

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



**Manual para la aplicación de evaluación de desempeño docente en el Instituto  
Mixto Básico “Centro Educativo Anunciata”, en el municipio de  
Chichicastenango, departamento de Quiché**  
(Informe de Práctica Profesional Dirigida)

Brenda Yohana González Calel

Guatemala

2021

**FAC-EDU 277.291119**

**Manual para la aplicación de evaluación de desempeño docente en el Instituto  
Mixto Básico “Centro Educativo Anunciata”, en el municipio de  
Chichicastenango, departamento de Quiché**  
(Informe de Práctica Profesional Dirigida)

Brenda Yohana González Calel (Estudiante)

Licenciado Jorge Mario Zelada Sánchez (Asesor)

Magíster María Eugenia Valdés Tock (Revisora)

Guatemala

2021

**Autoridades Universidad Panamericana**

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

Rector

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

Vicerrectora Académica

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

Vicerrector Administrativo

**EMBA. Adolfo Noguera Bosque**

Secretario General

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

**M.A. Sandy Johana García Gaitán**

Decana

**M.A. Wendy Flores de Mejía**

Vicedecana

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

**ASUNTO: Brenda Yohana González Calel**  
Estudiante de la carrera de Licenciatura en Pedagogía y Administración Educativa, de esta Facultad, solicita autorización para realizar Informe de Práctica Profesional Dirigida para completar requisitos de graduación.

Dictamen 277.291119.

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

1. El anteproyecto presentado con el nombre de: **“Manual para la aplicación de evaluación de desempeño docente en el Instituto Mixto Básico “Centro Educativo Anunciata”, en el municipio de Chichicastenango, departamento de Quiché”** Está enmarcado dentro de los conceptos requeridos para la elaboración del Informe de Práctica Profesional Dirigida.
2. La temática se enfoca en temas sujetos al campo de investigación con el marco científico requerido.
3. Habiendo cumplido con lo descrito en el reglamento de egreso de la Universidad Panamericana en opciones de Egreso, artículo No. 5 del inciso a) al g).
4. Por lo antes expuesto, la estudiante **Brenda Yohana González Calel**, recibe la aprobación de realizar Informe de Práctica Profesional Dirigida, solicitado como opción de Egreso con el tema indicado en numeral 1.

  
**M.A. Sandy J. García Gaitán**

**Decana**

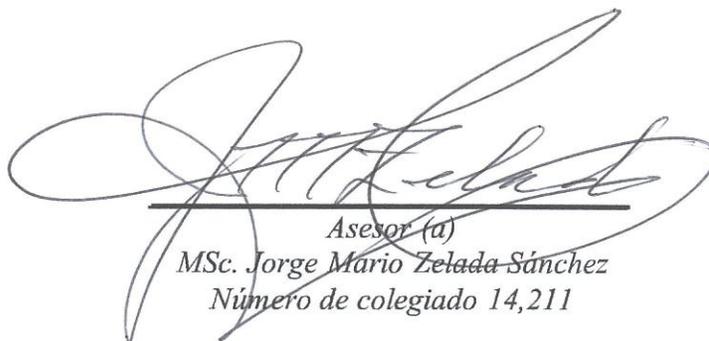
Facultad de Ciencias de la Educación





UNIVERSIDAD PANAMERICANA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACION,  
Guatemala, 30 de noviembre del 2019 -----

En virtud de que el Informe de Práctica Profesional Dirigida con el tema: **Elaboración del Manual para la aplicación de Evaluación de Desempeño Docente**, en el Instituto Mixto Básico “Centro Educativo Anunciata”, en el municipio de Chichicastenango, departamento de Quiché. **Presentado por la estudiante: Brenda Yohana González Calel**. Previo a optar al Grado Académico de **Licenciatura en Pedagogía y Administración Educativa**, cumple con los requisitos técnicos y de contenido establecidos por la Universidad, se extiende el presente dictamen favorable para que continúe con el proceso correspondiente



Asesor (a)  
MSc. Jorge Mario Zelada Sánchez  
Número de colegiado 14,211

UNIVERSIDAD PANAMERICANA, FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN,  
Guatemala 13 de abril, del 2020

En virtud de que el Informe de Práctica Profesional Dirigida con el tema: **Manual para la aplicación de evaluación de desempeño docente en el Instituto Mixto Básico “Centro Educativo Anunciata”, en el municipio de Chichicastenango, departamento de Quiché.** Presentado por la estudiante: **Brenda Yohana González Cael.** Previo a optar al Grado Académico de **Licenciatura en Pedagogía y Administración Educativa,** cumple con los requisitos técnicos y de contenido establecidos por la Universidad, se extiende el presente dictamen favorable para que continúe con el proceso correspondiente.

*María Eugenia Valdés Tock*

**Revisora**

**Magister María Eugenia Valdés Tock**  
**Colegiado 11050**

UNIVERSIDAD PANAMERICANA, FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN. Guatemala, catorce de abril dos mil veinte.-----

En virtud del Informe de Práctica Profesional Dirigida con el tema: **“Manual para la aplicación de evaluación de desempeño docente en el Instituto Mixto Básico “Centro Educativo Anunciata”, en el municipio de Chichicastenango, departamento de Quiché”**. Presentado por la estudiante **Brenda Yohana González Cael** previo a optar al grado académico de Licenciatura en Pedagogía y Administración Educativa, reúne los requisitos técnicos y de contenido establecidos por la Universidad, y con el requisito de Dictamen de Asesor (a) y Revisor (a), se autoriza la **impresión** del Informe de Práctica Profesional Dirigida.



**M.A. Sandy J. Garcia Gaitán**  
**Decana**  
Facultad Ciencias de la Educación



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

## Contenido

Resumen	I
Introducción	III
Capítulo 1	
Marco contextual	1
1.1. Descripción de la Institución	1
1.2. Reseña histórica de la institución	1
1.3. Visión y misión	4
1.3.1. Visión	4
1.3.2. Misión	4
1.4. Estructura organizativa.	5
1.5. Ubicación geográfica	6
1.6. Fortalezas de la institución	7
1.7. Limitantes de la institución	8
1.8. Problemática inicial detectada	8
Capítulo 2	
Diagnóstico institucional	10
2.1. Problemática	10
2.2. FODA Sistémico	10
2.3. Árbol de problemas	12
2.4. Árbol de objetivos	13
2.5 Metodología	14
2.5.1. Investigación	14
2.5.2. Investigación-Acción	14
2.6. Técnica	15
2.6.1. Observación	15
2.6.2. Encuesta	16
2.6.3. Entrevista	16

2.7 Instrumentos	18
2.7.1. FODA sistémico	18
2.7.2. Árbol de problemas	18
2.7.3. Árbol de objetivos	19
2.8 Informantes	20
2.8. 1. Entrevista	20
2.8.2. Encuesta	21
2.8.3. Ficha de observación	22
2.9 Resultados del diagnóstico institucional	22
Capítulo 3	
Marco teórico	24
3.1 Manual	24
3.1.1 Importancia de los manuales	25
3.1.2 Objetivos de los manuales	26
3.2 Componentes	27
3.2.1 Identificación	27
3.2.2 Índice	27
3.2.3 Presentación	27
3.2.4 Introducción	28
3.2.5 Políticas	28
3.2.6 Objetivo general	29
3.2.7 Lineamientos	30
3.2.8 Del contenido	30
3.2.9 Procedimiento	31
3.2.10 Desarrollo	31
3.2.11 Formatos e instructivos	32
3.2.12 Indicadores de resultados finales	32
3.3 Evaluación	33
3.3.1 Características de una evaluación	34

3.3.2 Aspectos de una evaluación	35
3.3.3 Resultados	35
3.3.4 La ética en la evaluación	35
3.4 Desempeño	36
3.5 Desempeño docente	37
3.5.1 Evaluación de desempeño docente	38
3.5.2 Administración de desempeño	38
3.5.3 Objetivos y beneficios de las evaluaciones de desempeño	39
3.5.4 Métodos de evaluación de desempeño	39
3.6 Propósitos de la evaluación de desempeño.	41
3.7 Evaluación de desempeño docente	41
Capítulo 4	
Propuesta	43
4.1. Nombre de la propuesta	43
4.2. Introducción	43
4.3. Justificación	44
4.4 Planteamiento del problema de la propuesta	44
4.5 Objetivos	45
4.5.1 Objetivo general	45
4.5.2 Específicos	45
4.6 Estrategia	45
4.7 Resultados esperados	46
4.8 Actividades	46
4.9. Cronograma de actividades	47
4.10 Metodología	48
4.10.1. Participativa	48
4.10.2. Constructivista	48
4.10.3. Dinámica	49
4.11 Implementación y sostenibilidad de la propuesta	49

4.12 Recursos	50
4.12.1 Humanos	50
4.12.2 Materiales	50
4.13 Presupuesto	50
Capítulo 5	
Sistematización de la propuesta	51
5.1 Proceso de sistematización	51
5.2 Experiencia vivida	52
5.3 Reconstrucción histórica	53
5.4 Objeto de la sistematización de la propuesta	56
5.5 Principales lecciones aprendidas	58
Conclusiones	62
Referencias	63
Anexos	67

## Resumen

La Práctica Profesional Dirigida fue realizada en el Instituto Mixto Básico, Centro Educativo Anunciata del municipio de Chichicastenango, de Quiché. El cual es un instituto católico que brinda educación para los niveles de Preprimaria, Primaria, Básico y Diversificado, también cuenta con un internado para señoritas; según el marco contextual que se encuentra en este informe es un centro que se sostiene gracias a la ayuda de las Hermanas Dominicanas de la Anunciata, nace por iniciativa de los Misioneros del Sagrado Corazón de Jesús y de la Congregación de las Hermanas Dominicanas de la Anunciata, compartiendo a la población una educación de calidad.

Como institución educativa tiene una visión, la cual es formar a jóvenes y señoritas con sentido crítico y científico, su misión es ser un centro educativo innovador, con valores morales que el joven pueda absorber para ser un mejor ciudadano. Como cada centro educativo, tiene sus fortalezas, por ejemplo, se enfoca en el carácter intercultural, cuenta con laboratorio de computación, biblioteca, taller de Artes Industriales y taller de Educación para el Hogar. Como requisito de la Práctica Profesional Dirigida, se detectó un problema en el centro educativo, específicamente en el área administrativa. Gracias a las técnicas de recolección de información se pudieron observar todos los aspectos de dicha área. Todo lo anterior se abordó en el capítulo 1 de este informe.

En el capítulo 2 se detalla el diagnóstico institucional y la problemática detectada que es la carencia de un sistema de evaluación de desempeño docente. Con la ayuda del FODA Sistémico, se recogió toda la información, la cual se concretó a través de un esquema; también se contó con la ayuda del árbol de problemas. Gracias a los informantes, que en este caso son los encargados del área administrativa, docentes, padres de familia y los estudiantes, se estructuró el punto de partida para definir el problema detectado. Se utilizaron técnicas de recolección de información que son la entrevista, la encuesta y la ficha de observación.

En el capítulo 3 se recopila la literatura de todos los temas que requiere la propuesta; se investigó acerca de los puntos principales que sustentan dicho manual. En el capítulo 4 se describe a

profundidad la propuesta ya mencionada y cómo fue diagnosticada en el centro educativo. Esta propuesta tiene un objetivo general y específico, asimismo plantean las estrategias, y así también se desea tener resultados, de la mano debe llevar la metodología que se utilizó y también un cronograma.

Se finaliza el informe con el capítulo cinco, que es una sistematización, la cual recolecta la información de la descripción del proceso vivido durante la implementación de la propuesta ya dicha; la experiencia que lleva, cómo fue la reacción de cada docente sobre la implementación del manual y la evaluación. Describe el objetivo de la propuesta como un fin de aprendizaje y enriquecimiento de la parte administrativa y pedagógica de los docentes. Así como las principales lecciones aprendidas que se obtuvieron durante la aplicación de este manual hacia los docentes en el colegio.

## **Introducción**

Este documento detalla el proceso de la Práctica Profesional Dirigida en el Instituto Mixto Básico, Centro Educativo Anunciata del municipio de Chichicastenango de Quiché, el objetivo fue aportar conocimientos en área administrativa a la vez que se detectó un problema o alguna carencia dentro de la misma, la cual fue la falta de implementación de la evaluación de desempeño docente. El aporte consistió en una propuesta: un manual de evaluación de desempeño docente en el centro educativo ya mencionado, mismo que especifica cómo y cuándo poder ejecutarla, como parte de la ayuda pedagógica.

Se implementó este manual para ejecutar de manera satisfactoria la evaluación de desempeño, ya que en el centro educativo hacía falta un documento de este tipo, para conocer la eficacia en el trabajo de cada profesor. El objetivo de la creación de este manual es como primera instancia, que se utilice en el centro educativo de manera constante, para conocer sobre el avance y desenvolvimiento de cada miembro del equipo de maestros en el centro educativo, también esta evaluación permite un autoconocimiento de las destrezas, habilidades y talento como medio de enseñanza para los estudiantes.

# **Capítulo 1**

## **Marco contextual**

### **1.1. Descripción de la Institución**

El Instituto Mixto Básico Centro Educativo Anunciata, que se encuentra ubicado en el municipio de Chichicastenango, hoy en día cuenta con 413 alumnos en la totalidad de niveles los cuales son Nivel Parvulario, Preprimario, Primario, Básico, y Diversificado. La población está constituida por 159 hombres y 254 mujeres, es un colegio católico que funciona gracias a la ayuda de las Hermanas Dominicanas de la Anunciata, busca una formación moral y espiritual y su línea de acción se orienta a la mejora de las relaciones interpersonales de los estudiantes y maestros, también entre padres de familia e hijos.

Se apuesta por la formación de hábitos morales y espirituales que lleven al adolescente a actuar de manera correcta dentro de la familia, la escuela, la comunidad y que amen la vida, que sean laboriosos y solidarios en el evangelio de Cristo. Los objetivos del instituto son promover la enseñanza en el aprendizaje significativo, desarrollar las habilidades básicas de la comunidad, la formación científica y humanista; propiciar la interculturalidad como un medio para lograr el respeto entre diversas culturas.

### **1.2. Reseña histórica de la institución**

La proyección educativa nace por iniciativa de los Misioneros del Sagrado Corazón de Jesús y de la Congregación de las Hermanas Dominicanas de la Anunciata, en el año 1964. Este proceso les llevó a identificar muchas necesidades entre la población, especialmente en la vida de las mujeres quienes eran sometidas a una severa marginación tanto en el círculo familiar, como social; así mismo, de los pocos recursos económicos que poseían. Habiendo percibido esta panorámica social, se vieron en la necesidad de comprometerse con mucha responsabilidad, en buscar soluciones y contribuir al desarrollo social, especialmente de la mujer chichicasteca y de la mujer quichelense.

Desde luego, su compromiso es buscar la manera de como contribuir en su formación integral para lograr los cambios sociales tan necesarios en las comunidades, tomando como base los valores, tales como la justicia, la libertad, la dignidad y el respeto hacia las culturas de los pueblos y en este caso de la cultura maya. Fue así, cómo surgió la idea de organizar inicialmente un internado para niñas y señoritas indígenas, que desearan estudiar, pues la idea inicial era atender específicamente a las mujeres, proporcionándoles hospedaje y alimentación y que pudieran estudiar en los centros educativos ya existentes.

Para lograr este objetivo, se tuvo que recorrer mucho camino, pero gracias al entusiasmo, interés y sobre todo la fe puesta en Dios por parte de las hermanas y hermanos, se logró el objetivo y se puso en marcha el proyecto. Inicialmente con la creación del internado con la idea de atender específicamente a las mujeres, proporcionándoles hospedaje y alimentación y que pudieran estudiar en los centros educativos ya existentes. Posteriormente a la creación del internado, se pensó que no era suficiente con solo brindar el servicio de internado, por lo que paralelamente, se creó el Centro Educativo Anunciata, según resolución No. 004-92 DM, de fecha seis de enero de mil novecientos noventa y dos, atendiendo los alumnos de preprimaria y primaria; con la intención de llenar las expectativas y objetivos trazados por parte de las hermanas dominicas de la Anunciata, para complementar la idea inicial que es brindar educación integral a las niñas y señoritas.

No satisfechas con esta ardua labor, las Hermanas Dominicas de la Anunciata, considerando las necesidades de la población estudiantil, tuvieron una nueva visión, la de atender a la juventud para el nivel medio en especial el ciclo Básico, por lo que de acuerdo a la Resolución No. 32-94 de fecha veinte de junio de mil novecientos noventa y cuatro, fue aprobada la ampliación del servicio educativo del centro, empezando la operativización del Ciclo Básico. Tomando en cuenta que actualmente siguen latentes las necesidades de la juventud estudiantil, surgió la idea de crear una carrera del nivel medio ciclo diversificado, por lo que por medio de la resolución No. 0528-2011 emanada de la Dirección Departamental de Educación, Quiché, Santa Cruz del Quiché de fecha cuatro de octubre del año dos mil once, se creó la carrera de Magisterio Infantil Bilingüe Intercultural.

Esta carrera opera a partir del año dos mil doce para dar inicio en el 2014. A través de ello se ha logrado la integración de una comunidad educativa, multilingüe y multicultural, pues está integrada por varias etnias y culturas de nuestro país, se tiene la dicha de contar con representantes de las culturas: K'iche', Kaqchiquel, Q'eqchi', Ixil y ladina. Con el ánimo de seguir contribuyendo con la educación del pueblo, en el año dos mil trece se inicia la carrera de Bachillerato en Ciencias y Letras a través de la resolución No. 314-2013 emanada de la Dirección Departamental de Educación, Quiché, Santa Cruz del Quiché de fecha doce de septiembre del año dos mil trece, lo cual ha permitido desarrollar y crecer grandemente, llenando de esta manera las visiones, misiones y expectativas trazadas por parte de las hermanas dominicas de la Anunciata.

