio físico y psicológico.						
Es poseedor y emprendedor de los valores éticos, morales y espirituales.						
RELACIONES HUMANAS						
Es equitativo y justo en sus interrelaciones con la comunicad educativa.						
Mantiene una relación cordial con el personal a su cargo.						
Tiene aptitud para trabajar con otros de manera individual y en grupo.						
Mantiene una relación adecuada con autoridades educativas.						
Manifiesta buenos modales y vocabulario adecuado.						
CARACTERÍSTICAS PROFESIONALES						
Actualiza constantemente su formación profesional y su trabajo administrativo.						
Posee competencia técnica y aptitud intelectual						
Tiene conocimiento y pleno dominio del proceso administrativo de los aspectos técnico-pedagógicos.						
Participa en los programas de capacitación profesional.						
MÉTODOS Y TÉCNICAS DE TRABAJO						
Planifica, organiza, orienta, coordina, supervisa y evalúa todas las acciones educativas del centro en						

forma eficiente.						
Asume conjuntamente con el personal a su cargo con la responsabilidad de que el proceso de enseñanza – aprendizaje se realice en el marco de los principios y fines de la educación						
Gestiona para la construcción, ampliación de servicios educativos y promoción de proyectos escolares.						
Administra, desarrolla y evalúa el currículo.						
Propicia la aplicación de técnicas de trabajo conjunto entre la escuela y la comunidad.						
Informa a sus jefes inmediatos superiores.						
Asesora a los docentes del centro educativo en los aspectos técnicos pedagógicos y administrativos.						
Ejerce su autoridad para adecuar el modelo pedagógico que responda a los intereses de la comunidad educativa.						
Ejerce autoridad acorde al cargo que ostenta para dirigir el centro educativo.						
Realiza reuniones de trabajo periódicas con el personal docente, técnico administrativo, educandos y padres de familia.						
Aplica las leyes educativas en el momento preciso con eficiencia.						
Sanciona a los docentes según leyes educativas.						
Capacita a los docentes respecto a leyes educativas.						

Firma Evaluador : _____

Firma Director: _____

PONDERACIÓN:

3 PUNTOS – SOBRESALIENTE

2 PUNTOS – SATISFACTORIO

1 PUNTO - INSATISFACTORIO

INSTRUCCIONES:

- Realizar la suma por aparte de la autoevaluación y la heteroevaluación.
- Luego sumarlás y dividirías dentro de dos.
- La nota será el puntaje del director.

6. EVALUACIÓN:

El dar a conocer el resultado de la evaluación del desempeño es fundamental, de nada sirve, si el evaluado no conoce el resultado de la misma.

Este proyecto de evaluación debe revisarse y adecuarse por lo menos a cada dos años para una mejor aplicabilidad y que los resultados sean los esperados

Las estrategias a implementar luego de la evaluación del desempeño podrían estar orientadas a capacitación, si el resultado fuera satisfactorio. Si el resultado fuera insatisfactorio y no existiera el deseo de mejorar puede incluso existir el cambio del director del centro educativo.

CAPÍTULO IX

IX REFERENCIA

1. RODAS DE LÓPEZ, Iris y RODAS SANTIZO, Gladis "Administración y Organización" (1era. Edición)
2. Ley de Educación Nacional Decreto 12-91.
3. Ley de Dignificación y Catalogación del Magisterio Nacional, Decreto 1,485.
4. AFRE, Arévalo, Supervisión Escolar (2da. Edición)
5. Manual de Funciones y Atribuciones del director, del MINEDUC.
6. Manual de Funciones del director del MINEDUC.
7. DORMI, José Roberto, Administración
8. LEMUS, Luis Arturo, "Administración, Dirección y Supervisión de Escuelas"(1ra. Edición) Editorial Kapeluz.
9. <http://orbita.starmedia.com/unamonosapuntes/administración/1y2.htm>
10. Monografías .com-gerencia y liderazgo
11. KOONYZ, Harol y WEIHRICH, Heihrich, "Administración, Una Perspectiva Global (10a. Edición 1984)

CAPÍTULO X

X ANEXOS



UNIVERSIDAD PANAMERICANA DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
PROGRAMA ACA, EXTENSIÓN SOLOLÁ

CUESTIONARIO PARA AUTORIDADES EDUCATIVAS

A continuación se le presentan una serie de preguntas, respóndalas colocando una X en la respuesta que considere conveniente y completando las líneas en blanco. Su respuesta será útil a la investigación del tema: La evaluación del desempeño del director de los centros educativos, del área urbana del nivel medio del sector oficial del municipio de Santa Cruz del Quiché.

