

# Miguel Angel Monterroso

LA ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA Y FORMULACIÓN DE  
PROYECTOS EDUCATIVOS EN LOS INSTITUTOS  
OFICIALES DEL CICLO BÁSICO DEL  
DEPARTAMENTO DE JUTIAPA.

ASESOR: *Lic. Jorge Rolando Azmitia Aguilar*



UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE HUMANIDADES  
DEPARTAMENTO DE PEDAGOGÍA Y CIENCIAS  
DE LA EDUCACIÓN

*Guatemala, Marzo de 2,002*

**Este estudio fue presentado por el autor como trabajo de tesis, requisito previo a su graduación de Licenciado en Pedagogía y Ciencias de la Educación.**

**Guatemala, Marzo de 2,002**

# ÍNDICE

---

---

Introducción	I
<b>Capítulo I</b>	
1. Marco conceptual	01
1.1. Antecedentes del problema	01
1.2. Importancia del problema	02
1.3. Planteamiento del problema	03
1.4. Alcances y límites de la investigación	03
1.4.1. Alcances	03
1.4.2. Límites	04
<b>Capítulo II</b>	
2. Marco teórico	05
2.1. Administración educativa	05
2.1.1. La administración como tema focal	05
2.1.2. Definiciones de administración y administración educativa	05
2.1.3. Descentralización de la administración	07
2.1.4. Desconcentración de la administración	08
2.1.5. Factores de la administración educativa	08
- Factor humano	08
- Factor estructural	09
- Factor económico	09
2.1.6. Proceso de administración educativa	09
- Planificar	10
- Organizar	10
- Dirigir	11
- Supervisar o controlar	11
2.1.7. Planeación administrativa	12
- Definición	12

-	Ventajas de la planeación	12
-	Desventajas de la planeación	13
2.1.8.	Organización escolar	14
2.1.9.	Supervisión escolar	16
-	Evaluación de la administración	17
2.1.10.	Evaluación escolar	17
-	Finalidad de la evaluación	17
-	Funciones de la evaluación	18
-	Características de la evaluación	18
2.1.11.	Tipos de administración	19
-	Administración por controles o medios	19
-	Administración por objetivos o fines	19
-	Administración por motivación	20
2.2.	Proyectos educativos	20
2.2.1.	Ciclos del proyecto	20
2.2.2.	Ciclo de planificación o preinversión del proyecto	23
2.2.3.	Etapas de estudio a nivel de perfil	24
2.2.4.	Etapas de estudio de prefactibilidad	25
2.2.5.	Etapas de estudio de la factibilidad	25
-	Estudio del mercado	26
-	Estudio técnico	26
-	Estudio económico	27
-	Evaluación financiera	27
2.2.6.	Etapas o fases de ejecución o materialización del proyecto	27
2.2.7.	Etapas o fases de operación o funcionamiento del proyecto	28
2.2.8.	Etapas de evaluación del proyecto	29

### **Capítulo III**

3.	Marco metodológico	30
3.1.	Objetivos	30
3.1.1.	Objetivo general	30
3.1.2.	Objetivos específicos	30
3.2.	Variable	30
3.3.	Definición conceptual y operacional de la variable	30
3.3.1.	Definición conceptual	30
3.3.2.	Definición operacional	31
3.4.	Sujetos de la investigación	32
3.5.	Cuadro representativo	32

### **Capítulo IV**

4.	Análisis estadístico e interpretación de datos	33
5.	Conclusiones	53
6.	Recomendaciones	54
7.	Bibliografía general	55
8.	Apéndice	57

# INTRODUCCIÓN

---

---

Ésta investigación se realizó en el Departamento de Jutiapa, con el objetivo de determinar cómo la Administración Educativa tiene importancia en la formulación, diseño y ejecución de proyectos educativos en el nivel medio del ciclo básico del sector oficial del Departamento de Jutiapa.

En la actualidad se considera importante implantar una cultura de proyectos en los establecimientos educativos del ciclo básico, para que por medio de la investigación participativa se puedan identificar y priorizar problemas internos y externos, y estar en la capacidad de darles soluciones, por medio de la gestión de proyectos.