Gracias al entusiasmo y empeño puesto por las hermanas dominicas de la Anunciata, hoy se cuenta con un centro de estudios, conocido a nivel nacional como Centro Educativo Anunciata mismo que está al servicio de la población de Chichicastenango y de los demás departamentos. A través de este centro, se ofrece educación sistemática integral a las señoritas y jóvenes, pues se ha logrado ampliar la cobertura. Se inicia primeramente dando cobertura solamente en el nivel Pre-primario y Primario, pero debido a la necesidad de darle oportunidad a las señoritas que egresaban de sexto grado, de continuar estudios en el nivel medio, ciclo básico, se realizaron las gestiones respectivas para la ampliación de los servicios educativos para este nivel. Gracias a los buenos oficios de las hermanas que administraban en el centro y de las autoridades de turno, en el año 1994.

La Resolución No. 32-94 de fecha emitida por la Dirección Regional de Educación Noroccidente Huehuetenango-Quiché por medio de la cual se autorizó el Nivel Medio, Ciclo Básico en el establecimiento. Actualmente, se tiene una inscripción de 268 alumnos en los tres grados. Además se presta el servicio educativo de Preprimaria y Primaria desde el año 1992. El centro cuenta con dirección, secretaría, contabilidad, sala de maestros, 14 aulas puras, biblioteca con equipo de audiovisuales, aula de Educación para el Hogar, laboratorio de Computación, laboratorio de Mecanografía, taller de Artes Industriales, salón de actos, cancha de basquetbol, servicios sanitarios para hombres y mujeres, pozo propio para el servicio de agua y un ambiente agradable, adecuado para el estudio, pues se cuenta con suficiente área verde.

El personal que atiende a los 268 estudiantes inscritos en el establecimiento son director técnico, subdirectora administrativa, secretaria, oficinista receptora, diez catedráticos, maestros de Educación Física, maestro de Educación Musical, Profesor de Artes Industriales, instructor de Mecanografía, instructor de Computación, maestra de Educación para el Hogar, maestra de Educación de la Fe, maestra de Orientación, bibliotecaria. Los padres de familia están organizados en Junta Directiva, quienes apoyan las diversas actividades en beneficio de la educación de sus hijos. Este proyecto se ha sostenido y ha dado los frutos esperados, gracias a la ayuda de benefactores, tanto del extranjero, como nacionales, organizaciones y familias que han apadrinado a algunas niñas y señoritas, quienes tienen becas de estudio.

Es así como a la fecha se atiende niñas y señoritas que oscilan entre las edades de 12 o 20 años, provenientes de cantones de este municipio, y de otros municipios del departamento de Quiché y de otros departamentos de Guatemala. Se ha logrado integrar una comunidad educativa, multilingüe y multicultural, pues está integrada por varias etnias y culturas del país, pues se tiene la dicha de contar con representantes de culturas K'iché', Kachiquel, Q'eqchi', Ixil y ladina, lo cual ha permitido desarrollar y crecer grandemente. Es una comunidad educativa dinámica, donde todos contribuyen para lograr sus metas, manteniendo un ambiente de amistad y armonía, respetándonos mutuamente, como hermanos e hijos de Dios.

### 1.3. Visión y misión

#### 1.3.1. Visión

Ser una institución educativa católica que forme integralmente a hombres y mujeres con sentido crítico y científico. Que practiquen los valores educativos, espirituales, culturales y morales, asumiendo el compromiso de convivir en unidad en la diversidad cultural y lingüística, desde los valores del evangelio.

#### 1.3.2. Misión

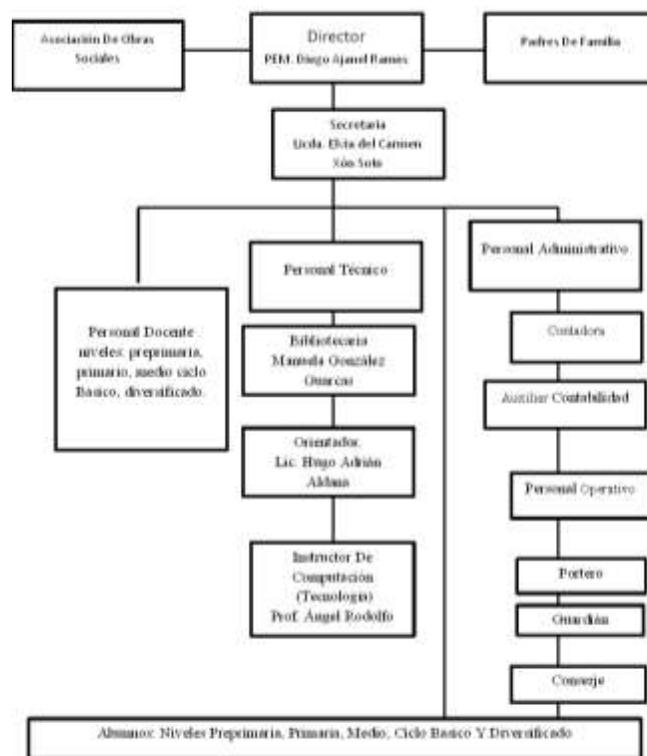
Somos una institución educativa católica innovadora, incluyente, proactiva y comprometida en la formación integral de los estudiantes basada en los valores del evangelio capaces de transformar la

sociedad para una convivencia pacífica, impulsando una educación de calidad centrada en los valores cristianos al servicio de la familia, jóvenes y señoritas que descubran sus valores, los potencien y los pongan al servicio de la verdad, la justicia, la libertad y la paz, capaces de transformar la sociedad, que respeten la vida como “don” y servicio, que puedan construir su propia historia de la diversidad cultural a la unidad para vivir en armonía, con la fuerza dinamizadora del evangelio.

#### 1.4. Estructura organizativa.

La institución está conformada de la siguiente forma.

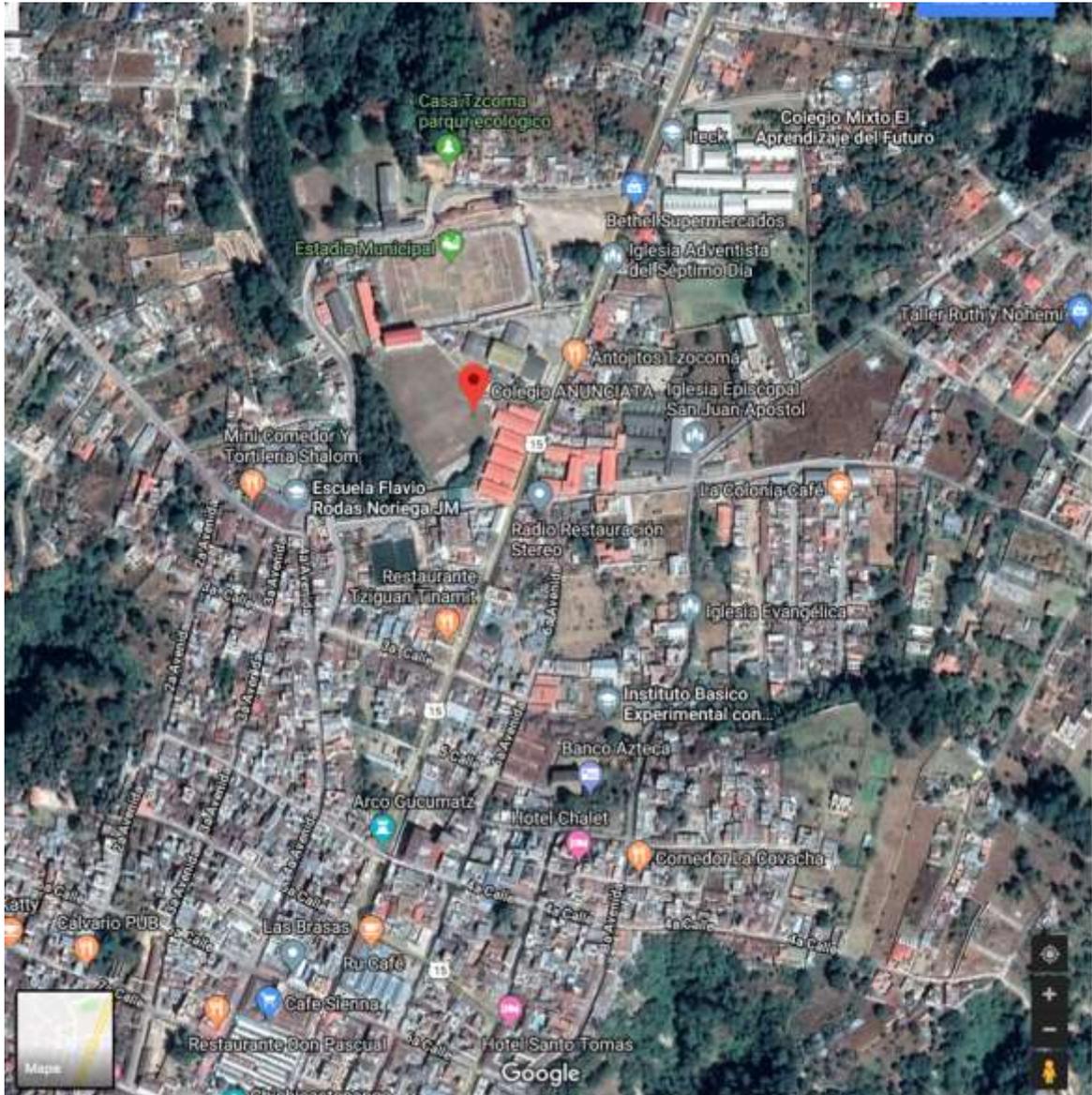
**Figura No. 1**  
**Organigrama**



Fuente: Instituto Mixto Básico Centro Educativo Anunciata

## 1.5. Ubicación geográfica

**Imagen No. 1**  
**Ubicación de la institución**



Fuente: Google map, Google earth

## 1.6. Fortalezas de la institución

Una de las fortalezas de una institución educativa es que cuenta con el Proyecto Educativo Institucional, que aporta datos específicos de la Institución, también se caracteriza por ser un centro educativo con carácter intercultural. Ambiente agradable y de confianza para hablar con los estudiantes. Cuenta con un reglamento escolar donde limita y da muchas oportunidades para el desenvolvimiento de los estudiantes, para una mejor adaptación y aprendizaje, se toma en cuenta la situación económica de los estudiantes, ejerce la tutoría y seguimiento para los estudiantes con problemas afectivos, conductivos, psicológicos y entre otros aspectos que se dan en un centro educativo.

Se cuenta con recursos: laboratorio de Computación, biblioteca, taller de Artes Industriales, de Educación para el Hogar, ludoteca, escritorios ergonómicos, reglamento interno. Se cuenta con resoluciones: creación y autorización, revalidación; área de recreación, áreas verdes, canchas deportivas, salón de usos múltiples, sala de maestros, pozo hidráulico, área de clasificación de basura, aulas puras, bosque. El centro cuenta con misión y visión, formación espiritual, cívica, cultural, deportiva y recreativa, además Escuela de Padres, formación de laicos, el perfil de egreso de cada nivel, perfil general de docentes, programa de lectura comprensiva, una comisión de evaluación y disciplina, un reglamento interno basado en la convivencia escolar, con maestros guías y de grado que acompañan y orientan a los estudiantes en todas las actividades, se cuenta con el Acuerdo Ministerial 2653-2014, programa Nacional de Valores “Vivamos Juntos en Armonía”.

Además, otras fortalezas son:

- Se tiene un 89% de promoción (datos del año 2015)
- Se tiene un 0.25% de deserción escolar
- Se tiene un 0.75% de repitencia
- Se tiene un 1% de ausentismo.
- Directiva de cada grado
- Comisión de emergencia.

- Se cuenta con un Acuerdo Ministerial 1745-2000 de conformación de gobierno escolar.
- Se cuenta con un programa de formación espiritual y moral.
- Brinda una educación integral del Nivel Pre-primario al nivel Medio Diversificado
- Se tienen espacios de convivencia a través de actividades recreativas, deportivas y culturales.

### 1.7. Limitantes de la institución

Es importante conocer la situación del centro educativo, ya que sucede y puede suceder acciones que fortalezcan y debilitan al mismo centro:

- Existencia de problemas de la estructuración de contenidos
- Falta de interés de parte de los padres de alumnos sobre la alimentación de cada estudiante como parte del interés y salud para una convivencia y aprendizaje educativo.
- Falta de un enfermero en caso se diera un problema de salud de parte de los estudiantes no bien alimentados.
- No llevar refacción adecuada en el centro educativo, afecta en el proceso de aprendizaje.

### 1.8 Problemática inicial detectada

Gracias a herramientas que la metodología de investigación proporciona, tales como la observación, se evidenció la necesidad de un control de actividades de los docentes, que permita a su vez medir su eficiencia; para ello es importante realizar exámenes de desempeño al personal docente de la institución cada cierto tiempo. Sin embargo, el centro educativo referido implementó por última vez un examen de desempeño del personal docente hace aproximadamente dos años.

Normalmente estas evaluaciones no se realizan por factores relacionados con la inadecuada administración, que afectan la planificación de estas evaluaciones, puesto que no es considerado como algo prioritario para el personal administrativo y docente. El director del centro educativo lo ve poco necesario para el adecuado funcionamiento del proceso de enseñanza. Todo ello dando

como resultado que ya sea por falta de tiempo o por la inadecuada administración no se realizan estas actividades con el personal docente, y que sin embargo son muy necesarias.

Una evaluación del desempeño del personal docente contribuirá a mejorar las habilidades de cada uno, permitiéndoles ser conscientes de cada aspecto en el que pueden mejorar. Además, permite determinar las responsabilidades que cada uno debe asumir para mejorar el rendimiento de su entorno de trabajo. Todo ello contribuirá no solo a mejorar el nivel educativo, sino también permitirá mantener una adecuada relación laboral entre docentes y estudiantes, y del personal docente con el personal administrativo. Una evaluación de desempeño tiene como fin último mejorar los procesos de enseñanza, dirigido a los estudiantes. Impidiendo que el desarrollo de la institución educativa se estanque en procesos obsoletos de enseñanza.

## Capítulo 2

### Diagnóstico Institucional

#### 2.1. Problemática

La evaluación del desempeño docente ha sido una herramienta inutilizada en el centro educativo, ya que la última vez que se realizó fue aproximadamente hace dos años. La importancia de este tipo de evaluación radica en que permite conocer el desempeño del docente, a la vez que es oportuno para que cada docente pueda expresar (dependiendo el tipo de evaluación de desempeño) inconformidades. Los estudiantes también son partícipes de la evaluación al aportar información acerca de actitudes, comportamiento y convivencia mutua.

La evaluación del desempeño docente es un ejercicio de forma sistemática, que se realiza para evidenciar logros en aula, el fin de esta evaluación no es perjudicar al docente, al contrario, es para mejorar su desempeño, sus habilidades, el conocimiento del entorno de trabajo, relaciones interpersonales, calidad de trabajo, capacidad de síntesis y capacidades analíticas, todas en función de ayudar a mejorar el proceso de aprendizaje de los estudiantes del centro educativo.