1. ¿Sabe usted en qué documentos legales aparecen establecidos las funciones y atribuciones de los directores?

Si _____ No _____

¿Qué documentos? _____

2. ¿Conoce usted cuáles son esas funciones y atribuciones?

Si _____ No _____

Mencione algunas de ellas: _____

3. ¿El MINEDUC utiliza algún procedimiento para nombrar a un director?

Si _____ No _____

¿Cuáles? _____

4. ¿Cree que es importante establecer un proyecto de evaluación del director del nivel medio?

Si _____ No _____

¿Por qué? _____

5. ¿Considera que evaluar el desempeño del director mejoraría la labor Técnico – Administrativa de un establecimiento educativo?

Si _____ No _____

6. ¿Considera que los establecimientos educativos están preparados para poder aplicar un proyecto de evaluación del desempeño?

Si _____ No _____

¿Por qué? _____

7. ¿Cree que los problemas más comunes en los establecimientos educativos del nivel medio tienen que ver con el desempeño del director?

Si _____ No _____

¿Por qué? _____

8. ¿Considera usted que la hoja de Evaluación del personal (hoja de servicio), cumple los requisitos de un proyecto de evaluación del desempeño laboral?

Si _____ No _____

¿Por qué? _____

9. ¿Cree conveniente que el personal docente evalúe el desempeño del Director para mejorar el trabajo Técnico -Administrativo?

Si _____ No _____

¿De qué forma? _____

10. ¿Usted como director estaría de acuerdo en ser evaluado?

Si _____ No _____

¿De qué forma? _____



UNIVERSIDAD PANAMERICANA DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
PROGRAMA ACA, EXTENSIÓN SOLOLÁ

CUESTIONARIO PARA DOCENTES

A continuación se le presentan una serie de preguntas, respóndalas colocando una X en la respuesta que considere conveniente y completando las líneas en blanco. Su respuesta será útil a la investigación del tema: La evaluación del desempeño del director de los centros educativos, del área urbana del nivel medio del sector oficial del municipio de Santa Cruz del Quiché.

1. ¿Sabe usted en qué documentos legales aparecen establecidos las funciones y atribuciones de los directores?

Si _____ No _____

¿Qué documentos? _____

2. ¿Conoce usted cuáles son esas funciones y atribuciones?

Si _____ No _____

Mencione algunas de ellas: _____

3. ¿El MINEDUC utiliza algún procedimiento para nombrar a un director?

Si _____ No _____

¿Cuáles? _____

4. ¿Cree que es importante establecer un proyecto de evaluación del director del nivel medio?

Si _____ No _____

¿Por qué? _____

5. ¿Considera que evaluar el desempeño del director mejoraría la labor Técnico – Administrativa de un establecimiento educativo?

Si _____ No _____

¿Por qué? _____

6. ¿Considera que los establecimientos educativos están preparados para poder aplicar un proyecto de Evaluación del desempeño?

Si _____ No _____

¿Por qué? _____

7. ¿Cree que los problemas más comunes en los establecimientos educativos del nivel medio tienen que ver con el desempeño del director?

Si _____ No _____

¿Por qué? _____

8. ¿Considera usted que la hoja de Evaluación del personal (hoja de servicio), cumple los requisitos de un de proyecto del desempeño laboral?

Si _____ No _____

¿Por qué? _____

9. ¿Cree conveniente que el personal docente evalúe el desempeño del Director para mejorar el trabajo Técnico -Administrativo?

Si _____ No _____

¿De qué forma? _____

10. ¿Usted como docente estaría de acuerdo a evaluar el trabajo del director?

Si _____ No _____

¿De qué forma? _____