Éste informe contiene el Marco Conceptual que incluye: antecedentes, importancia, planteamiento, alcances y límites del problema, aspectos que dan fundamento a la investigación. Se plantea el Marco Teórico que contiene los temas y subtemas de la Administración Educativa y la Formulación, Diseño y Ejecución de Proyectos, temas que sustentan el sentido bibliográfico. Se plantea el Marco Metodológico que contiene: Objetivos, Variable, sujetos de la investigación, Análisis Estadístico, Conclusiones y Recomendaciones, Bibliografía y Apéndice.

# ***CAPÍTULO I***

## **1. MARCO CONCEPTUAL**

### **1.1 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA**

Uno de los mayores problemas que afrontan los institutos de Educación Básica de Departamento de Jutiapa, lo constituye la carencia de diseñar proyectos educativos, para que puedan ser presentados a las direcciones educativas o bien estar listos para ser ejecutados, en el área de la administración educativa.

La mayoría de los institutos, cuando diseñan proyectos no parten de las necesidades internas del establecimiento, no tienen los lineamientos claros por parte de la administración educativa sobre aspectos generales y específicos, para su elaboración, dando como resultado la ejecución improvisada de los mismos.

Es importante indicar que en el ciclo de educación básica del sector oficial del Departamento de Jutiapa, se diseñan y se ejecutan proyectos, sin tomar en consideración sus necesidades, pues, la administración educativa esta dirigida al cumplimiento de otras funciones de carácter técnico y educacional, dejando al margen desarrollar en estos centros educativos la cultura de proyectos.

Cabe mencionar el estudio de investigación realizado por los alumnos de profesorado de enseñanza media en Pedagogía y Técnico en Administración Educativa de la Facultad de Humanidades, Sección Jutiapa, en cuanto a la formulación, ejecución y evaluación de proyectos. **SEMINARIO REALIZADO POR LOS ALUMNOS DE PROFESORADO EN PEDAGOGÍA Y TÉCNICO EN ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA** en el 4º. Y 5º. Bimestre del año 1999, con el tema: **LA REFORMA EDUCATIVA Y SU INCIDENCIA EN EL DISEÑO, GESTIÓN Y EVALUACIÓN DE PROYECTOS**, los cuales llegaron a las conclusiones siguientes:

- “Que la Reforma Educativa ha incidido poco en el diseño, gestión y evaluación de proyectos, debido a que las actividades administrativas están orientadas al aprovechamiento de los recursos existentes sin generar la solución de los problemas y necesidades de las comunidades educativas del nivel medio, ciclo diversificado del Departamento de Jutiapa.”
- “Que los directores y docentes tienen poca capacidad para diseñar, gestionar y evaluar los proyectos, debido a que, éstos han sido dependientes de un sistema gubernamental concentrado y las necesidades y problemas detectados, han sido resueltos por el gobierno y no por autogestión generado por una cultura de proyectos.” (9:33)

Al hacer un análisis apreciativo de este estudio de seminario, se puede determinar que es relevante esta investigación y su aporte servirá de soporte a los directores, maestros y a la comunidad educativa del Departamento de Jutiapa.

## 1.2 **IMPORTANCIA DEL PROBLEMA**

Ésta investigación pretende plantear una estrategia que propicie en la comunidad educativa del ciclo básico del sector oficial del Departamento de Jutiapa, una cultura para elaborar y ejecutar proyectos educativos con fines de autogestión y desarrollo curricular.

El aporte que se propone es fuente de consulta respecto a cómo elaborar y ejecutar proyectos especialmente en el área de la administración educativa y técnico pedagógico.

Ésta investigación proporciona a los maestros y administradores las herramientas que les permitan diagnosticar e identificar los problemas surgidos a través de las insatisfacciones, carencia y deficiencias las cuales se van a convertir en una propuesta o perfil del proyecto que les posibilite estar en la capacidad de



elaborar y ejecutar proyectos educativos, que servirán para resolver las ingentes necesidades básicas que existen en los centros educativos del Departamento de Jutiapa.

La investigación desarrollada tiene como propósito fundamental servir de base para la orientación y conocimiento de los elementos que contiene el perfil de proyectos, a efecto de que los directores y administradores de los centros educativos del sector oficial del ciclo básico del Departamento de Jutiapa, puedan concretar de manera ordenada, sus esfuerzos por llevar a cabo sus propuestas o proyectos que contribuyan al desarrollo educativo y social de sus comunidades.