#### 2.2. FODA Sistémico

**Tabla No. 1**  
**FODA**

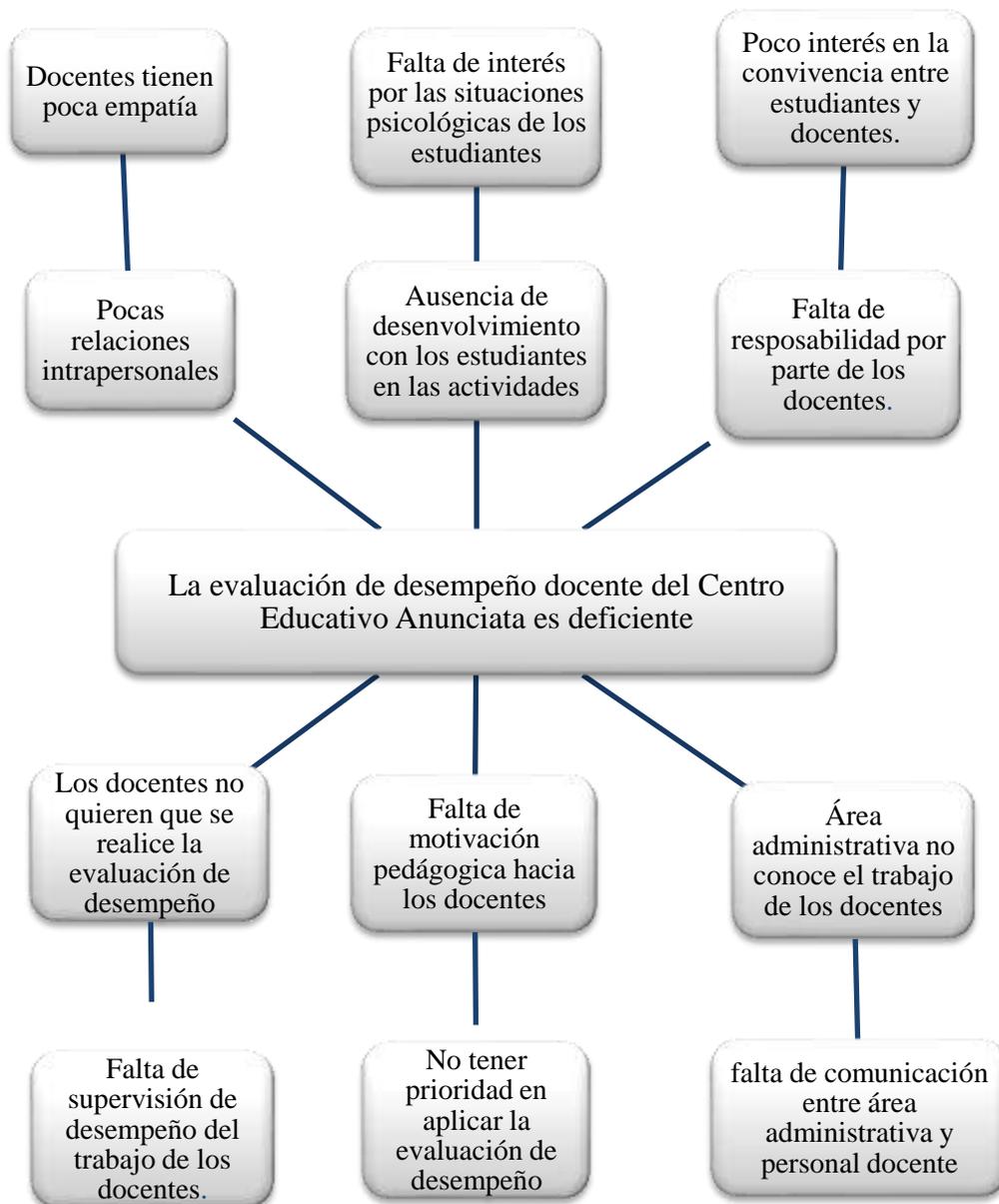
FODA Área Administrativa pedagógica	<b>Fortalezas (+)</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Una buena relación entre docentes y personal administrativo.</li><li>• Trabajo en equipo.</li><li>• Humildad entre personal docente y administrativo.</li><li>• La realización de trabajos en archivo y correspondencia se realizan con tiempo.</li><li>• Se encuentra con gran infraestructura para el acceso</li></ul>	<b>Oportunidades (+)</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Se le brinda a toda la población estudiantil alimentos libres de contaminantes, hechos en la casa de cada estudiante.</li><li>• Las instalaciones cuentan con agua potable.</li><li>• Se ofrecen áreas recreativas; con jardín, bosque, columpios, campo de básquet, futbol y voleibol.</li></ul>
--	--	--

	<p>de toda la población estudiantil</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ofrece a los estudiantes el desarrollo espiritual a través de la formación en Educación en la Fe.</li> <li>• Cuenta con tres secretarías, una para cada nivel de escolaridad: una para el Nivel Pre-primario, Primario y Básico; otra para Nivel Diversificado y una más para el internado de señoritas “Villa Raskob”.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aulas con un amplio espacio para cada grado y nivel educativo.</li> <li>• Cuenta con los servicios para cada nivel educativo, ofreciendo las carreras de Bachiller en Ciencias y Letras y Magisterio en Educación Infantil Bilingüe Intercultural.</li> </ul>
<p>Debilidades (-)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ausencia de supervisión a docentes en la planificación.</li> <li>• No existe un conocimiento claro de las funciones de cada personal docente y administrativo.</li> <li>• Expedientes incompletos de estudiantes cuyos padres o encargados no han culminado el proceso debido.</li> <li>• La evaluación del desempeño docente no se ha realizado de manera constante a los docentes.</li> </ul>	<p>Estrategias</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ficha de control para supervisión de planificación de clase de cada docente.</li> <li>• Creación de un manual de funciones administrativas.</li> <li>• Manual de registros y control de expedientes.</li> <li>• Creación de evaluaciones de desempeño docente, evaluaciones de manejo por objetivos, escala de observación de conducta, evaluación participativa por objetivos.</li> </ul>	<p>Estrategias</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejorar el trabajo de cada docente.</li> <li>• Las funciones son más claras y concisas.</li> </ul>
<p>Amenazas (-)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Informidad de docentes y área administrativa.</li> <li>• No llegar a las metas de cada bimestre.</li> </ul>	<p>Estrategias</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Crear plan y mejoramiento de relaciones interpersonales y de competencia.</li> </ul>	<p>Estrategias</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Actividades para mejorar y fortalecer las relaciones entre personal docente y administrativo.</li> <li>• Análisis y soluciones para las competencias de cada bimestre.</li> </ul>

Fuente: elaboración propia

### 2.3. Árbol de problemas

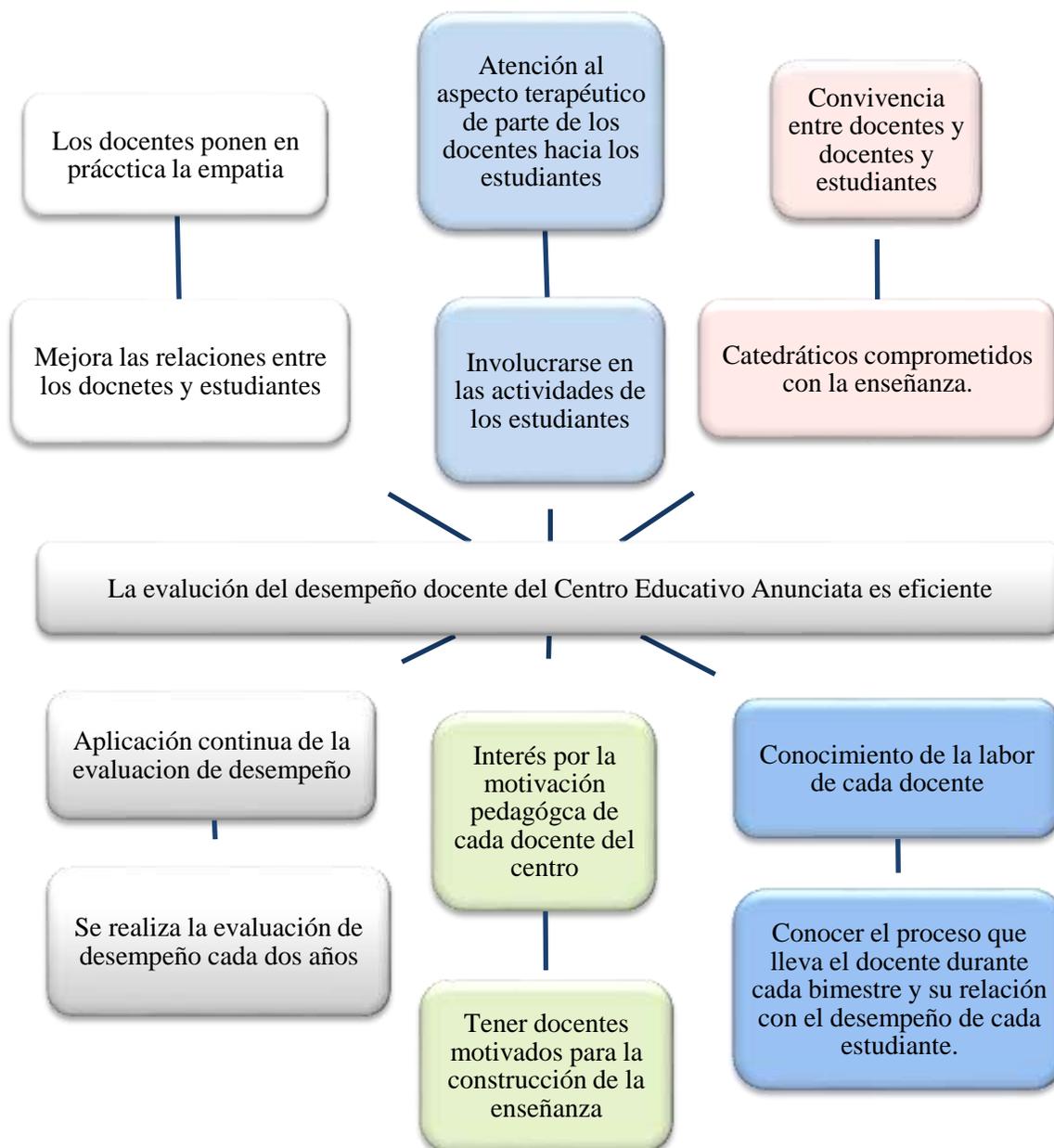
**Figura No. 2**  
**Árbol de problemas**



Fuente: elaboración propia

## 2.4. Árbol de objetivos

**Figura No. 3**  
**Árbol de problemas**



Fuente: elaboración propia

## 2.5 Metodología

### 2.5.1. Investigación

Según Gómez (2012):

La investigación se refiere a un proceso que, sustentado en el método científico, intenta adquirir, aplicar y crear conocimientos. De hecho, existen bastantes definiciones que pretenden precisar la esencia de la investigación científica. Por ello, es primordial conocer todo lo que representa a la investigación; como sus paradigmas, métodos, técnicas, instrumentos, además de su importancia, significado y alcances, para así, lograr un resultado objetivo (p. 8).

### 2.5.2. Investigación-Acción

Bisquerra (2009) explica que la Investigación-Acción “describe una familia de actividades que llevan a cabo las profesionales del ámbito social o nuestro caso profesionales de la educación, con el propósito de mejorar la calidad de sus acciones” (p. 369). Según Elliot (2000) la Investigación-Acción es “un estudio de una situación social con el fin de mejorar la calidad de la acción dentro de la misma (...) Las acciones van encaminadas a modificar la situación una vez que se logre una comprensión más profunda de los problemas” (p. 23).

Se ponen en práctica metodologías de investigación para obtener información y los recursos adecuados que permitan alcanzar el propósito de conocer el problema a profundidad, además de conocer la crítica constructiva de los actores, en este caso de los docentes del Centro Educativo Anunciata, y comprender por qué no se implementa la evaluación de desempeño docente. Se han realizado técnicas de investigación como observación y encuestas, que permiten recopilar información sobre lo que se requiere saber en este caso específico, lo concerniente a la implementación de la evaluación de desempeño docente.

Fue necesario recurrir a estas técnicas de investigación para poder obtener elementos de información que permitan llevar a cabo el proceso de detectar a profundidad la problemática administrativa ya mencionada, formando ideas de intervención acción durante la estancia en el centro educativo.

## 2.6. Técnica

### 2.6.1. Observación

Campos y Lule (2012) indican:

La observación puede ser entendida por algunos como un método; para otros es un técnica; y aun cuando existen puntos de contacto entre método y técnica existe un diferencia esencial; al primero lo determina en gran medida el área de estudio al que corresponde la investigación, mientras que la segunda es aplicable independientemente del área del estudio; en este sentido y para fines de este documento, definiremos a la observación como una técnica que mediante la aplicación de ciertos recursos permite la organización coherencia y economía de los esfuerzos realizados durante el desarrollo de una investigación; de esta forma, esta técnica tendrá un organización y una coherencia dependiente al método utilizado (p.49).

Según Recalde, Vizcarra y Macazaga (2014):

La observación participante ha dado inicio a la construcción de instrumentos que han facilitado la interpretación y comprensión de las situaciones analizadas. La observación se ha registrado a través de las notas de campo, de sistemas categoriales emergentes, y de la reconstrucción de la realidad, para comenzar nuevamente el ciclo con una nueva observación. Además de adquirir y desarrollar estas destrezas cognitivas-rationales, se ha intentado traspasar al plano de los aprendizajes de tipo emocional y personal (p. 207).

Se llevó a cabo la observación durante la estancia en el centro educativo; de ello se pudo determinar acciones específicas del área administrativa, se observó que, durante el bimestre, a los catedráticos no les es calificado ni analizado su rendimiento y desempeño en su labor. No se determina el control de cada curso durante el proceso de enseñanza aprendizaje; y se observó que existe poco interés en las actividades que realiza cada docente durante las clases, la observación se llevó a cabo con la ayuda de una ficha de observación que aparece en el anexo de este documento.

### 2.6.2. Encuesta

Según García (1993) la encuesta es “una investigación realizada sobre una muestra de sujetos representativa de un colectivo más amplio, utilizando procedimientos estandarizados de interrogación con intención de obtener mediciones cuantitativas de una gran variedad de características objetivas y subjetivas de la población” (p.123).

López-Roldán y Fachelli (2015) indican:

La encuesta es una de las técnicas de investigación social de más extendido uso en el campo de la Sociología que ha trascendido el ámbito estricto de la investigación científica, para convertirse en una actividad cotidiana de la que todos participamos tarde o temprano. Se ha creado el estereotipo de que la encuesta es lo que hacen los sociólogos y que éstos son especialistas en todo (p.5).

De acuerdo con García (1993), con encuestas podemos conocer opiniones, actitudes, creencias, intenciones de voto, hábitos sexuales, condiciones de vida, etc. (p.125).

### 2.6.3. Entrevista

La entrevista es una técnica de gran utilidad en la investigación cualitativa para recabar datos; se define como una conversación que se propone un fin determinado distinto al simple hecho de conversar. Es un instrumento técnico que adopta la forma de un diálogo coloquial. Se argumenta que la entrevista es más eficaz que el cuestionario porque obtiene información más completa y

profunda, además presenta la posibilidad de aclarar dudas durante el proceso, asegurando respuestas más útiles.

Según Moreno (2016):

La entrevista puede definirse como una conversación intencional. Dada su similitud con el cuestionario, también se conceptualiza como un cuestionario (estructurado o abierto), propuesto de forma oral en situación de comunicación personal directa. La entrevista es una herramienta valiosa para obtener cierto tipo de datos que muchos sujetos no facilitarían por escrito, debido a su carácter confidencial, delicado, o de cualquier otro tipo. También facilita la consecución de datos no alcanzables por medio de otras técnicas (p. 203).

Morgan (2012) dice:

Entrevista es la acción de reunirse, verse mutuamente. Implica la comparecencia de dos o más personas en un lugar determinado para tratar algo de interés: un encuentro cara a cara en el que se generan preguntas y respuestas sobre algún punto en común. Dialogar para saber o profundizar es la esencia de la entrevista; en este último sentido toda entrevista tiene un común denominador: gestionar información, investigar (p.8).

La entrevista es un instrumento que permite conocer más sobre el tema que se requiere investigar, se realiza específicamente hacia una o dos personas en adelante, sus preguntas se basan en el tema y se enfoca en personas de realce significativo en la institución. En este caso se realizaron entrevistas al personal administrativo, a dos secretarías y a la directora administrativa del área financiera del centro educativo donde se llevó a cabo la Práctica Profesional Dirigida, la entrevista se enfocó en obtener más información acerca de la implementación de la evaluación de desempeño de docente, este instrumento fue de utilidad para obtener datos que contribuyan a conocer y trabajar con más profundidad a cerca de dicha evaluación.

## 2.7 Instrumentos

### 2.7.1. FODA sistémico

Según García y Cano (2013)

La técnica FODA se orienta principalmente al análisis y resolución de problemas y se lleva a cabo para identificar y analizar las fortalezas y debilidades de la organización, así como las oportunidades (aprovechadas y no aprovechadas) y amenazas reveladas por la información obtenida del contexto externo. Las fortalezas y debilidades se refieren a la organización y sus productos, mientras que las oportunidades y amenazas son factores externos sobre los cuales la organización no tiene control alguno. Por tanto, deben analizarse las condiciones del FODA Institucional en el siguiente orden: 1) Fortalezas; 2) Oportunidades; 3) Amenazas; y 4) Debilidades (p. 89).

La herramienta FODA sistémico fue de utilidad para llegar a las conclusiones importantes relacionadas con la problemática principal en el centro educativo, se hizo un análisis de cada parte de la siguiente manera: se comenzó por analizar las debilidades del centro educativo, ello permitió identificar como problemática principal la falta de evaluaciones de desempeño docente, ya que no se han llevado a cabo desde hace dos años. El instrumento fue una herramienta útil para identificar el punto clave de la problemática, gracias al análisis a profundidad que permite realizar.

### 2.7.2. Árbol de problemas

Según Martínez y Fernández (2008)

Es una técnica participativa que ayuda a desarrollar ideas creativas para identificar el problema y organizar la información recolectada, generando un modelo de relaciones causales que lo explican. Esta técnica facilita la identificación y organización de las causas y consecuencias de un problema. Por tanto es complementaria, y no sustituye, a la información

de base. El tronco del árbol es el problema central, las raíces son las causas y la copa los efectos (p.2).

Martínez y Fernandez, (2008) agregan que “es un instrumento sencillo pero muy eficaz para identificar las repercusiones del problema. Representa gráficamente el problema y sobre éste los efectos encadenados” (p. 6). El árbol de problemas ayudó a identificar y organizar toda la información y a través de este se encontraron las causas, consecuencias de un problema, también permitió la exploración de los efectos del problema central. Lo primero que se identificó fue el problema central; luego la importancia del problema, los defectos, así como también las causas del problema.

### 2.7.3. Árbol de objetivos

Según Martínez y Fernández (2008) dicen:

Representa la situación esperada al resolver el problema. Se construye buscando las situaciones contrarias a las indicadas en el árbol de problemas. – Efectos se transforman en fines – Causas se transforman en medios • Se verifica la lógica y pertinencia del árbol de objetivos – Si el "negativo " no es inmediato hay un problema en el Árbol Causas-Efectos – Es el momento de eliminar redundancias y detectar vacíos (p. 22).

Según Martínez y Fernández (2008):

El Árbol de objetivos es la versión positiva del Árbol de Problemas. Permite determinar las áreas de intervención que plantea el proyecto. Para elaborarlo se parte del Árbol de Problemas y el diagnóstico. Es necesario revisar cada problema (negativo) y convertirlo en un objetivo (positivo) realista y deseable. Así, las causas se convierten en medios y los efectos en fines (p. 8).

El árbol de objetivos representa todas las situaciones positivas de las que proviene el árbol de problemas; el árbol de problemas sirvió para plasmar todo aquello que se debe alcanzar y seguir,

es una forma de tener a la mano lo que se llevará a cabo para no desviarse de lo que se quiere alcanzar.