### 1.3 **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Ésta investigación, tomando en cuenta las fortalezas y debilidades de los centros educativos del nivel medio, ciclo básico del Departamento de Jutiapa, pretende fortalecer el proceso de gestión y autogestión administrativa para resolver los problemas o necesidades que plantea ese nivel en la educación del Departamento de Jutiapa.

Por lo que se plantea el siguiente problema: **“QUÉ IMPORTANCIA SE LE DA A LA ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA EN LA FORMULACIÓN Y EJECUCIÓN DE PROYECTOS EDUCATIVOS EN LOS INSTITUTOS OFICIALES DEL CICLO BÁSICO DEL DEPARTAMENTO DE JUTIAPA”**.

### 1.4 **ALCANCES Y LÍMITES DE LA INVESTIGACIÓN**

#### 1.4.1 **ALCANCES**

Ésta investigación se realizó en los establecimientos educativos del ciclo básico del sector oficial del Departamento de Jutiapa, y se circunscribe en determinar qué importancia se le da a la administración educativa en la formulación y ejecución de proyectos. Los resultados de la investigación no pueden generalizarse a otro nivel, por consiguiente, sólo se puede aplicar en el ciclo básico.

- **Ámbito Geográfico:** La investigación se desarrolló en el Departamento de Jutiapa.
- **Nivel del Estudio:** La investigación se desarrolló en el ciclo básico.
- **Sector:** La investigación se desarrolló en el sector oficial.
- **Área de estudio:** La investigación se desarrolló en el área urbana del Departamento de Jutiapa.
- **Ámbito poblacional:** Para la investigación se tomó en cuenta a Directores y Catedráticos, como población útil de los institutos oficiales del ciclo básico del Departamento de Jutiapa.

#### 1.4.2 **LÍMITES**

En la investigación no se tomó en cuenta el ciclo diversificado, el sector privado, el área rural, ni padres de familia del Departamento de Jutiapa.

# ***CAPÍTULO II***

## **2. MARCO TEÓRICO**

### **2.1 ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA**

#### **2.1.1 LA ADMINISTRACIÓN COMO TEMA FOCAL.**

La administración es una actividad que convierte los recursos humanos y físicos desorganizados en útiles y efectivos. Para lograrlo se debe recurrir a recursos básicos: Humanos, materiales, económicos, máquinas, métodos y mercado.

De manera más completa se puede decir que una actividad o empresa administrada profesionalmente, conlleva una acción que tiende a asegurar el logro de las metas preestablecidas, mediante la continua y consciente dirección del trabajo humano, de acuerdo con los planes de acción específicamente diseñados para el efecto.

Como arte, enseña a guiar el pensamiento y/o la acción, y tiene como finalidad simplificar el trabajo a través de la organización de las operaciones del mismo, coordinando las actividades con los recursos disponibles.

En términos generales puede decirse como lo indican Pineda y Wong: que “administrar es la ejecución de un programa o proyecto de inversión”. “Es el ordenamiento sistemático de hechos y el uso calculado de recursos aplicados a la realización de un propósito, previendo los obstáculos que pueden surgir a lo largo del mismo”. (6:4)

#### **2.1.2 DEFINICIONES DE ADMINISTRACIÓN Y ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA.**

El concepto “Administración” es, Como dice Luna Guillermo: “Lograr que las cosas sean hechas mediante otras personas”. (3:17)

“Administración”, según Corominas, se deriva del latín administrare ad “a” y ministrare “servir, gobernar, regir”. En el caso de la administración de empresas,

significa gobernar, regir los destinos de la misma manera para alcanzar los objetivos previstos. (6:4)

Fritz Morstein Marx define la administración como: “Toda acción encaminada a convertir un propósito en realidad positiva”. (6:4)

El proceso más importante según Terry y Franklin: “es lograrlo a través de las actividades de Planeación, Organización, Ejecución y control, desempeñadas para determinar y alcanzar los objetivos o metas propuestas por los seres humanos”. (7:22)

En conclusión se puede decir como dice Terry y Franklin: “Administración es un proceso sistemático de planear, organizar, ejecutar y controlar las acciones de una organización y asimismo aplicar los recursos para conseguir los objetivos trazados”. (7:15,16)

La administración educativa es la que se aplica al sector de la educación, particularmente referido a la organización y estructura del sistema educativo.

Según la localización geográfica del servicio administrativo se puede distinguir la Administración de tipo nacional, regional, distrital o local.

Es imprescindible que el Administrador de cualquier nivel educativo, domine la definición y conozca las fases del proceso administrativo y sus funciones individuales.

La Administración Educativa según Luna, Guillermo “conlleva todas las partes del proceso de administración en general, siendo aplicadas exclusivamente a la empresa educativa. También es parte de la administración pública, desarrollando su acción en el campo de la educación, asegurando la calidad del proceso de enseñanza - aprendizaje para lograr la formación integral del educando”. (3:17)

El campo de acción de la administración educativa y su propósito, es la efectiva y eficiente realización de la acción escolar tendiente a lograr la formación integral en la personalidad del educando, haciéndose evidente a través del cambio o los cambios de conducta positivos.

En virtud de lo antes dicho, es necesario que el Administrador Educativo como responsable de que su gestión sea positiva, conozca y domine los principios

generales y específicos de la Administración. Esto le permitirá alcanzar la eficiencia deseada en el proceso educativo, acorde a las necesidades del educando y las características esenciales de su entorno social, económico, político y cultural.

### **2.1.3 DESCENTRALIZACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN.**

Lemus, Luis Arturo dice: “Sobre el significado de la descentralización existen dos tendencias principales: una la considera como la delegación de autoridad y deberes en oficinas regionales o de funciones específicas para que tengan ellas suficiente independencia para la toma de decisiones. La otra, como la creación de unidades de campo con cierta independencia de acción”. (2:30)

Aun cuando la diferencia entre descentralización y la desconcentración no esta muy clara en los distintos autores, parece haber acuerdo en que la descentralización se opera cuando por medio de disposiciones legales se delega autoridad en órganos que funcionan con cierta independencia. Si esta delegación no se hace por medio de leyes que permitan la autonomía, se trata simplemente de una desconcentración. El Centro de Investigaciones Administrativas de Venezuela, en su Escuela de Administración Pública, por medio de la Comisión de Administración Pública, entiende como descentralización “el traspaso que hace el gobierno central a los gobiernos locales o a instituciones autónomas, mediante disposiciones legales, de ciertos poderes relativos al ejercicio de la función administrativa”. (2:30)

La descentralización requiere conferir facultades administrativas a órganos distintos de los centrales en forma estable y general; casi siempre debe ser dispuesta por la ley. El órgano central solamente puede ejercer control sobre la legitimidad de los actos de las entidades descentralizadas.

Para que una estructura administrativa de los ministerios de educación sea efectiva, deberá tomarse en cuenta lo siguiente:

No es posible la descentralización de la administración educativa si no se delega responsabilidad en los empleados subalternos. La delegación debe ir acompañada de otra de tipo legal o estatuario, emanada de un cuerpo legal

racionalmente concebido. Se recomienda además la responsabilidad de tipo personal, esta se obtiene mediante la preparación y selección del personal, la cual deberá hacerse atendiendo a méritos capacidad y honradez. La autoridad supone en ultima instancia de disciplina, y ésta sólo puede lograrse mediante jefes capaces y dinámicos y la existencia de convenios claros y equitativos, personal competente y responsable, así como la aplicación de sanciones justas, lo que requiere de una adecuada reglamentación.

#### **2.1.4 DESCONCENTRACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN.**

Es un tipo de descentralización hoy en América Latina. La desconcentración implica transferir la capacidad de la educación desde el ámbito central hacia las regiones, provincias y localidades. No implica transferencia de poder, sino delegación de autoridad o competencias de acción, que siguen bajo el control del gobierno central, en donde dichas competencias pasan a ser ejercidas por entes territoriales subnacionales. Incluso los mismos organismos educativos, administrativa y burocráticamente hablando continúan adscritos a la unidad central del gobierno. Es quizás la modalidad de descentralización más expandida en América Latina, y en este tipo se cumplen la retórica, la imitación y la legitimización. No cumple con la eficacia democrática en la medida que el poder central sigue privando sobre lo local y su eficacia y eficiencia es seriamente lesionada.

#### **2.1.5 FACTORES DE LA ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA.**

Para alcanzar los objetivos de un centro o de una Institución Educativa, se deben organizar los factores que condicionan su buen funcionamiento. Son ellos:

##### **- FACTOR HUMANO.**

Es el más importante y a la vez imprescindible en la labor educativa, ya que el ser humano es el ente pensante, actuante y creador de la acción educativa.