## 2.8 Informantes

Segun Guasch (1996):

Los informantes son quienes aportan las claves que permiten entender el sentido de la actuación de los observados. Es con los informantes con quienes hay que desarrollar lasos de confianza y cooperación. Los informantes actúan como guías que permiten a quien investigan moverse en ámbito social desconocido. Para quien explora la realidad social llegue al destino deseado, es preciso que la relación con los guías se base en la colaboración, la confianza y el respeto mutuo (p.43).

Un informante es una persona que brinda información acerca de un tema que se requiere investigar, tiene un papel fundamental en muchas metodologías, ya que a través de él se llegan a conocer situaciones que están relacionadas con el tema a investigar. Se utilizaron todas las técnicas enfocadas en los informantes.

### 2.8. 1. Entrevista

Según Folgueiras (2016)

La entrevista es una técnica de recogida de información que además de ser una de las estrategias utilizadas en procesos de investigación, tiene ya un valor en sí misma. Tanto si se elabora dentro de una investigación, como si se diseña al margen de un estudio sistematizado, tiene unas mismas características y sigue los pasos propios de esta estrategia de recogida de información. Por tanto, todo lo que a continuación se expone servirá tanto para desarrollar la

técnica dentro de una investigación como para utilizarla de manera puntual y aislada (también llamadas diagnósticas), de seguimiento o desarrollo y finales (p.2).

Se llevó a cabo la técnica de la entrevista con tres personas las cuales se mencionan a continuación: director del establecimiento, directora financiera, secretaria de dirección. Se aplicó la técnica de la entrevista con cada uno de los colaboradores para obtener información acerca de la evaluación de desempeño docente y su aplicación en el centro educativo. De este procedimiento se obtuvo información importante relacionada con las respuestas de los entrevistados a los cuestionamientos de la aplicación de evaluaciones de desempeño docente.

#### 2.8.2. Encuesta

Moreno (2016) explica:

Consiste en la obtención de información sobre un tema, problema o situación determinada, que se realiza habitualmente mediante la aplicación de cuestionarios orales o escritos. La recogida de datos puede darse a cabo mediante una llamada telefónica, el envío de cuestionario por mensajería, a través de una videoconferencia, por correo electrónico, etc. En este caso, para obtener la valoración del alumnado sobre el proceso de enseñanza y aprendizaje durante un periodo de tiempo determinado puede aplicarse el cuestionario en aula y recogerse por el medio más directo o menos personal que se prefiera (p. 208).

En la aplicación de esta técnica se abordó una serie de preguntas que hacían referencia acerca de la evaluación de desempeño docente, lo cual daba la pauta al informante para poder hablar acerca del tema, dar su punto de vista y aportar sus opiniones acerca de dicho tema. Con base en el análisis estadístico de los resultados de la técnica, se determinó que los informantes en su mayoría conformada por el personal docente del centro educativo, contemplaban la integración de evaluaciones de desempeño docente como una herramienta útil que ayudaría a mejorar su trabajo y de esta manera tener un mejor rendimiento.

### 2.8.3. Ficha de observación

Díaz (2011) indica:

La observación es un elemento fundamental de todo proceso de investigación; en ella se apoya el investigador para obtener el mayor número de datos. La observación es un elemento fundamental de todo proceso de investigación; en ella se apoya el investigador para obtener el mayor número de datos. Gran parte del acervo de conocimientos que constituye la ciencia ha sido lograda mediante la observación (.p.4).

Gracias a la ficha de observación se logró detectar, con relación al problema establecido, que el área administrativa del centro educativo no contempla la evaluación de desempeño docente y su aplicación, debido a la falta de tiempo e iniciativa por parte de las autoridades administrativas. A pesar de ello, si se tiene un control de las actividades que se están realizando en cada aula, y con cada maestro, así como también del trabajo de cada maestro guía. Esto resulta contraproducente cuando no se complementa a través de una evaluación de desempeño, puesto que es una forma de verificar la eficacia de cada actividad reportada por el personal docente día a día. Con ello se tendría una mejor organización y orden, además de un conocimiento más amplio del avance académico de los estudiantes.

## 2.9 Resultados del diagnóstico institucional

La evaluación de desempeño docente es muy importante para el mejoramiento del trabajo del docente en el aula, permite identificar oportunidades para mejorar y a su vez permite identificar las fortalezas que ayudarán a otros catedráticos a mejorar sus métodos de aprendizaje, sus conocimientos y habilidades; puede decirse que esta evaluación permite medir la labor del docente en el ámbito educativo. Esta evaluación no perjudica a ningún docente. Aun así, de manera errónea se tiene un concepto negativo de las evaluaciones de desempeño docente, puesto que se cree que con esto se desacredita el trabajo que ha realizado el docente.

El diagnóstico que se realizó en la institución llevó detectar varias situaciones relacionadas a la evaluación de desempeño docente; se pudo obtener información relacionada para detectar que la evaluación de desempeño no se está llevando a cabo en el centro educativo, a partir de la información obtenida de informantes y diversas herramientas utilizadas, se pudo determinar que la última evaluación que se realizó fue en enero del año dos mil dieciocho, hace aproximadamente dos años, desde entonces no se ha realizado ningún otro tipo de evaluación que permita obtener información acerca del desempeño de los profesores.

Se entrevistó a las personas encargadas del área administrativa y se aplicaron encuestas al personal docente; durante la aplicación de esta herramienta de investigación los participantes describieron su conocimiento relacionado con la evaluación de desempeño docente y determinaron cuando fue la última vez que se les fue aplicada tal evaluación. Participantes del personal administrativo manifestaron de forma escrita que no se ha podido realizar este tipo de evaluación por falta de tiempo, por indicaciones de autoridades superiores del centro, entre otras razones.

Cabe también destacar que el personal docente, según las encuestas, recomienda realizar una evaluación de desempeño docente cada vez que se finaliza un bimestre, ocasión que en total ocurre cuatro veces por año escolar. A su vez coinciden en que una evaluación de desempeño sirve para destacar la habilidad, mide el rendimiento docente y resalta las capacidades del personal. También se pudo notar en las respuestas a las preguntas que contenía la encuesta, que los participantes contemplan que una evaluación de desempeño no perjudica al catedrático, ya que como humanos tenemos habilidades y debilidades, y una evaluación de desempeño puede ayudar a fortalecer las habilidades y dar forma a una educación de calidad.

Varios de los participantes respondían que es necesario realizar esta evaluación y a su vez dar el seguimiento correspondiente al resultado de las herramientas aplicadas bimestralmente, monitoreando cada avance logrado en cada aula y en cada curso. Recomendaron socializar los lineamientos de la aplicación de la evaluación de desempeño al director del establecimiento para que pueda ejecutar de forma adecuada una actividad eficaz, enfocada a mejorar el bienestar de los estudiantes.

## **Capítulo 3**

### **Marco teórico**

#### **3.1 Manual**

Según Melgar (2002), en un manual “se indican las actividades, a ser cumplidas por los miembros de un organismo y la forma en que las mismas deberán ser realizadas, ya sea conjunta o separadamente. Con el propósito de ampliar y dar claridad a la definición” (p. 179).

Duhalt (1977) describe:

Es un documento que contiene en forma ordenada y sistemática información y/o instrucciones sobre historia, políticas, procedimientos, organización de un organismo social, que se consideran necesarios para la mejor ejecución del trabajo. Como puede deducirse, es un instrumento importante en la administración, puesto que los manuales persiguen la mayor eficiencia y eficacia en la ejecución del trabajo asignado al personal para alcanzar los objetivos de la empresa (p, 244).

Secretaría de la Contraloría General de Sonora (2004) indica:

El manual de organización es un documento que contiene, en forma ordenada y sistemática, la información y/o las instrucciones sobre su marco jurídico administrativo, atribuciones, historia, organización, objetivo y funciones de la dependencia o entidad, constituyéndose además en un instrumento de apoyo administrativo, que describe las relaciones orgánicas que se dan entre las unidades administrativas, siendo ello, un elemento de apoyo a su funcionamiento (p.5).

Según Terry (1978) “un registro inscrito de información e instrucciones que encierren al empleado y que puedan ser utilizados para orientar los esfuerzos” (p. 53). Rodríguez (2012), por otro lado,

expresa que “es un recurso formal que contiene toda la información e instrucciones necesarias para operar una parte o todo el organismo, es una guía que permite encaminar hacia los objetivos” (p. 53), y Alfaro y González (2012) define el manual como un documento que “presenta información de manera ordenada y detallada, de tal forma debe ser un documento fácil de utilizar y que cualquiera persona lo entienda rápidamente, incluyendo que, no se tenga ningún problema con relación a la información que contiene” (p. 54).

Un manual hace referencia a la presentación de información acerca de un determinado tema; es un instructivo que transmite, de forma ordenada y técnica, la información necesaria que permita ayudar a las personas que lo utilicen. Puede catalogarse a su vez como un documento elaborado para transmitir información acerca de una actividad específica y los métodos necesarios para su elaboración o puesta en práctica.

### 3.1.1 Importancia de los manuales

Según Flores y Flores (2008) la importancia de los manuales radica en que ellos explican de manera detallada los procedimientos dentro de una organización; a través de ellos se logra evitar grandes errores que se suelen cometer dentro de las áreas funcionales de la empresa. Estos pueden detectar fallas que se presentan con regularidad, evitando la duplicidad de funciones. Además son de gran utilidad cuando ingresan nuevas personas a la organización ya que le explican todo lo relacionado con la misma, desde su reseña histórica, haciendo referencia a su estructura organizacional, hasta explicar los procedimientos y tareas de determinado departamento.

La importancia de los manuales en el ámbito laboral radica en que contribuyen a divulgar información acerca de diversos aspectos relacionados con la empresa. Los manuales a su vez, transmiten información diversa acerca de varios temas, permitiendo de esta manera abarcar de una manera más completa, las temáticas relacionadas con una actividad específica. Es de suma importancia en el área laboral el tener un manual que explique de una forma detalla cada una de las acciones relacionadas con una actividad en particular, puesto que ello permitirá disminuir o evitar los errores usualmente cometidos en diversos sistemas de trabajo.

### 3.1.2 Objetivos de los manuales

Considerando que los manuales administrativos son un medio de comunicación de las políticas, decisiones y estrategias de los niveles directivos para los niveles operativos, y dependiendo del grado de especialización del manual.

Flores y Flores (2008) definen los siguientes objetivos:

Presentar una visión de conjunto de la organización (manual de organización), precisar las funciones de cada unidad administrativa (manual de organización), presentar una visión integral de cómo opera la organización (manual de procedimientos), precisar la secuencia lógica de las actividades de cada procedimiento (manual de procedimientos), precisar la responsabilidad operativa del personal en cada unidad administrativa (manual de procedimientos), precisar funciones, actividades y responsabilidades para un área específica (manual por función específica), servir como medio de integración y orientación al personal de nuevo ingreso facilitando su incorporación al organismo (manuales administrativos), proporcionar el mejor aprovechamiento de los recursos humanos y materiales (manuales administrativos) (pp. 24-25).

El manual tiene como objetivo orientar a las personas colaboradoras dentro de la empresa, a través de ello se puede encontrar una explicación detallada de muchos de los procedimientos que se llevan a cabo en una organización. Todos los manuales contienen objetivos que ayudan a alcanzar metas determinadas, tales como la responsabilidad que se le otorga a cada miembro del personal que labora en la empresa, las funciones que deben realizar y las actividades relacionadas. Un manual permite la integración de los empleados y colaboradores en pos de cumplir con la visión y misión de la empresa o institución.

## 3.2 Componentes

### 3.2.1 Identificación

La identificación o portada se refiere a la carátula del manual de organización la cual da a conocer los datos más elementales como son “a) Nombre de la dependencia, entidad o unidad administrativa a que se refiere el manual. b) Logotipo de la dependencia o entidad. c) Fecha de elaboración o actualización del Manual de Organización” (Secretaría de la Contraloría General de Sonora, 2004, p.8).

La identificación de un manual es importante, en ella es posible encontrar el nombre de la organización o si se trata de un centro educativo, conlleva varios datos como el nombre de la empresa, el logotipo, fecha que se realizó y más. Para conocer quien realizó un manual es importante que lleve la identificación y con todos los datos requeridos para tener una fuente de información necesaria.

### 3.2.2 Índice

En esta parte se señalarán los capítulos o apartados que constituyen la estructura del documento; asimismo, se deberán agrupar los procedimientos atendiendo a la unidad administrativa que los ejecuta. La paginación del documento en sus apartados de presentación, objetivo general, identificación e interacción de procesos, relación de procesos y procedimientos, simbología, registro de ediciones, distribución y validación se realizará con números romanos (Gobierno del Estado de México, Secretaría de Finanzas, 2018).

Para tener una presentación ordenada, debe incluirse al principio del manual un índice, ya que el índice es una forma estructurada en la que se presentan los temas o puntos específicos del manual mediante la organización en capítulos distribuidos a lo largo del manual.

### 3.2.3 Presentación

Deberá contener una explicación del manual, cuáles son sus propósitos y a quiénes se dirige, así como su ámbito de aplicación. Por lo general, la presentación no deberá exceder de dos cuartillas

y su redacción deberá ser clara y sencilla. Es conveniente resaltar la importancia del manual, a través de un mensaje de la autoridad de mayor nivel de la institución, así como hacer notar el papel que deben desempeñar las unidades administrativas y el personal del servicio en la aplicación del mismo, ya que sin la participación total de las y los integrantes de la organización, los esfuerzos de mejoramiento administrativo no tendrán los resultados deseados (Gobierno del Estado de México, Secretaría de Finanzas, 2018). Un manual debe presentarse de forma estratégica, ya que la presentación de un documento es un primer reflejo para el lector. Se debe de redactar de forma concreta y sencilla, para que el lector tenga la facilidad de entender y de implementar el manual.

#### 3.2.4 Introducción

Vidal (2017) describe:

La introducción es la sección que inaugura el cuerpo de un texto. Su función es ofrecer al lector una panorámica respecto de la totalidad del escrito. En otras palabras, la introducción es un punto de orientación que le indica al lector hacia donde se dirige el texto que está a punto de leer. Para cumplir esta función, la introducción de un texto debiera organizarse en los siguientes pasos: (1) describir el tema dentro del que se enmarca el texto; (2) reportar el vacío o la falta de conocimiento que el texto intenta resolver; (3) proponer las preguntas u objetivos que guían el texto; y (4) anticipar la organización interna de todo el texto. Estos pasos debieran encadenarse unos a otros para producir una introducción eficiente (p. 1).

La introducción cumple la función de presentar al lector una sección inicial del manual, en la cual se describe el contenido y detalla de manera concreta, mediante un resumen, los temas que se desarrollan en el texto. Ello permitirá captar la atención del lector, favoreciendo su concentración y atención en desarrollar las actividades del manual.

#### 3.2.5 Políticas

El Gobierno del Estado México, mediante la Secretaría de Finanzas (2018) especifica:

En este apartado se anotarán las normas o disposiciones administrativas que regulan las actividades de los procedimientos. Las políticas emanan de disposiciones jurídico-administrativas como leyes, reglamentos, acuerdos, convenios, circulares, etc., y reglamentan situaciones, actividades o decisiones conocidas o probables. Las políticas son directrices o lineamientos de conducta que deben cumplirse antes, durante o después del desarrollo del procedimiento. Por lo tanto, su redacción tiene un carácter imperativo para su observancia y cumplimiento. Los verbos implicados en la redacción deberán estar en tiempo futuro, toda vez que la política es aplicable al sujeto que esté en la situación o supuesto descrito para regular la conducta o decisiones que deberá asumir (p. 24).

Conocer las políticas inherentes a la elaboración del manual, así como las prácticas políticas que regulan el propio contenido del manual, otorgarán a su estructura la formalidad adecuada para tal documento.

### 3.2.6 Objetivo general

El Gobierno del Estado México, mediante la Secretaría de Finanzas (2018) describe:

Se deberá establecer el propósito que se desea alcanzar y los medios o acciones para lograrlo; es decir, qué se pretende lograr con la integración y aplicación del Manual de Procedimientos.

Para la redacción del objetivo general se aplicará la regla de sintaxis siguiente: a) Iniciar la descripción del objetivo general con un verbo en infinitivo que implique medición, por ejemplo: incrementar, reducir, disminuir, aumentar, mejorar, mantener, ampliar, abatir, etc.

b) Especificar con claridad qué se pretende con la integración del manual de procedimientos (resultado esperado). Para ello, se recomienda responder a la pregunta ¿Para qué necesito un

Manual de Procedimientos? c) Señalar las acciones que servirán de medio para lograr el resultado esperado (p.12).

Todo manual debe contener un objetivo, el cual debe contribuir a alcanzar las metas requeridas. El objetivo de un manual, es un elemento deseado para quienes quieran lograr todas las actividades que contiene el mismo. Es importante conocer el objetivo para tener una idea centrada.

### 3.2.7 Lineamientos

El Gobierno del Estado México, mediante la Secretaría de Finanzas (2018) describe los lineamientos para la redacción del procedimiento:

1. Objetividad.- En la redacción se debe utilizar un lenguaje que relate hechos, situaciones y circunstancias, lo más fielmente posible, por lo que es preciso evitar reflejar sentimientos, emociones o puntos de vista de la persona que redacta el procedimiento o de terceros.
2. Evitar las obviedades.- Es necesario que en la redacción se consideren todos los aspectos del procedimiento sin dejar cabida a obviedades, toda vez que la descripción del procedimiento debe reflejar un lenguaje de hechos que se pueda probar o auditar.
3. Precisión (p.25).

En los lineamientos de un manual se pueden encontrar varios aspectos que ayudan a que los procesos se lleven a cabo de una manera adecuada y que alcancen los objetivos deseados. Ya que proporcionan instrucciones que se deben acatar de manera correcta para llevar a cabo una actividad determinada.