## - **FACTOR ESTRUCTURAL.**

Es la forma en que está organizada la escuela o la institución educativa y depende de su eficiente estructura, así será la administración de la misma. El administrador educativo debe darle un ordenamiento lógico a la estructura, involucrando todos los elementos humanos en el desempeño de sus responsabilidades. La base fundamental para esto, son las buenas relaciones del personal, ya que de ello depende el grado de colaboración, participación y eficiencia, y se evita el desorden y la anarquía.

## - **FACTOR ECONÓMICO.**

Este factor comprende los recursos financieros necesarios e indispensables para que el centro o institución educativa pueda obtener los insumos y de esta manera se alcancen los objetivos previstos y lograr mejorar la calidad en el rendimiento laboral del factor humano.

### 2.1.6 **PROCESOS DE LA ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA.**

El director o administrador educativo debe ser un excelente motivador y debe procurar que las fases que integran el proceso educativo sean realizadas con eficacia.

La dirección o administración de la educación es responsable de coordinar y administrar de tal forma que logre armonizar el personal orientándolo a planificar, organizar, ejecutar y evaluar los resultados del que hacer educativo.

Los pasos del proceso administrativo según Luna, Guillermo, son cuatro acciones primordiales a saber:

- Planificar: O sea predeterminar un curso de acción.
- Organizar: Consiste en colocar hombres y mujeres dentro de una estructura, para el logro de los objetivos o fines.
- Dirigir: También se le llama "Ejecución". Consiste en

hacer que las personas tomen una acción efectiva.

- **Supervisar o Controlar:** Consiste en asegurar que las actividades se mantengan apegadas al plan, para el logro de los objetivos. (3:30-34)

- **Planificar.**

Si planificar es el proceso de predeterminar un curso de acción dentro de un tiempo específico; y si administrar consiste en que las cosas sean hechas mediante otras personas. El administrador educativo debe dedicar largas horas y aun días, pensando en las acciones que él y sus dirigidos deben desarrollar, tomando en cuenta los ideales del sistema educativo a nivel nacional, regional, distrital y local.

La labor del administrador es reflexionar y hacer claras en su propia mente los ideales, luego dialogar con sus asociados hasta estar seguro que estos ideales han sido transmitidos con claridad y precisión.

- **Organizar.**

Es el segundo paso del proceso administrativo. Consiste en el ordenamiento lógico del personal educativo. Es la función de esquematizar y jerarquizar la estructura educativa, involucrando todos los medios y técnicas necesarios para hacer funcional el proceso y alcanzar los objetivos o metas. En esta fase el administrador asignará el papel educativo que cada miembro va a ejecutar en forma individual o en grupo.

Es recomendable tomar en cuenta las siguientes actividades:

- Subdividir las actividades a realizar.
- Asignar los deberes de cada miembro del personal.
- Seleccionar y colocar a cada individuo en el puesto adecuado.
- Proporcionar instalaciones y recursos adecuados.



- **Dirigir.**

Una vez realizada la planificación y organización, se procede a la ejecución de lo planificado. Aquí es donde se pone en juego el liderazgo del administrador de la educación. Debe dirigir con inteligencia y tacto, haciendo uso de su capacidad administrativa, y hacer sentir su autoridad sin violencia. Para que la actividad administrativa logre los objetivos trazados, va a ser de suma importancia realizar lo siguiente:

- Comunicar claramente los objetivos a todos los subalternos.
- Dirigir las acciones planificadas coordinando el personal educativo idóneamente.
- Guiar al personal para que se cumpla con el rol que le fue encomendado.
- Estimular al personal por su fiel cumplimiento e inspirar a realizar lo que aún no se ha logrado.
- Reconocer y recompensar el esfuerzo de cada individuo o del grupo según sea necesario.
- Procurar que las metas sean alcanzadas hasta en los mínimos detalles.

- **Supervisar o controlar.**

Este paso consiste en supervisar y comprobar hasta dónde se está progresando de manera satisfactoria en pro de los objetivos trazados por el plan. En esta etapa el administrador educativo, observa el proceso y detecta los problemas que obstaculizan el programa, ya sea problemas individuales o grupales. Esto ayuda a buscar los mecanismos para enderezar el proceso con acciones correctivas.

Por medio del control, el administrador educativo visualiza el desenvolvimiento y el rendimiento del trabajo y detecta los puntos débiles para mejorarlos y los puntos fuertes deben continuar exitosamente.

No puede faltar en este paso la evaluación del trabajo educativo. “A través de la evaluación se ve si los resultados están respondiendo a las necesidades de: los educandos, la escuela y la sociedad”. (3:30-34)

### 2.1.7 PLANEACIÓN ADMINISTRATIVA.

Según Terry y Franklin: “La planeación es una función primaria de la administración. Para que sobreviva cualquier organización es necesario cierto grado de planeación”. “Es el proceso por el cual se establecen objetivos y se integran todos los recursos para realizar esos objetivos en forma provechosa”. (7:194)

La planeación determina el tamaño y tipo de organización necesario para las operaciones, los tipos de programas de actuación y las actividades que se requieren, los sistemas de control necesarios para vigilar el proceso hacia los objetivos. La planeación responde a las preguntas: ¿Dónde estamos ahora?, ¿A dónde queremos ir?, ¿Cómo llegamos allí?, ¿Cómo lo estamos haciendo?.

La planeación es una de las actividades más difíciles para los gerentes. Existen países como los Estados Unidos de América, donde la gente está orientada a la acción y la consideran la clave del éxito, no “planear” ni pensar, George Odiorne, citado por Castro y Zea, llamó a esto trampa de la actividad y lo describe como “el principal problema de la mayoría de personas y organizaciones”. (1:194)

#### - **Definición.**

Terry y Franklin dicen: “La planeación es seleccionar la información y hacer suposiciones respecto al futuro para formular las actividades necesarias para realizar los objetivos organizacionales”. Representa el destinar pensamiento y tiempo ahora para una inversión en el futuro. En la edad moderna en la que algunas tareas se han vuelto complejas, la planeación se ha vuelto una necesidad.

#### - **Ventajas de la planeación.**

Según Terry, G. Y Franklin S. “existen algunas ventajas para la planeación que deben estimular a todos los gerentes de todos los niveles de cualquier organización.

- Requiere actividades con orden y propósito. Se enfocan todas las actividades hacia los resultados deseados y se logra una secuencia efectiva de los esfuerzos. Se destaca la utilidad del logro.
- Señala la necesidad de cambios futuros. La planeación ayuda al gerente a visualizar las futuras posibilidades y a evaluar los campos claves para posible participación.
- Proporciona una base para el control. Por medio de la planeación se determinan la fechas críticas desde el principio y se fijan: La terminación de cada actividad y las normas de desempeño. Estas sirven de base para el control.
- Estimula la realización. El hecho de poner los pensamientos en un papel y formular un plan proporciona al que hace los planes, la orientación y el impulso para realizarlos.
- Obliga la visualización del conjunto. Mediante la planeación se obtiene una identificación constructiva de los problemas y las potencialidades de la empresa.
- Aumenta y equilibra la utilidad de las instalaciones. La planeación permite una mayor utilización de las instalaciones disponibles de la empresa, se hace mejor uso de las que se dispone.
- Ayuda al gerente a obtener status. La planeación adecuada capacita al gerente a tener a mano todo lo necesario, evita que se anulen sus esfuerzos. Pensando las cosas con anticipación se proporcionan guías estables a largo plazo para actividades futuras". (7:195-196)

- **Desventajas de la planeación.**

Según Terry G. Y Franklin S. "existen algunas desventajas o limitaciones al uso de la planeación.

- La planeación esta limitada por la exactitud de la información y de los hechos futuros. Si las condiciones bajo las cuales fue formulado el plan

cambian en forma significativa, puede perderse gran parte del valor del plan.

- La planeación cuesta mucho. Los gastos de la planeación son elevados, pero como todas las funciones, la planeación necesita justificar su existencia.
- La planeación tiene barreras psicológicas. Una barrera psicológica es que las personas tienen más en cuenta el presente que el futuro. El presente es más deseable y tiene certidumbre. El futuro significa cambios y ajustes a nuevas situaciones y condiciones.
- La planeación ahoga la iniciativa. La planeación obliga a los gerentes a una forma rígida de ejecutar su trabajo. Las rigideces pueden tender a hacer el trabajo administrativo más difícil de lo necesario.
- La planeación demora las acciones. Las emergencias y apariciones súbitas de situaciones desusadas, decisiones del momento. No puede dejarse pasar un tiempo valioso reflexionando sobre una situación y diseñando un plan.
- La planeación es exagerada por los planeadores. Quienes hacen la planeación tienden a exagerar su contribución. Preparan reportes muy detallados e instrucciones más allá de la necesidad práctica. Tratan de minimizar los riesgos a través de la planeación.
- La planeación tiene limitado valor práctico. Hay quienes afirman que la planeación es demasiado teórica y que se obtienen resultados efectivos por una operación para salir del paso. En esta forma puede usarse el oportunismo con toda ventaja". (7:197-198)