### 3.2.8 Del contenido

“En este apartado se presentan, de manera sintética y ordenada, los capítulos que constituyen el manual o los títulos que comprende. A efecto de uniformar la presentación de estos documentos, es importante seguir el orden” (Secretaría de la Contraloría General de Sonora, 2004, p. 9). El contenido de un manual, se refiere a los procedimientos e instructivos relacionados con los temas

que se encuentran en el mismo, para dar la información detallada del tema que se esté hablando, esta sección debe presentarse de forma ordenada, integrada y sistematizada.

### 3.2.9 Procedimiento

Según Gómez (1997) "El principal objetivo del procedimiento es el de obtener la mejor forma de llevar a cabo una actividad, considerando los factores del tiempo, esfuerzo y dinero" (p.61). "Es una serie de actividades relacionadas entre sí y ordenadas cronológicamente, que muestran la forma establecida en que se realiza un trabajo determinado, explicando en forma clara y precisa quién, qué, cómo, cuándo, dónde y con qué se realiza" (Dirección de Gestión de la Calidad, 2016, p. 3).

Según Melgar (2002), "son planes en cuanto establecen un método habitual de manejar actividades futuras. Son verdaderos guías de acción más bien que de pensamiento, que detallan la forma exacta bajo la cual ciertas actividades deben cumplirse" (pp. 188-189). Los procedimientos constituyen un sistema de control sobre una actividad específica. Otorga información sistemática, orientada a dar seguridad, instrucción, asignación, información y responsabilidad, de tal manera que la persona que lo ejecuta sea flexible y dinámica en la ejecución de sus labores.

### 3.2.10 Desarrollo

El Gobierno del Estado México, mediante la Secretaría de Finanzas (2018) explica que en este apartado se deberán describir las actividades u operaciones que se ejecutan en el procedimiento, así como las unidades administrativas o puestos que intervienen en su realización. La descripción permite conocer con precisión las acciones, documentos y flujos de información que las y los servidores públicos llevan a cabo para la generación de un bien o servicio. Para obtener información del desarrollo del procedimiento se deberá aplicar el siguiente cuestionario:

- ¿Qué se hace?
- ¿Qué se necesita para hacerlo?
- ¿Cómo se hace?
- ¿Cuál es la secuencia de lo que se hace?
- ¿Cuál es el tiempo que se emplea en la actividad?
- ¿Qué instrumentos o equipo de oficina utiliza?

- ¿Dónde se hace?
- ¿Cuándo se hace?
- ¿Quién lo hace?
- ¿Cuáles decisiones se toman?
- ¿Qué acciones se derivan de una decisión?
- ¿Qué documentos se generan?
- ¿Cuál es el destino de los documentos o información que se genera?
- ¿Cuál es el resultado de la actividad?
- ¿Con quién se vincula?

Cabe resaltar que la secuencia del procedimiento deberá desarrollarse mediante el uso de los anteriores cuestionamientos hasta finalizar con la obtención del resultado esperado. El desarrollo de un manual relata el progreso de un proyecto o actividad que se ha puesto en marcha siguiendo los procedimientos establecidos por los lineamientos.

#### 3.2.11 Formatos e instructivos

“En este apartado se deberán incluir los formatos utilizados en el procedimiento, así como su instructivo de llenado, en el cual se explicará el objetivo del formato, las copias requeridas, destinatarias o destinatarios y la información variable que deberá obtenerse”(Gobierno del Estado de México, Secretaria de Finanzas, 2018, p. 31). Cada manual debe tener su propio instructivo, que tiene como propósito tutelar las acciones de la persona que utilizarán el manual, además de instruir en el seguimiento de los pasos requeridos para elaborar determinada actividad.

#### 3.2.12 Indicadores de resultados finales

Según Brazzolotto (2012), para estimar el desempeño de cada trabajador “desde el punto de vista de objetivos y competencias, debemos definir las escalas de medición que se aplicarán. Teniendo en cuenta objetivos que supervisor-empleado definen a principio de año, y que guían el desempeño del empleado para todo ese periodo” (p. 105). Este aspecto del manual hace referencia a los resultados que se pueden obtener al poner en práctica determinada actividad. Se pueden medir

mediante puntuaciones específicas o bien mediante porcentajes finales según los lineamientos de la organización.

### 3.3 Evaluación

Ministerio de Educación Cultura y Deporte (2002) describe:

El término evaluación se utiliza en este capítulo con el sentido concreto de valoración del grado de dominio lingüístico que tiene el usuario. Todas las pruebas son una forma de evaluación, si bien hay otras muchas formas de evaluar (por ejemplo, las listas de control utilizadas en la evaluación continua, la observación cotidiana del profesor) que no podrían considerarse como pruebas. Evaluar es un concepto más amplio que medir o valorar la competencia o el dominio de la lengua. Toda medición o valoración es una forma de evaluación, pero en un programa de lenguas se evalúan aspectos, no propiamente del dominio lingüístico, como la eficacia de métodos y materiales concretos, el tipo y la calidad del discurso producido a lo largo del programa (p. 171).

Dirección de la Calidad de la Educación (2003) explica:

La evaluación es un medio que nos permite conocer los aciertos y las equivocaciones, verificar si los procesos para alcanzar las metas son adecuados y si el logro de los resultados es conveniente o inconveniente con respecto a los propósitos. Esto nos permite crear alternativas de mejoramiento que comprometan a todos los actores del sector educativo para avanzar más rápidamente. La evaluación se ve como una unidad de acción-reflexión-acción, queda la posibilidad de ahondar en la comprensión de los fenómenos, en la orientación que

se les quiere dar y en la calidad con que se ejecutan y no como un mero ejercicio técnico para obtener resultados (p.5).

Según Rosales (2014) la evaluación es "el proceso de recogida y tratamiento de informaciones pertinentes, válidas y fiables para permitir, a los actores interesados tomar las decisiones que se impongan para mejorarlas acciones y los resultados" (p.3).

Dirección de la Calidad de la Educación (2003) describe:

La evaluación es un juicio de valor de alguien con respecto a algo. Permanentemente evaluamos, porque emitimos juicios acerca de personas, objetos o circunstancias. La evaluación se concibe como proceso cuando de manera sistemática, se diseña, se obtiene y se provee información útil para emitir el juicio de valor, previo un proceso de investigación que aporte elementos para emitir dicho juicio, de acuerdo con el propósito que se persigue (p.9).

La evaluación hace referencia al mérito o el valor de algo que se esté realizando, tiene el objetivo de ayudar a alcanzar la meta requerida. Evaluar el desempeño de una persona es algo que ocurre comúnmente en organizaciones o centros educativos, se da en diferentes maneras; ya sea al evaluar a estudiantes, maestros, directores y otros colaboradores del centro educativo. Evaluar forma parte importante de la formación de una persona, puesto que permite obtener información relacionada con de su desempeño en el lugar donde se desenvuelve.

### 3.3.1 Características de una evaluación

Rosales (2014) indica que la evaluación debe tener las siguientes características: "a) Sistemática: b) Integral: c) Formativa, d) Continua, e) Flexible, f) Recurrente, g) Decisoria." (pp. 4-5). Es importante conocer las características de la evaluación, puesto que ello permite que se lleve a cabo de una manera correcta. Debe contener aspectos significativos para quien lo realice, a su vez se deben evaluar aspectos como las fortalezas, falencias y debilidades.

### 3.3.2 Aspectos de una evaluación

Rosales (2014) apunta: “Cinco aspectos que debe tener toda evaluación Roger Bartolomé (1990) a) Carácter científico, b) Carácter formativo, c) Carácter sumativo, d) Carácter comprensivo, e) Metaevaluación” (p. 56). Las evaluaciones deben contener varios aspectos que les otorguen un carácter complementario, tales como el qué evaluar, cómo evaluar, cuándo evaluar, a quiénes hay que evaluar. A su vez se le debe otorgar a la evaluación un carácter sumativo, formativo, científico, comprensivo; el cual permita continuar con el proceso de aprendizaje.

### 3.3.3 Resultados

La responsabilidad del evaluador, según la Dirección de la Calidad de la Educación (2003):

El evaluador debe mantener durante todo el proceso una conducta profesional caracterizada por el respeto, la discreción, la objetividad, equidad en las observaciones que realiza y en la información que recibe y busca. Así mismo, debe mantener una actitud abierta al diálogo y a la escucha. En las entrevistas debe manejar algunas técnicas de relación y comunicación que le faciliten aprovechar al máximo los momentos de encuentro con el evaluado y manejar con respeto y seguridad situaciones que en algún momento pueden ser difíciles al generar reacciones de malestar en el evaluado (p.18).

El evaluador, debe saber que está realizando una actividad que requiere de mucho profesionalismo, ya que se deben explicar los lineamientos, objetivos, y el contenido de una evaluación, con el fin de obtener los resultados esperados. Estos resultados permiten obtener la información necesaria para llevar a cabo un análisis que ayude a obtener las conclusiones para la toma de decisiones.

### 3.3.4 La ética en la evaluación

Subsecretaría de Educación Básica (2012) explica:

La ética le da a la evaluación la posibilidad de constituirse como un ejercicio profesional equilibrado, al regular que los juicios de los docentes se apliquen de manera imparcial, justa, equitativa, respetuosa, responsable, honesta y con compromiso social; además que se asuman las responsabilidades y se facilite la reflexión de las acciones que surgen de la evaluación (p.43)

Como profesionales, es necesario saber que cuando se aplica una evaluación en cualquier ámbito profesional, es importante tener en cuenta los aspectos de ética, como el comportamiento humano, la moral y el conjunto de normas que constituyen la ética profesional.

### 3.4 Desempeño

Dirección de la Calidad de la Educación (2003) apunta:

El desempeño o la forma como se cumple con la responsabilidad en el trabajo, involucra de manera interrelacionada las actitudes, valores, saberes y habilidades que se encuentran interiorizadas en cada persona e influyen en la manera como cada uno actúa en su ambiente de trabajo, como afronta de manera efectiva sus retos habituales y como incide en la calidad integral de la tarea. Puesto que las actitudes, valores, saberes y habilidades no se transfieren, sino que se construyen, se asimilan y se desarrollan, cada persona debe proponerse el mejoramiento de su desempeño y el logro de niveles cada vez más altos. Este reto se convierte en el referente que orienta la formación del mejor desempeño de la persona (pp.7-8).

Según Chiavenato (2007):

Nuestro interés particular no está en el desempeño en general, sino, específicamente, en el desempeño en un puesto, o sea, en el comportamiento de la persona que lo ocupa. Este

desempeño es situacional. Varía de una persona a otra y depende de innumerables factores condición antes que influyen mucho en él. El valor de las recompensas y la percepción de que éstas dependen del afán personal determinan la magnitud del esfuerzo que el individuo esté dispuesto a hacer. Es una relación perfecta de costo beneficio. A su vez, el esfuerzo individual depende de las habilidades y las capacidades de la persona y de su percepción del papel que desempeñará. Así, el desempeño en el puesto está en función de todas aquellas variables que lo condicionan notoriamente (p.243).

El desempeño humano se refiere a todo aquello que la persona puede accionar en cualquier ámbito laboral, social, familiar; como la ejecución de las habilidades y sus valores. A su vez el desempeño se relaciona con cumplir con las normas asignadas para cada persona en determinada área laboral.

### 3.5 Desempeño docente

Dirección de la Calidad de la Educación (2003) enfatiza:

La evaluación de los docentes y directivos docentes se propone los siguientes fines: velar por el cumplimiento de los fines de la educación, mejorar la calidad de la educación, asegurar la mejor formación ética, intelectual y física de los educandos, estimular el compromiso del educador con su desarrollo personal y profesional. Estos son sus objetivos: estimular el buen desempeño del docente y del directivo docente, facilitar su propio reconocimiento y valoración sobre su quehacer profesional, identificar logros y dificultades de los docentes como base para desarrollar planes de mejoramiento personales y del colectivo de la institución educativa, ofrecer información confiable a las instituciones formadoras para que consoliden o reorienten sus programas (pp.7-8).

En el centro educativo es importante que el docente tenga cuidado de su desempeño, ya que está en un campo laboral asociados con jóvenes, niños y padres de familia. Es un ámbito amplio que otorga a cada docente la oportunidad de poder desenvolverse, dando a conocer sus habilidades, capacidades y su interés en apoyar a los estudiantes. También debe de seguir los lineamientos que se le otorguen en el área laboral, como persona responsable debe seguir las normas, responsabilidades, actividades y cada uno de los que se le asigne.

### 3.5.1 Evaluación de desempeño docente

Según Martínez, Guevara, & Valles (2016), la evaluación del desempeño docente es un proceso sistemático cuyo propósito es emitir juicios de valor sobre la calidad del cumplimiento de responsabilidades docentes en la enseñanza, aprendizaje y desarrollo de los estudiantes, a través de un seguimiento permanente. La evaluación de desempeño docente se aplica en el centro educativo. Su principal objetivo es conocer y ayudar a los docentes a que conozcan más a profundidad su trabajo y conocer sus debilidades para poder corregirlas. La evaluación de desempeño docente contiene conjuntos de actividades que velan por las mediaciones pedagógicas y administrativas, los conocimientos y socioculturalidad de un docente. A su vez, la evaluación de desempeño docente brinda la oportunidad de evaluar los procesos didácticos y pedagógicos del ma.

### 3.5.2 Administración de desempeño

Según Dessles & Varela (2014):

Todo ese proceso integrado se conoce como administración de desempeño. Se trata del proceso mediante el cual las compañías se aseguran de que la fuerza laboral trabaje para alcanzar las metas organizacionales, e incluyen prácticas por las cuales el gerente define las metas y tareas del empleado, desarrolla sus habilidades y capacidades, y evalúa de manera continua su comportamiento dirigido a metas y luego lo recompensa de una forma que se espera, tendrá sentido en cuento a las necesidades de la compañía y a las aspiraciones profesionales del individuo. La idea consiste en garantizar que dichos elementos sean

conscientes en su interior y que todos tengan sentido en términos de lo que la compañía quiere lograr (p.222).

### 3.5.3 Objetivos y beneficios de las evaluaciones de desempeño

Corral (2007) indica:

Los objetivos y beneficios de las ED son múltiples. Cada organización puede y debe definirlos a la hora de diseñar e implantar sus sistemas de ED, pues de ese modo todos tendrán unas expectativas comunes acerca de lo que se pretende conseguir. Los usos y aplicaciones posibles son tan diversos que a veces incluso pueden llegar a ser contrapuestos. Por ejemplo, un sistema que enfatice demasiado la finalidad de justificar las revisiones salariales, puede jugar en contra a la hora de idearlo como herramienta para el desarrollo, pues no se tratarán abiertamente las posibilidades de mejora de la persona (p.7).

Una evaluación de desempeño docente contiene varios aspectos, que forman parte de la actividad de conocer al personal docente. Ya que presentan beneficios que ayudan al director del establecimiento a obtener conclusiones y resultados; de las conclusiones y resultados, se puede potenciar y mejorar la calidad de cada docente, para que pueda realizar mejoras en sus actividades pedagógicas. Son varios beneficios que se puede obtener a la hora de realizar esta actividad, tales como: la elevación de la moral del docente, el mejoramiento de sus conocimientos profesionales, causa actitudes positivas, ayuda a disminuir los riesgos de trabajo y crea una mejor imagen.

### 3.5.4 Métodos de evaluación de desempeño

Brazzotto (2012) describe que la importancia de la evaluación de desempeño ha conducido a “la creación de varios métodos para juzgar la manera en la que el empleado lleva a cabo sus labores. La mayor parte de estas técnicas constituyen un esfuerzo por reducir los inconvenientes que se evidencian en otros enfoques” (p.20).

#### 3.5.4.1 Métodos basados en características

Según Brazzolotto (2012) este método consiste en:

Medir hasta qué punto un empleado posee ciertas características, como confiabilidad, creatividad, iniciativa, liderazgo, que esa compañía considera importantes para el presente o el futuro. Son populares porque son sencillos o fáciles de administrar. Si el “listado” de características no está diseñado en relación con el puesto, el resultado estará alejado de la realidad y puede dar una opinión subjetiva (p.21).

#### 3.5.4.2 Métodos basados en comportamiento

Brazzolotto (2012) indica que uno de los inconvenientes potenciales de una evaluación del desempeño basada en características, es que estas “tienden a ser vagas y subjetivas. Los métodos basados en comportamientos se basan en la descripción de qué acciones deberían o no deberían exhibirse en el puesto. Su máxima utilidad consiste en proporcionar información para el desarrollo de los recursos humanos” (p.23)

#### 3.5.4.3 Métodos basados en resultados

Según Brazzolotto (2012) los métodos basados en resultados, evalúan los logros de los empleados, lo resultados que obtienen en su trabajo y “su principal ventaja es que son más objetivos que otros métodos. La observación de resultados, como cifras de ventas o producción, supone menos subjetividad, por lo cual quizá esté menos abierto al sesgo o a la opinión subjetiva” (p. 25).

#### 3.5.4.4 Otros métodos de evaluación de desempeño

Brazzolotto (2012) agrega otros métodos para evaluar:

Método de comparación por pares. Consiste en comparar el desempeño de dos empleados, colocando en la columna de la derecha aquel cuyo desempeño se considera mejor. Cada hoja del formulario será ocupada para el análisis de un factor de evaluación de desempeño, por ejemplo: productividad. Es un método de aplicación muy sencilla, pero es muy poco

eficiente. Su aplicación solo se recomienda cuando los evaluadores no estén en condiciones de utilizar otros métodos de evaluación más precisos (p.26).

### 3.6 Propósitos de la evaluación de desempeño.

Según Rubio (2012):

En todas las empresas surge la necesidad de valorar y medir el desempeño de las Personas en su puesto de trabajo. En el sector hortofrutícola, dado el gran volumen de trabajadores que son contratados en cada campaña y la rotación del personal en distintas empresas del sector, cada vez es más necesario contar con recursos que puedan medir y evaluar el rendimiento de los trabajadores (pp.3-4).

La evaluación de desempeño docente tiene varios métodos, tanto para llevarse a cabo de manera formal, también se determina según el entorno o la finalidad que se quiere obtener. Entre los métodos se puede mencionar: el método basado en las características que la integran, tales como la confiabilidad, los valores, creatividad, iniciativa, el liderazgo, etc. La escala gráficas de evaluación, el grado de las características del docente. Se puede utilizar el método basado en comportamiento, que evalúa las acciones y actitudes de los empleados en su área laboral. O el método basado en resultados, que se refiere a evaluar el resultado de los docentes, relacionados con la finalización de una actividad en concreto.

### 3.7 Evaluación de desempeño docente

Según Robalino, Korner y Murillo (2007) esta herramienta inicialmente se utilizaba para valorar, certificar o seleccionar al docente para su contratación; sin embargo en la actualidad el objetivo primordial es ayudar al docente a mejorar su desempeño, a través de la identificación de sus logros, detección de sus problemas, permitiendo de esta manera el desarrollo profesional y mejorar la calidad educativa.

La evaluación de desempeño docente ayuda a mejorar el hábito educativo, ya que en ella se obtiene conocimiento de la situación de cada docente en su trabajo, para mejorar el rendimiento profesional y permitir la búsqueda de estrategias para trabajar y solucionar cada problema junto a ellos.

## **Capítulo 4**

### **Propuesta**

#### 4.1. Nombre de la propuesta

Elaboración del manual para la aplicación de evaluación de desempeño docente, en el Instituto Mixto Básico “Centro Educativo Anunciata”, en el municipio de Chichicastenango, departamento de Quiché.

#### 4.2. Introducción

En un centro educativo, los estudiantes, docentes, director y padres de familia, forman en conjunto una estructura donde interactúan mutuamente para potenciar el proceso educativo, acción cuyo fin es el de tener una calidad educativa que beneficie a los actores principales, que son los estudiantes. Para formar a niños, jóvenes y adultos, se realizan diversos procesos, entre ellos, se llevan a cabo evaluaciones de diversa índole independientemente de cual sea el enfoque del docente. Normalmente en un centro educativo las evaluaciones las realiza un docente a los estudiantes y pocas veces se lleva a cabo de manera inversa, los estudiantes evaluando al docente. Y aun cuando usualmente el ministerio de educación realiza una evaluación para docentes, este usualmente tiene un enfoque diferente.

Sin embargo, durante el proceso de práctica en el centro educativo se hizo evidente la carencia de evaluación de desempeño. Se llegó a la conclusión de que este tipo de evaluación era necesaria, a su vez que se debían reforzar aspectos como habilidades, talentos, carisma, competencia, entre otros. Otra de las conclusiones alcanzadas se refiere a la evaluación de desempeño como una forma de evaluar el quehacer laboral de cada uno de los docentes.

Durante la investigación llevada a cabo en el Instituto Mixto Básico Centro Educativo Anunciata del municipio de Chichicastenango, del Quiché, se detectó la poca importancia que se otorga a la

evaluación docente, puesto que mediante las técnicas de recolección de información se pudo determinar que la última aplicación realizada sucedió hace dos años. A partir de esto se detectó la necesidad de realizar esta evaluación, y para ello a su vez, la necesidad de crear un manual donde se determinaran los lineamientos e instructivos necesarios para poder llevar a cabo esta actividad. Puesto que si no se evalúa el desempeño docente, no se podría detectar lo que ocurre en cada clase, en cada tema impartido, en cada área, tanto psicológica, profesional y humana de cada docente, debido a que ello forma parte de la calidad educativa que se quiere alcanzar.

### 4.3. Justificación

La intención del manual de evaluación desempeño docente gira en torno a tener un amplio conocimiento del trabajo de los docentes, conocer sus habilidades, desenvolvimiento, aptitudes, actitudes y todo lo relacionado con su quehacer, puesto que, para saber y conocer las estrategias del proceso educativo, se hizo necesario realizar esta actividad con sus respectivos lineamientos. Una de las causas principales que dieron punto de partida al proyecto de realizar el manual es la poca importancia que se otorga al reconocer las debilidades y riesgos a los que los maestros se exponen continuamente. Por ello, uno de los motivos del manual se enfocó en fortalecer los recursos con los que el docente cuenta para que sea más competitivo en su área laboral.

Si un docente se informa y tiene en cuenta cómo se desarrolla el proceso del trabajo en el aula y fuera de él, le ayudaría en gran manera para enriquecer sus habilidades educativas y pedagógicas. Se sugirió al área administrativa del centro educativo el organizar una evaluación de desempeño docente a corto plazo. Asimismo, se sugirió realizar dicha evaluación de forma bimestral, para así tener un control sobre las actividades, y obtener conclusiones y resultados para tomar decisiones que beneficiaran a los docentes y estudiantes.

### 4.4 Planteamiento del problema de la propuesta

Durante la realización del diagnóstico institucional se detectó que no se aplica la evaluación de desempeño para docentes en el centro educativo. Según la información recabada, muchas personas,

incluyendo al personal docente, desean que se aplique dicha evaluación, sin embargo parte del área administrativa no ha mostrado interés sobre llevar a cabo esta actividad.

La respuesta que se obtuvo a tal suceso es que no existe una clara determinación de las funciones de cada uno de los integrantes del área administrativa. A través de la observación se pudo ver la poca relación intrapersonales existente entre los actores que intervienen. Los docentes tienen poca empatía respecto a la convivencia entre compañeros de trabajo. La falta de interés en conocer las debilidades que se presenta bimestralmente es nula. Y existe la concepción de que la evaluación de desempeño docente es una pérdida de tiempo y trabajo, principalmente para el 50 % de los docentes entrevistados, ya que muchos la asumen como una amenaza a su propia estabilidad laboral.

## 4.5 Objetivos

### 4.5.1 Objetivo general

Aplicar la evaluación de desempeño para docentes en el Instituto Mixto Básico, Centro Educativo Anunciata del municipio de Chichicastenango, de Quiché.

### 4.5.2 Específicos

- Elaborar un manual de evaluación de desempeño docente para el área administrativa del Instituto Mixto Básico centro educativo Anunciata del municipio de Chichicastenango.
- Conocer el desenvolvimiento y avance de los docentes en su área de trabajo con los estudiantes de cada nivel de grado.
- Ayudar a los docentes a mejorar sus debilidades y disminuir las carencias en su área profesional educativa.

## 4.6 Estrategia

La aplicación de la evaluación de desempeño docente ayudó a mejorar o conocer el trabajo profesional de los docentes que son parte del centro educativo. Para poder llevar a cabo esta acción

es necesario llevar a cabo ciertas estratégicas que forman parte del proceso. Como los procesos de organización, planificación y ejecución de la evolución de desempeño docente. Para alcanzar los objetivos, se hizo necesario conocer el proceso para alcanzar la meta deseada, como la aplicación bimestral que se sugirió por parte de los propios docentes del Instituto Mixto Básico, Centro Educativo Anunciata. Esto con el fin de tener un mayor control de los avances y carencias de cada bimestre.

#### 4.7 Resultados esperados

Se pretende que un manual de evaluación de desempeño docente en el área administrativa ayude a que el director del centro educativo, junto con el personal administrativo lleve a cabo este proceso de forma estratégica para obtener conclusiones y desarrollar un plan de trabajo. Conocer el trabajo del docente ayudará al director a analizar y aportar a que el proceso educativo sea favorable. Una evaluación de desempeño ayuda a conocer el desenvolvimiento y avance de los docentes en su área de trabajo con los estudiantes de cada nivel. Al momento de la aplicación de la evaluación se obtuvo información acerca de lo que sucede en área laboral educativa, y alinearse en las metas del centro educativo. Para que los docentes conozcan a profundidad y puedan analizar su área específica de trabajo, es que se sugirió llevar a cabo la evaluación de desempeño docente, la cual ayudará a conocer sus debilidades respecto a las carencias en su área profesional educativa.

#### 4.8 Actividades

En este proceso se realizaron varias actividades que ayudaran a realizar e implementar la evaluación de desempeño, con el propósito de alcanzar los objetivos dados. Algunas de ellas son las siguientes:

- Desarrollo de la entrega y aplicación del manual de evaluación de desempeño docente.
- Bienvenida al área administrativa del centro educativo.
- Presentación del manual de evaluación de desempeño docente.
- Presentación y socialización del objetivo general y objetivo específico.

- Lectura de la base legal del manual de evaluación de desempeño docente, como respaldo.
- Lectura de los lineamientos que contiene el manual de evaluación de desempeño docente.
- Proponer las fechas específicas de la ejecución y aplicación del manual de evaluación de desempeño docente para el ciclo escolar 2020.
- Dar a conocer en que bimestre se aplica la evaluación de desempeño docente.

#### 4.9. Cronograma de actividades

**Tabla No. 2**  
**Cronograma**

<b>Estrategia</b>	<b>Resultados esperados</b>	<b>Actividades</b>	<b>Mes 1</b>	<b>Mes 2</b>	<b>Mes 3</b>	<b>Mes 4</b>
Evaluación bimestral para docentes acerca de su desempeño en el trabajo educativo.	En cada actividad y cada pregunta que se implementa, se espera como resultado el fomentar la disciplina, responsabilidad e interés para formar docentes competitivos y con calidad educativa.	Actividad para promover el desenvolvimiento de los docentes con otros docentes. Aplicación de la evaluación de desempeño docente				
		Interacción entre estudiantes y docentes. Aplicación de la evaluación de desempeño docente.				
		Interacción entre docentes y el personal administrativo. Aplicación de la evaluación de desempeño docente.				
		Participación de la toda la comunidad educativa. Aplicación de la evaluación de desempeño docente.				

Fuente: elaboración propia

## 4.10 Metodología

### 4.10.1. Participativa

Los actores principales de esta metodología fueron los docentes, puesto que a ellos se les aplicó la evaluación. La participación de cada docente es fundamental para el proceso de evaluación, ya que se hace necesaria e importante su contribución, implicación, compromiso, responsabilidad y honestidad. Mediante la aplicación de esta evaluación y los correspondientes procesos implicados, se obtuvo la información requerida de cada docente mediante las respuestas obtenidas de cada uno de los cuestionamientos.

Según Christian (2015) las metodologías participativas surgen en el contexto de desarrollo de la investigación-acción participativa y la educación popular en los años 60, en la reflexión social que surge post revolución cubana, donde se cuestiona la colonización positivista y occidental del conocimiento humano, así como la incapacidad de las ciencias y la educación tradicionales de generar transformaciones estructurales en la sociedad. Estas metodologías surgen como herramientas prácticas para generar transformaciones sociales desde y por los procesos locales y comunitarios.

### 4.10.2. Constructivista

Cada docente elabora un constructo de conocimientos con base en su experiencia particular de enseñanza. Esto le permitirá desarrollar habilidades, talentos y valores que contribuirán a mejorar la estructura y organización de los procesos de aprendizaje que se aplican en el centro educativo. Por ello es de suma importancia conocer de primera mano las experiencias de aprendizaje que cada uno de los docentes desarrolla a través de su labor educativa.

Según Ortiz (2015):

El conocimiento es una construcción del ser humano: cada persona percibe la realidad, la organiza y le da sentido en forma de constructos, gracias a la actividad de su sistema nervioso central, lo que contribuye a la edificación de un todo coherente que da sentido y unicidad a

la realidad. Existen múltiples realidades construidas individualmente y no gobernadas por leyes naturales: cada persona percibe la realidad de forma particular dependiendo de sus capacidades físicas y del estado emocional en que se encuentra, así como también de sus condiciones sociales y culturales. Una anécdota da cuenta de esta temática mucho más fácilmente. (p.96)

#### 4.10.3. Dinámica

Es importante la implicación dinámica de cada uno de los docentes en el propio desarrollo del proceso de evaluación. El desarrollo de un contexto dinámico que invite a la participación activa, permitirá obtener resultados confiables, que validen los resultados obtenidos de la propia aplicación de la evaluación y de esa manera alcanzar las conclusiones necesarias. Según Andreola (1982), “Toda persona tiene una cualidad de potencialidad que debe ser desarrolladas, y puede ser transformados en liderazgo, en un grupo de personas mediante la confianza manifestando decisiones que generan resultados efectivos para juntamente elaborar un plan de acción” (p.33).

#### 4.11 Implementación y sostenibilidad de la propuesta

El manual de evaluación de desempeño docente es un documento instructivo que contribuye al área administrativa de un centro educativo, y especialmente al personal docente a conocer y organizar varios aspectos que intervienen cotidianamente en la calidad de enseñanza que se está brindando en la institución. El manual de evaluación de desempeño docente para el Instituto Mixto Básico, Centro Educativo Anunciata, del municipio de Chichicastenango, El Quiché, es una propuesta favorable, que benefició a toda la estructura organizacional, desde el director, hasta a los propios docentes evaluados.

Dado que, entre los múltiples beneficios que se obtienen se encuentra mejorar la calidad de enseñanza en el aula, potenciar el desempeño profesional de cada docente, intuir el talento y la habilidad que posee cada docente y encausarlo para un fin educativo. La implementación de este

proceso de evaluación a nivel institucional permitió mejorar la calidad de aprendizaje del centro educativo.

## 4.12 Recursos

### 4.12.1 Humanos

Creadora de la propuesta, Brenda Yohana González Calel; personal docente, como actores principales de la ejecución de dicho manual y cada uno de los distintos estudiantes que figuran como protagonistas finales de este proceso de formación.

### 4.12.2 Materiales

- Equipo de cómputo
- Impresión de solicitudes para la realización del proyecto
- Lapiceros y hojas de papel bond
- Impresión de documentos varios, tal como el propio manual

## 4.13 Presupuesto

**Tabla No. 3**

**Presupuesto**

No.	Descripción	Cantidad	Total
1	Fotocopias	80	Q 20.00
2	Pliegos de papel manila	5	Q 6.00
3	Marcadores permanentes	2	Q 20.00
4	Maskintape	1	Q 15.00
5	Impresiones	90	Q. 90.00
Suma total			Q 151.00

Fuente: elaboración propia

## **Capítulo 5**

### **Sistematización de la propuesta**

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

El proceso de Práctica Profesional Dirigida supuso la oportunidad de vivenciar experiencias y adquirir conocimiento relacionado con el ámbito profesional. Dado que gran parte de la formación universitaria gira en torno a la adquisición de conocimiento teórico, se vuelve de suma importancia el adquirir experiencias profesionales diseñadas y desarrolladas. Es en este entorno donde se pueden aplicar los conocimientos adquiridos en el aula, y complementar el conocimiento teórico con la experiencia práctica.

Una de las principales tareas llevadas a cabo en el contexto de la Práctica Profesional Dirigida, se relacionó con la recolección de información relacionada con la metodología educativa de la institución. Para ello se implementaron diversos procesos en los que se vieron involucrados personal administrativo, personal docente, estudiantes, y padres de familia, ello con el fin de desarrollar una propuesta profesional que ayudase a mejorar la calidad educativa de la institución.

Es en ese proceso que se detectó la carencia de la institución en implementar procesos de evaluación que permitiesen conocer de primera mano los procesos educativos implementados por cada uno de los docentes y, de esa manera calificar su beneficio en pos del desarrollo educativo de los estudiantes. Por ello se comenzó a implementar la propuesta de aplicar una evaluación de desempeño docente al personal, desarrollando para ese propósito lineamientos e instructivos necesarios para su fácil aplicación por parte del personal administrativo.

A lo largo del proceso de Práctica Profesional Dirigida, cuya duración fue de doscientas horas, se logró consolidar experiencias significativas de aprendizaje en el ámbito administrativo. Ello, aunado al desarrollo de una propuesta de mejora en la calidad de los procesos educativos, contribuyó a mejorar habilidades y capacidades profesionales que permitirán desempeñar un rol

intermediario y administrativo aplicado a la comunidad educativa, con el fin de promover una calidad educativa competente.

## 5.2 Experiencia vivida

Al iniciar el proceso de Práctica Profesional Dirigida, se llevaron a cabo varias actividades relacionadas con el proceso de administración educativa. Dentro de estas actividades resaltan las reuniones docentes llevadas a cabo en el área administrativa de la institución, el proceso de registro y archivo de diversa papelería de índole administrativa, redacción de documentos de carácter administrativo, entre otros procesos que contribuyeron a orientar y visibilizar los diversos procesos cotidianos del ámbito administrativo de la institución.

Dentro del propio proceso vivencial de la administración educativa, se aplicó un proceso de aprendizaje por observación, mediante el cual se pudo tener un panorama más amplio de los diversos procesos educativos que se llevaban a cabo en la institución. Dentro de ese contexto se pudo observar los procesos administrativos y su correlación con el trabajo del personal docente, estudiantes de diversos grados y secciones y a su vez, el papel fundamental de los padres de familia.

Mediante la observación se pudieron detectar cada uno de los aspectos en los que la administración educativa de la institución se veía afectada. Con la implementación de diversas entrevistas y encuestas, se obtuvo la información necesaria que permitió detectar una situación específica que afectaba la calidad educativa de la institución. Esta situación se relacionaba con la indiferencia existente por parte del área administrativa hacia el trabajo del docente y su desempeño laboral dentro y fuera del aula.