### 2.1.8 ORGANIZACIÓN ESCOLAR.

La mayoría de los autores coinciden en que, organizar es ordenar y prever, para que pueda realizarse efectivamente la tarea educativa, de acuerdo con los fines, medios y circunstancias. Organización escolar, según Lemus, Luis Arturo "es un medio desde el punto de vista de la pedagogía política que trata acerca del

estudio de las relaciones de la educación con la vida pública, especialmente la relación entre el estado y la sociedad para realizar los fines de la educación”. (2:40-41). Es una circunstancia que se refiere a los fenómenos del hecho educativo, es decir que de la buena y mala organización dependerá la buena y mala calidad de la educación.

Según Lemus, Luis Arturo: “entre las bases primordiales de una educación sistemática están las siguientes: (2:44-46)

- Proporcionar a todos los individuos un mínimo de enseñanza obligatoria, de acuerdo con las posibilidades de cada país.
- Ningún individuo con capacidades e intereses excepcionales debe quedar privado de ascender a los más altos grados de escolaridad y especialización técnica.
- El sistema de enseñanza debe ser lo suficiente flexible para permitir a cada individuo colocarse en el área de sus intereses y capacidades.
- La enseñanza debe garantizar un mínimo de cultura general y de formación antes de toda especialización, para asegurar el éxito de los individuos en los distintos campos de trabajo y las distintas ramas de profesionalización o estudios superiores.
- Que la enseñanza ofrezca diversidad de posibilidades de especialización a edades tempranas y tardías, para que el individuo pueda progresar cuando lo exijan sus necesidades, intereses y aptitudes.
- La educación debe ser igual para los dos sexos y también deben existir oportunidades equivalentes para el progreso cultural y profesional de ambos.
- El principio de igualdad de oportunidades para todos los individuos, va estrechamente relacionado con la existencia de centros adecuados para brindar una educación especial.
- La educación especial y vocacional y técnica deben ser acompañadas de servicios de orientación educativa y vocacional.

- El desarrollo de las actividades educativas va exigiendo la creación de Instituciones, Departamentos, Divisiones, Secciones y Direcciones, que se van sumando como respuesta a las exigencias de extensión cultural.

### **2.1.9 SUPERVISIÓN ESCOLAR.**

Según Nérici, Imideo G. “La supervisión escolar es la expresión del “liderazgo educacional en acción”.

La supervisión escolar apunta al mejoramiento del proceso de enseñanza y aprendizaje, para lo cual tiene que tomar en cuenta toda la estructura teórica, material y humana de la escuela”. (5:54)

Anne Hicks citado por Nérici dice “que la supervisión escolar debe entenderse como “orientación profesional” y asistencia dadas por personas competentes en materia de educación, cuando y donde sean necesarias”. (5:54)

Imideo Nérici dice: “En verdad, supervisión significa “visión sobre”, y supervisión escolar significa visión sobre todo el proceso educativo, para que la escuela pueda alcanzar los objetivos de la educación, y los objetivos específicos de la escuela.

La supervisión escolar se puede ejercer en dos sentidos:

- Sentido general cuando se identifica con la “inspección escolar”, sólo que con la exactitud de ayudar, no de fiscalizar. La inspección puede ayudar a mejorar la actuación de la escuela para el alumno y la comunidad.
- Sentido particular cuando se identifica con la orientación pedagógica, ejercida por el director o supervisión como elemento integrante del equipo administrativo de la escuela”. (5:55)

## - **Evaluación de la Administración.**

El proceso educativo no puede quedar libre a su suerte y a la expectativa de si resulta o no, sin una asistencia en lo que respecta a su planeamiento y ejecución.