A partir de ahí se enfocaron los esfuerzos por identificar y recabar información específica acerca del personal docente y su desempeño laboral dentro del ámbito educativo. Esto con el fin de crear un manual de evaluación de desempeño docente dirigido al centro educativo, para crear lineamientos e instructivos que permitieran la fácil aplicación del instrumento de evaluación por la parte del área administrativa de la propia institución.

Este manual se diseñó específicamente para su aplicación con el personal docente del centro educativo, con el fin de promover la participación profesional y mejorar el desempeño educativo de cada uno de los docentes. El manual consta de varias partes. En primer lugar se desarrolló una breve presentación, se establecieron los objetivos generales y específicos que permiten delimitar los propios ámbitos de trabajo que alcanzaría el proceso y de esa manera familiarizarlo tanto con personal docente, como administrativo. Y, finalmente, se establecieron los lineamientos de la actividad, para la fácil aplicación del proyecto por parte del personal administrativo de la institución.

A lo largo de cada uno de los procesos establecidos en el manual se contempló que cada una de estas actividades fuesen no solo teóricas o escritas, sino también dinámicas, constructivas y significativas. Uno de los claros ejemplos fue el involucramiento de los estudiantes en las diversas actividades en las que se evalúa el desempeño del personal docente y sus capacidades y desenvolvimiento profesional dentro de la comunidad educativa.

A su vez, el manual fue diseñado principalmente para su uso por parte del personal administrativo. Ya que este juega un papel importante en la implementación y desarrollo de la evaluación escrita de desempeño docente. Para ello se implementó un proceso de capacitación respecto a las partes que conforman la evaluación, los aspectos relacionados con su desarrollo e implementación y la participación activa del propio personal docente en el proceso de evaluación. El fin fue obtener resultados fidedignos y coherentes que contribuyan a desarrollar el proceso de enseñanza y aprendizaje, mediante la concientización del desempeño docente del Centro Educativo Anunciata, del municipio de Chichicastenango, Quiché.

### 5.3 Reconstrucción histórica

Al comenzar el proceso de Práctica Profesional Dirigida, se comunicó la necesidad de orientar la atención hacía la detección de posibles problemas en el ámbito administrativo que estuviesen ocurriendo en el centro educativo. Ello fue el punto de partida para que se iniciara el proceso de desarrollar una propuesta a favor de mejorar la calidad educativa.

Desde el inicio se comenzaron a aplicar métodos dirigidos a favorecer el proceso de adaptación al entorno laboral, dentro de los cuales se puede mencionar la observación como una técnica muy importante para este proceso. Desde el primer día, mediante la observación, se pudieron detectar diversos aspectos que sucedían en el entorno laboral que afectaban directamente la calidad educativa de la institución. Uno de estos aspectos era la falta de interés por parte de los docentes al verificar bimestralmente los resultados obtenidos por los estudiantes.

Sin embargo el proceso de adaptación continuaba, dado que la Práctica Profesional Dirigida aún se encontraba en sus primeras semanas. El desenvolvimiento dentro del centro educativo se fue dando con total normalidad. Dentro de ese proceso adaptativo, se tuvo un primer contacto con las tareas administrativas que se realizaban cotidianamente en la institución, tales como la redacción de documentos importantes para el funcionamiento del centro educativo, el trámite de oficios, la elaboración de actas administrativas y circulares, entre otros.

Una vez completada la adaptación al entorno administrativo del centro educativo, y a su vez, con el contexto del proceso de trabajo docente, fue evidente la necesidad de comenzar a desarrollar una propuesta que permitiese la colaboración entre el personal del ámbito docente y administrativo, ello con el fin de mejorar las condiciones de aprendizaje dentro y fuera del aula. Es a partir de ello que se contempla la posibilidad de trabajar en el diseño y estructuración de una propuesta de implementación de evaluación del desempeño docente.

En busca de alcanzar ese objetivo planteado, se inició con la implementación de fichas de encuesta, estas fueron diseñadas para su utilización tanto por personal docente como por estudiantes del establecimiento, quienes se contemplaron como los actores principales de este proceso. Se procedió a la aplicación de la encuesta a los sujetos antes mencionados, esto sucedió en un entorno adecuado para tal proceso, en el que se les informó de los propósitos de dicha actividad, incitándolos a responder de manera sincera y honesta a favor de mejorar la calidad educativa de la institución. Posterior a ello se inició con la recolección de datos obtenidos mediante la encuesta. Esta información contribuyó de manera importante en el diseño de la propuesta. De los datos recabados

se pudo constatar que, en los años recientes no se ha aplicado una evaluación de desempeño docente en la institución educativa.

A su vez, los participantes coincidieron en afirmar que contemplaban de una manera positiva la implementación de una evaluación del desempeño docente, con el fin de mejorar la calidad de la labor docente en la institución. Los estudiantes consultados afirmaban que la implementación de esta propuesta contribuiría en gran manera a mejorar el compromiso y la calidad educativa de la labor de cada uno de los docentes evaluados, así como contribuiría a mejorar la interacción alumno-docente al crear un espacio de dialogo, en el que, el estudiante evalúa y califica las intervenciones del docente en clase.

Otro de los recursos utilizados para la recolección de información, previa a la implementación de la propuesta, fue la entrevista. En este caso específico los involucrados en la aplicación de este método fue el personal que conforma el área administrativa de la institución. Esta información recolectada mediante la entrevista permitió contemplar que, ningún integrante del personal administrativo de la institución había aplicado una evaluación de desempeño docente en la institución. Esto a su vez reveló que como institución, no existía la voluntad de aplicar este procedimiento, dado que no se habían girado instrucciones al personal administrativo para contemplar su aplicación. Uno de los miembros del personal administrativo con más tiempo laborando en la institución compartió en una de sus respuestas que en el instituto no se había aplicado una evaluación del desempeño docente en más de dos años.

Una vez recabada la información se procedió a hacer un análisis del mismo, contemplando los problemas detectados y las posibles soluciones, para ello se utilizó el método conocido como árbol de problemas. Esta técnica resultó útil para identificar los aspectos negativos de la situación que se estaba presentando y evaluar la manera en la que afectaba a la calidad educativa del centro. A su vez se contemplaron mediante esquema, las acciones implementadas y los posibles resultados del mismo. De esa manera se concluyó e identificó la problemática, reconociendo sus características y posibles orígenes.

A su vez se hizo uso de la técnica FODA sistémico; esta herramienta permitió ahondar en la problemática, reconociendo las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas relacionadas con la problemática actual, haciendo un diagnóstico completo de la situación y las posibles soluciones que podían implementarse para remediarlo. Prevalciendo como solución inmediata la propuesta planteada desde un inicio, la implementación de una evaluación del desempeño docente. De esa manera se contempló un panorama más claro de cómo debía procederse y cuales debieran ser los objetivos de la aplicación de dicha propuesta.

Finalmente, después realizar una observación detallada del entorno del centro educativo, y luego de ser aplicadas técnicas de recolección de datos que permitieron recabar información confiable de los sujetos involucrados, tanto personal administrativo, personal docente y estudiantes, y al ser procesada la información y analizada mediante técnicas que permitieron obtener conclusiones claras y objetivas, se determinó la necesidad de proceder con la propuesta, la cual sería desarrollada y estructurada en el marco de las tareas que forman parte del proceso de práctica profesional dirigida.

Para ello, se llevó a cabo la estructuración de lineamientos e instrucciones que conformarían un manual, el cual tendría por propósito facilitar la aplicación de la evaluación de desempeño docente por parte del personal administrativo del centro educativo, con miras de favorecer la calidad educativa del Instituto Mixto Básico, Centro Educativo Anunciata de Chichicastenango, Quiché. Y a su vez establecer un precedente en el proceso de formación profesional que constituye el proceso de Práctica Profesional Dirigida.

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

La propuesta ideada consistió en diseñar y estructurar un manual de evaluación de desempeño docente, éste tendría el propósito de proporcionar al personal administrativo la posibilidad de implementar la evaluación de desempeño docente de manera más sencilla y práctica. Dentro de los aspectos más importantes implementados en el manual se encuentran: la actividad de índole dinámico con la cual se verifica el desenvolvimiento de cada uno de los docentes que conforman

el personal de la institución, a su vez se verifica el dominio de sus capacidades y habilidades, las cuales son de suma importancia para el mejoramiento de la calidad educativa impartida a cada uno de los estudiantes, y en general del centro educativo.

Otra de las partes que conformaron la evaluación de desempeño docente consiste en un examen escrito, en el cual, mediante una serie de preguntas y temas que han de ser desarrollados, se verifica la calidad educativa de los docentes, puesto que su conocimiento y la capacidad de impartirlo y enseñarlo a los alumnos, conforma un pilar fundamental sobre el cual sustentar la calidad educativa del centro. A su vez, ello determina el desenvolvimiento del docente al momento de impartir sus clases y la iniciativa que él mismo tenga para poder innovar en la forma en que se enseña e imparte del conocimiento.

También se hizo importante determinar habilidades emocionales y conductuales del propio docente, puesto que estas habilidades del ámbito psicológico son de suma importancia para complementar la educación que se le brinda al estudiante, con la atención y apoyo psicológico que pueda recibir en la institución, dado que este constituye un punto de encuentro donde el alumno puede ser orientado y apoyado de distintas maneras. Todo esto constituye una aproximación integral a la evaluación del desempeño docente, ya que su participación en el proceso de enseñanza constituye el pilar más importante, influyendo en la manera en que el propio estudiante aprende y se desenvuelve en el centro educativo, afectando directamente en la calidad educativa de la institución.

A su vez, cabe resaltar la importancia de la aplicación de la técnica del árbol, dado que ello permitió estructurar y comprender la naturaleza de la situación educativa actual de la institución. Como parte del proceso de sistematización de la propuesta, era de suma importancia determinar la naturaleza de cada uno de los problemas detectados, y apartar de la evaluación que la técnica del árbol permite realizar, entender las posibles soluciones que eran necesarias aplicar para remediar las distintas problemáticas actuales que se habían detectado.

Finalmente, cabe resaltar que los resultados obtenidos del proceso de aplicación de la propuesta de evaluación de desempeño docente, reflejaron en entusiasmo propio del docente, desmintiendo la idea de que el docente sería el primero en oponerse a ser evaluado. Además, se pudo observar el interés por parte del personal docente en conocer los resultados obtenidos mediante la aplicación de la evaluación de desempeño docente, puesto que tenían el deseo de poder aprender y mejorar sus métodos educativos en pos de mejorar los procesos de enseñanza en el aula y de esa manera mejorar la calidad educativa de la institución. Además, se recibió una sugerencia proveniente del personal docente para que el área administrativa del centro educativo aplique la evaluación del desempeño docente cada final de bimestre.

## 5.5 Principales lecciones aprendidas

El proceso de Práctica Profesional Dirigida constituyó una experiencia vital en el proceso de aprendizaje y formación de la carrera. Tal y como se ha hecho mención anteriormente, el proceso de formación universitaria se constituye en gran medida como una formación teórica que prepara al estudiante para aplicar esta información en un ámbito práctico y real. Por lo cual el periodo de tiempo que constituye la Práctica Profesional Dirigida es sumamente importante, puesto que ofrece un espacio en el cual el estudiante puede poner en práctica los conocimientos aprendidos en la universidad, así como desarrollar habilidades y características personales que necesita implementar en su quehacer profesional.

Desde el inicio del proceso, el Instituto Mixto Básico, Centro Educativo Anunciata de Chichicastenango, Quiché, ofreció la posibilidad de desempeñar una labor activa dentro de la propia institución. Ello aunado a la necesidad de implementar una propuesta de mejora educativa en la institución, como parte del proceso mismo de práctica, permitió un desenvolvimiento dinámico y constructivo en pos de obtener enseñanzas del propio proceso y a su vez contribuir a la mejora de la calidad educativa de la institución. De ello se obtuvieron importantes aprendizajes, que se fueron sumando conforme se avanzaba en la construcción y diseño de la propuesta a implementar en la institución.

Dentro de estas lecciones obtenidas a lo largo del proceso de estructuración y diseño de la propuesta educativa, se encuentra el desenvolvimiento en procesos propios de la labor administrativa de la educación, tales como la observación. Esta herramienta factible y de sencilla aplicación permitió hacer una evaluación previa de la situación presente en el centro educativo. Aspectos tan importantes como la dinámica de trabajo de los distintos docentes del centro, las respuestas de la comunidad estudiantil, las implicaciones del personal docente en esta dinámica, y en conjunto, el resultado de estas interacciones, constituyeron un primer paso para avanzar en la estructuración y diseño de la propuesta.

A partir de la observación se detectó la presencia de deficiencias propias de un grupo de trabajo con el potencial de mejorar. De ello se obtuvo una lección muy importante, puesto que usualmente se demerita la necesidad de implementar procesos administrativos en los procesos de educación y de la labor docente, y la influencia de estos procesos en la calidad educativa. En este caso específico se hace referencia a la carencia de una evaluación del desempeño docente en la institución que permitiese valorar de manera periódica el desarrollo y calidad de los procesos de aprendizaje.

Conforme el proceso de implementación de la propuesta fue avanzando, también se avanzó en la adquisición de aprendizaje. Una vez establecido el panorama preliminar en el que se desarrollaría la propuesta, se procedió a hacer una evaluación diagnóstica para poder determinar con claridad y objetividad las necesidades de la institución. Para ello era necesaria la recolección de información que permitiese entender de mejor forma el problema.

Una de las lecciones más importantes obtenidas del proceso de diseño y estructuración de la propuesta, se obtuvo del proceso de sistematización, puesto que durante su desarrollo se aplicaron técnicas muy importantes para la labor administrativa de la educación tales como el FODA sistémico y la técnica del árbol. Estas técnicas tenían como objetivo el ayudar a la obtención de un diagnóstico claro a partir de la información que se había recabado previamente acerca de la problemática observada. Su aplicación tiene una relevancia muy importante en el proceso administrativo, puesto que constituyen un medio para clarificar la información y de esa manera tomar decisiones objetivas y claras.

Respecto a la aplicación del FODA, se obtuvo conocimiento relacionado con la valoración de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de una institución, puesto que al momento de tomar decisiones usualmente no se suele hacer una valoración completa de las circunstancias y por lo tanto no se contempla la problemática en su totalidad, lo cual afecta la toma de decisiones, principalmente cuando se trabaja en un ambiente de administración educativa.

A su vez la aplicación de la técnica del Árbol resultó ser útil y de un alto contenido educativo, puesto que las implicaciones de valorar los aspectos negativos y positivos, es decir la problemática y las posibles soluciones a la misma, suelen ser constructivos en la toma de decisiones. Es de suma importancia aprender a valorar estos aspectos, como parte del desarrollo de habilidades en la resolución de problemas, puesto que en el ámbito administrativo de la educación este es uno de los factores más importantes que debe prevalecer.

Con la ayuda de estas técnicas se logró tomar decisiones acertadas relacionadas con la propuesta que se implementaría. Y a partir de contemplar los objetivos que se aspiraban a alcanzar, con claridad y profesionalismo, se procedió al diseño e implementación del manual de evaluación del desempeño docente. Esta última parte del proceso constituyó un cúmulo importante de aprendizaje, puesto que puso a prueba las distintas habilidades y el conocimiento alcanzado a lo largo de estos años de formación universitaria.

La estructuración y diseño del manual representó un reto, puesto que debía ser realizado con el cuidado necesario para que fuese realmente beneficioso para la institución y promoviera el mejoramiento de la calidad educativa. En este aspecto fue importante realizar una investigación exhaustiva al respecto por complementar de manera adecuada las ideas que se tenían con respecto a esta propuesta. En este sentido este proceso representó una enseñanza puesto que se contemplaba ya la posibilidad de que el trabajo realizado sería aplicado en un ambiente real de educación.

Una vez diseñados los lineamientos e instrucciones relacionados con la aplicación de la evaluación de desempeño docente, se procedió a la aplicación de la propuesta. La cual fue bien recibida tanto por el personal administrativo, docente y comunidad estudiantil de la institución. Ello demostró la

importancia de implementar este tipo de iniciativas en los espacios educativos, puesto que usualmente se suele demeritar la importancia de las intervenciones diseñadas en los espacios administrativos y la influencia de estos en la calidad educativa de los centros de estudio.

En general, el proceso de estructuración, diseño e implementación de la propuesta de mejora educativa en la institución, constituyó un aspecto muy importante en el proceso de aprendizaje propio de la Práctica Profesional Dirigida, en el cual se pudo poner en práctica todos los conocimientos adquiridos a lo largo de la formación universitaria. A su vez se implementó de manera dinámica y práctica las distintas habilidades propias de la vocación educativa y aquellas adquiridas durante el proceso de formación teórica. Es importante no olvidar la importancia del asesoramiento recibido por el personal administrativo y la participación recibida por parte del personal docente y la comunidad estudiantil. Puesto que se constituyó en el aprendizaje más importante, el de que, trabajando juntos, uniendo habilidades y capacidades, se puede lograr una mejoría considerable en la calidad educativa de la institución.

## Conclusiones

El trabajo que se realizó en el Instituto Mixto Básico, Centro Educativo Anunciata, dio como resultado un manual de desempeño docente, ya que a través de este se pudo obtener información que se requería de los profesores, información como: las habilidades que poseen, el talento que tiene cada uno, el desenvolvimiento de cada docente en las actividades, también se pudieron reconocer las habilidades que se tiene en el área de trabajo.

Conocer y mantener control del perfil y trabajo del docente no es solo tarea del profesor, ya que el área administrativa debe implementar este tipo de manuales, ya que a través de un manual se puede plasmar información organizada que ayuda para que se implemente, en este caso la evaluación de desempeño docente, la participación y el compromiso de los docentes se verá en la evaluación.

Los objetivos son claros, durante el desarrollo de dicho examen para llegar a las conclusiones; las cuales, llevan a un mejoramiento de ámbito laboral, ya sea que el maestro a través de sus habilidades pueda mejorar aun sus clases pedagógicas, también usarla en actividades dentro y fuera de clases, el compromiso con sus estudiantes, las actitudes, así mismo el cumplimiento de sus actividades de forma eficiente y eficazmente.

La Práctica Profesional Dirigida permite adquirir nuevos conocimientos que otorgan nuevas metodologías para que el proceso de la enseñanza aprendizaje sea más efectivo. Asimismo, las estrategias implementadas en el proceso aluden a mejoras de la educación. Es necesario mencionar la praxis de los conocimientos, porque eso refleja la preparación y la autenticidad con el que se realiza las distintas actividades.

Las experiencias adquiridas sirven de fortalecimiento para los conocimientos. Por ello, es conveniente que en el proceso laboral se hagan uso de las diversas metodologías, estrategias y técnicas, para que la educación de los docentes sea integral. Por ello la demanda que requieren las distintas comunidades educativas, son de amplia gama, todo ello se debe a la innovación y actualización de contenidos de acuerdo a las necesidades de los sujetos.

## Referencias

- Alfaro, L., y González, F. (2012). *Manual de Procedimientos Administrativos de los Programas*. México: Universidad Pedagógica Nacional, Fundación UNAM.
- Andreola, B. (1982). *Dinámica de Grupo*. Cantabria: SAL TERRAE.
- Bisquerra, R. (2009). *Metodología de la Investigación educativa*. Madrid: La Murralla S. A.
- Brazzolotto, S. (2012). *Aplicación de la Evaluación de Desempeño por Competencias a las Organizaciones*. Mendoza: UNCUYO.
- Campos, G., y Lule, N. (2012). *La Observación, Un Método para el Estudio de la Realidad*. México: Universidad la Salle Pachuca.
- Chiavenato, I. (2007). *Evaluación del Desempeño en Administración de Recursos humanos*. México: MCGRAW-HILL.
- Christian, M. (2015). *Metodologías Participativas*. Santiago: Universidad Católica de Chile.
- Corral, F. (2007). *Evaluación de Desempeño*. Lima: Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas.
- Dessles, G., & Varela, R. (2014). *Administración de Recursos Humanos*. México: Pearson.
- Díaz, L. (2011). *La Observación*. México: Universidad Autónoma de México.
- Dirección de Gestión de la Calidad. (2016). *Guía Técnica para la elaboración de Manuales de Procedimientos*. Hidalgo: Universidad Autónoma de Hidalgo.

- Dirección de la Calidad de la Educación. (2003). *Manual de la Evaluación de Desempeño*. Bogotá: Ministerio de Educación Nacional.
- Duhalt, M. (1977). *Los Manuales de Procedimientos en las Oficinas Públicas*. México: Programa Editorial de la Coordinación de Humanidades.
- Elliott, J. (2000). *La Investigación-Acción en Educación*. Madrid: Ediciones Morata S. L.
- Flores, S., & Flores, M. (2008). *Diseño de un Manual, Procedimientos, Auditoria, Operaciones Administrativas, Operaciones Financieras y ADESCOS*. San Salvador: Universidad Francisco Gavidia.
- Folgueiras, P. (2016). *Técnica de recogida de información: La Entrevista*. Barcelona: Universidad de Barcelona.
- García, M. (1993). *La encuesta, El Análisis de la Realidad Social. Método y Técnicas de Investigación*. Madrid: Alianza Universidad.
- García, T., & Cano, M. (2013). *El foda: Técnica para el Análisis de problemas en el contexto de la planeación en las organizaciones*. México: Universidad del Valle de México.
- Gobierno del Estado de México, Secretaria de Finanzas. (2018). *Guía Técnica para la Elaboración de Manuales de Procedimientos*. Toluca: Dirección General de Innovación.
- Gómez, F. (1997). *Sistemas y Procedimientos administrativos*. Caracas: Frigor.
- Gómez, S. (2012). *Metodología de la Investigación*. México: Red Tercer Milenio.
- Guasch, O. (1996). *Cuadernos, Metodológicos, observación participante*. Barcelona: Centro de Investigaciones Sociológicas.

- López-Roldán, P., & Fachelli, S. (2015). *Metodología de la Investigación Social Cuantitativa*. Barcelona: Dipòsit Digital de Documents.
- Martínez, G., Guevara, A., & Valles, M. (2016). *El Desempeño Docente y la Calidad Educativa*. México: Universidad Autónoma Indígena de México.
- Martínez, R., & Fernández, A. (2008). *Metodologías e instrumentos para la formulación, evaluación y monitoreo de programas sociales*. México: CEPAL.
- Melgar, J. (2002). *Organización y Métodos para el Mejoramiento Administrativo de las Empresas*. El Salvador: UFG Editores.
- Ministerio de Educación Cultura y Deporte. (2002). *Marco Común Europeo de Referencia para las Lenguas: Aprendizaje, Enseñanza, Evaluación*. Madrid: Grupo ANAYA, S.A.
- Moreno, T. (2016). *Evaluación del Aprendizaje y para el Aprendizaje*. México: Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Cuajimalpa.
- Morgan, L. (2012). *Teoría y Técnica de la Entrevista*. México: Red Tercer Milenio.
- Ortiz, D. (2015). *El constructivismo como Teoría y Método de Enseñanza*. Cuenca: Sophia.
- Recalde, I., Vizcarra, M., & Macazaga, A. (2014). *La Observación como estrategia de Investigación para construir contexto de aprendizaje y fomentar procesos participativos*. Madrid: Educación XXI.
- Robalino, M., Korner, A., & Murillo, F. (2007). *Evaluación de Desempeño, y Carrera Profesional Docente*. Santiago: UNESDOC.

- Rodríguez, J. (2012). *Cómo elaborar y usar los manuales administrativos*. México: CENGAGE Learning.
- Rosales, M. (2014). *Proceso evaluativo: Evaluación Sumativa, Evaluación Formativa y assesmente su impacto en la educación actual*. Buenos Aires: Congreso Iberoamericano.
- Rubio, F. (2012). *Evaluación de Desempeño, Herramienta Práctica*. Andalucía: Unión Europea.
- Secretaría de la Contraloría General de Sonora. (2004). *Guía para la Elaboración de Manuales de Organización*. Sonora: Dirección General de Modernización y Desarrollo Administrativo.
- Subsecretaria de Educación Básica. (2012). *Enfoque formativo de La Evaluación*. México: Secretaria de Educación Pública.
- Terry, G. (1978). *Administración y Control de Oficinas: El Manejo Administrativo de la Información*. México: Continental.
- Vidal, M. (2017). *Programa de Apoyo a la Comunicación Académica*. Santiago de Chile: Universidad Católica de Chile.

## **Anexos**

## Anexo 1

### Cartas de autoridades



Sololá 29 de mayo de 2019

Profesor:  
Diego Ajanel Ramos  
Director  
Colegio: Centro Educativo Anunciata  
Chichicastenango, El Quiché

Estimado Director:

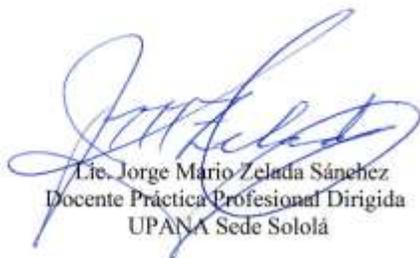
Reciba un cordial saludo de Universidad Panamericana, Sede Sololá, institución dedicada a la formación de profesionales a nivel superior en el campo de la Educación. La estudiante que acude a la institución que dignamente dirige, está en su fase de desarrollar su práctica profesional dirigida como requisito previo a optar al Título de Licenciatura en Pedagogía y Administración Educativa.

De manera atenta y respetuosa, **Solicito** sus buenos oficios a efecto de autorizar un espacio para la realización de la misma en la institución bajo su dirección, a la estudiante:

#### **Brenda Yohana Gonzalez Calel**

Por espacio de 200 horas. El propósito de la práctica es, que asuma de manera gradual el rol profesional, a través de su inserción a una realidad o ambiente laboral que le posibilite la aplicación integrada, innovadora y eficiente de los conocimientos que ha adquirido en su formación académica en la carrera de la administración educativa.

Se le agradece desde ya su incondicional apoyo al desarrollo y progreso de la educación guatemalteca suscribiéndonos como sus atentos servidores.



Lic. Jorge Mario Zelada Sánchez  
Docente Práctica Profesional Dirigida  
UPANA Sede Sololá



Licda. Angela Rodas  
Coordinadora de Sede UPANA  
UPANA Sede Sololá

## Anexo 2

### Ficha informativa del estudiante

#### 1. Datos personales:

- a. Nombre del/la estudiante practicante: Brenda Yohana González Calel.
- b. Carné: 201403299
- c. Dirección: Chichicastenango, El Quiche.
- d. Números de teléfonos: 51093014      móvil: 51093014
- e. Dirección electrónico: [yoja13calel@gmail.com](mailto:yoja13calel@gmail.com)

#### 2. Datos de la institución educativa

- a. Nombre de la institución educativa: Instituto Mixto Basico, Centro Educativo Anunciata
- b. Nombre del Director: PEM. Diego Ajanel Ramos
- c. Dirección: Avenida Arco Gucumatz 1-85, Chichicastenango, Quiché, salida a Santa Cruz del Quiché.
- d. Números de teléfonos: 30922841      móvil: 32073601
- e. Dirección electrónica: [anunciatachichi@yahoo.es](mailto:anunciatachichi@yahoo.es)
- f. Días, Horarios de trabajo: lunes a viernes de 7:30 a 13:00 horas por

#### 3. Datos de la práctica

- a. Periodo del: 3 de junio al: 8 de agosto de 2019
- b. Horario de: 7:30 a.m. a 13:00 de la tarde Días: lunes a viernes
- c. Horas de Práctica Profesional Dirigida: 220 horas
- d. Nombre del asesor: Lic. Jorge Mario Zelada Sánchez

**Anexo 3**  
**Certificacion de acta de inicio**

LA INFRASCRIPTA SECRETARIA DE LA DIRECCIÓN DEL INSTITUTO MIXTO BÁSICO, CENTRO EDUCATIVO ANUNCIATA, CHICHICASTENANGO, EL QUICHÉ, CERTIFICA: HABER TENIDO A LA VISTA EL LIBRO DE ACTAS NUMERO 54-2019 EN EL QUE A FOLIO NÚMEROS 75 APARECE EL ACTA NÚMERO: 54-2019, LA QUE COPIADA LITERALMENTE DICE:

**ACTA No. 54-2019**

En en el municipio de Chichicastenango, siendo las siete de la mañana con treinta minutos, del día lunes tres de junio del año dos mil diecinueve constituidos en la dirección del Instituto Mixto Básico, Centro Educativo Anunciata las siguientes personas: Profesor de Enseñanza Media, Director Diego Ajanel Ramos, secretaria Eluvia Xón Soto, Brenda Yohana González estudiante de la Carrera de Licenciatura en Pedagogía y Administración Educativa, de la Universidad Panamericana con sede en el municipio de Sololá convocados para dejar constancia de lo siguiente:

**PRIMERO:** Director Diego Ajanel Ramos recibe con un atento saludo y da la bienvenida a la Profesora Brenda Yohana González Calel quién iniciara formalmente con su Práctica Profesional Dirigida, en la dirección del Instituto Mixto Básico Centro Educativo Anunciata con duración de doscientas horas exactas

**SEGUNDO:** No habiendo más que hacer constar en la presente, se finaliza en el mismo lugar y fecha a cuarenta y cinco minutos de su inicio, Damos Fe los que en ella intervenimos.

**Y PARA LOS USOS LEGALES QUE CORRESPONDA SE EXTIENDE, FIRMA Y SELLA LA PRESENTE CERTIFICACIÓN EN EL MUNICIPIO DE CHICHICASTENANGO, DEPARTAMENTO DE EL QUICHE, A LOS CINCO DÍAS DEL MES DE JUNIO, A LAS OCHO DE LA MAÑANA DEL AÑO DOS MIL DIECINUEVE.**

f.   
Eluvia Xón Soto  
Secretaria

Vo. Bo.   
Diego Ajanel Ramos  
Director



## Anexo 4

### Constancia de cumplimiento de 200 horas de práctica.

LA INFRAECRITA SECRETARIA DE LA DIRECCIÓN DEL INSTITUTO MIXTO BÁSICO, CENTRO EDUCATIVO ANUNCIATA, CHICHICASTENANGO, EL QUICHÉ.

#### HACE CONSTAR:

Que la estudiante; Brenda Yohana González Calel, quien se identifica con el número de carné 201403299, de la Facultad de Ciencias de la Educación de la carrera de Licenciatura en Pedagogía y Administración Educativa, de la Universidad Panamericana con sede en Sololá, realizó su PRACTICA PROFESIONAL DIRIGIDA, en esta institución, con una duración de doscientas (200) horas, habiendo iniciado el día tres de junio y culminando el día nueve de agosto del año dos mil diecinueve, cumpliendo con los siguientes requerimientos, diagnóstico institucional y la implementación de la propuesta, como requisito previo para optar el título de Licenciatura en pedagogía y Administración Educativa.

Y PARA LOS USOS LEGALES QUE CORRESPONDA SE EXTIENDE, FIRMA Y SELLA LA PRESENTE CERTIFICACIÓN EN EL MUNICIPIO DE CHICHICASTENANGO DEPARTAMENTO DE QUICHE, A LOS VEINTINUEVE DÍAS DEL MES DE AGOSTO DEL AÑO DOS MIL DIECINUEVE.



Diego Ajanel Ramos

Director



Anexo

5.

## Certificación de acta final

LA INFRAESCRITA SECRETARIA DE LA DIRECCIÓN DEL INSTITUTO MIXTO BÁSICO, CENTRO EDUCATIVO ANUNCIATA, CHICHICASTENANGO, EL QUICHÉ, CERTIFICA: HABER TENIDO A LA VISTA EL LIBRO DE ACTAS NÚMERO 56-2019, LA QUE COPIADA LITERALMENTE DICE:

ACTA No. 56-2019

En el municipio de Chichicastenango, siendo las trece horas con cero minutos del día viernes nueve de agosto del año dos mil diecinueve constituidos en la dirección del Instituto Mixto Básico Centro Educativo Anunciata las siguientes personas: Profesor de Enseñanza Media, Diego Ajanel Ramos Director, Eluvia del Carmen Xón Soto Secretaria, y la profesora Brenda Yohana González Calel estudiante de la Carrera de Licenciatura en Pedagogía y Administración Educativa, de la Universidad Panamericana con sede en Sololá convocados para dejar constancia lo siguiente:

PRIMERO: Director Diego Ajanel Ramos hace referencia que la Profesora Brenda Yohana González Calel ha finalizado su práctica profesional dirigida en el área administrativa en la dirección del Instituto Mixto Básico Centro Educativo Anunciata, el día de hoy viernes nueve de agosto del año dos mil diecinueve (9-08-2019), habiendo culminado satisfactoriamente las doscientas horas.

SEGUNDO: No habiendo más que hacer constar en la presente, se finaliza en el mismo lugar y fecha a treinta minutos de su inicio. Damos Fe que en ella intervenimos. Aparecerán tres firmar ilegibles.

Y PARA LOS USOS LEGALES QUE CORRESPONDAN SE EXTIENDEN, FIRMA Y SELLA LA PRESNTE CERTIFICACIÓN EN EL MUNICIPIO DE CHICHICASTENANGO, DEPARTAMENTO DE QUICHÉ, A LOS VEINTINUEVE DÍAS DEL MES DE AGOSTO DEL AÑO DOS MIL DIEVINUEVE.

f.   
Eluvia del Carmen Xón Soto.  
Secretaria

Vo. Bo.    
Diego Ajanel Ramos  
Director

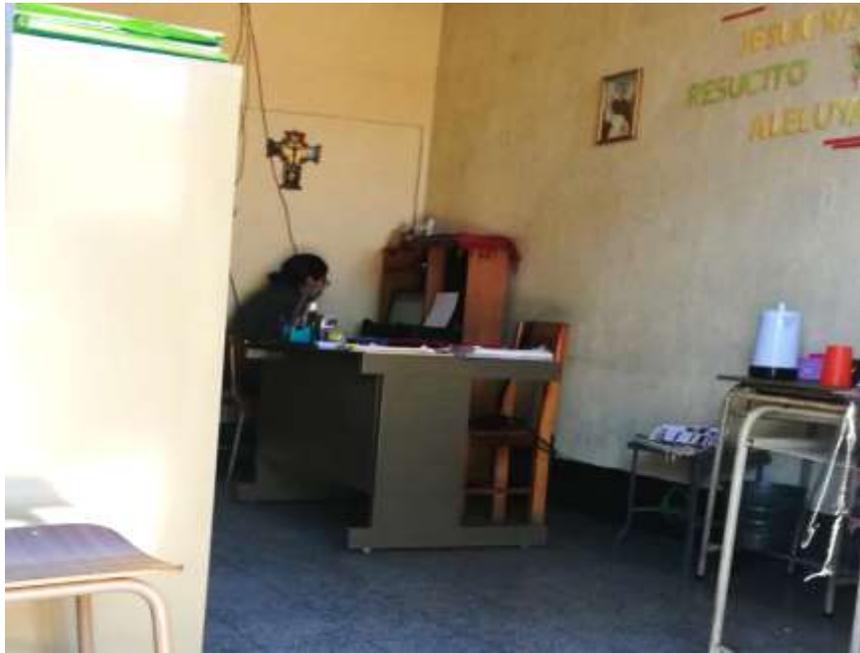
**Anexo 6**  
**Galería Fotográfica**



Oficina de área administrativa



Escuela para padres



Personal administrativo



Convivencia de alumnas