La supervisión escolar se impone, como órgano interesado en el desempeño de la escuela, para que la acción de esta mejore constantemente y los buenos resultados estén garantizados de manera objetiva y científica. La supervisión debe partir del presupuesto que va a trabajar con maestros de capacidad mediana y concretar con ellos los planes que llevan a buen término el proceso de enseñanza y aprendizaje, rectificando posibles equivocaciones y mejorando la actuación sobre la base de datos concretos recogidos mediante la observación del desarrollo del mismo.

Márquez, Miguel Angel dice:

“Es indudable que la supervisión escolar es necesaria, en una u otra forma. Para ayudar en su labor, al personal que se destina a la tarea de enseñar. Es útil tanto para el maestro que se inicia en la carrera, como para el que tiene experiencia”. (5:61)

### 2.1.10 **EVALUACIÓN ESCOLAR.**

El reglamento de Evaluación del Rendimiento Escolar dice: “La evaluación se concibe como el conjunto de acciones que se ejecutan en el proceso enseñanza – aprendizaje para determinar si se han alcanzado los objetivos de aprendizaje especificados en el plan respectivo”. (4:145)

## - **Finalidad de la Evaluación.**

La finalidad de la evaluación del rendimiento escolar es esencialmente didáctico y educativo, por lo que debe tender a:

- Motivar el aprendizaje estimulando el rendimiento escolar.

- Determinar los niveles de rendimiento logrados por el alumno para proporcionar retroinformación que permita a maestros y alumnos mejorar el proceso de enseñanza – aprendizaje.
- Verificar el grado en que se han alcanzado los objetivos propuestos.
- Orientar la promoción y el desarrollo de los sujetos evaluados.
- Recabar datos sobre el tipo de conocimientos, actitudes y destrezas desarrollados como base para promover innovaciones en el curriculum.
- Proporcionar al alumno la oportunidad de hacer un autoanálisis para establecer el grado de aprendizaje que está alcanzando.

#### - **Funciones de la Evaluación.**

La evaluación llena distintas funciones según el momento del proceso enseñanza – aprendizaje en que se lleva a cabo, estas son:

- **DIAGNÓSTICA:** Es la que se utiliza para explorar y establecer el grado de preparación del alumno al inicio de cada ciclo, asignatura o unidad de aprendizaje.
- **FORMATIVA:** Cuando se realiza para detectar el nivel de aprovechamiento de los alumnos durante el proceso de enseñanza – aprendizaje y los errores más frecuentes que se dan en el mismo, para rectificarlos.
- **SUMATIVA:** Es la que determina el logro del objetivo final del proceso de enseñanza – aprendizaje al concluir el ciclo, asignatura o unidad.

#### - **Características de la Evaluación.**

La evaluación escolar es de carácter permanente, inherente al proceso de enseñanza – aprendizaje y debe ser:



- **INTEGRAL:** Que se ocupe de todas la manifestaciones de la personalidad del alumno, pertinentes a la asignatura, en el dominio cognoscitivo, afectivo y/o psicomotriz.
- **TÉCNICA:** Que emplee procedimientos e instrumentos que se aseguren la validez y confiabilidad de los resultados.
- **SISTEMÁTICA:** Que se planifique en relación con los objetivos de aprendizaje incluidos en el curriculum y el plan docente.
- **ACUMULATIVA:** Que se realice con base en las acciones sucesivas durante la unidad, ciclo o curso escolar.
- **CONTÍNUA:** Que incluya acciones constantes que optimicen el desarrollo del proceso enseñanza – aprendizaje. (4:146-147)

#### 2.1.11 TIPOS DE ADMINISTRACIÓN.

Según Luna, Guillermo: Los tipos de Administración más conocidos son:

##### - **Administración por controles o medios.**

En esta clase de administración no interviene directamente la participación de los subordinados, en la elaboración de las metas u objetivos.

Se centraliza el poder en una persona, sin delegar funciones ni autoridad. No da oportunidad de desarrollar la creatividad a los subalternos.

Este tipo de Administración influye negativamente en la comunidad educativa, especialmente en el personal docente, administrativo y alumnado.

##### - **Administración por objetivos o fines.**

Esta ocurre cuando se comunica sin reserva los objetivos de la empresa o institución, que han sido preestablecidos por la administración. En este tipo de

administración, se permite a los subalternos fijar los objetivos personales, y suministran los sistemas apropiados para la fijación de los fines.

Es una filosofía que permite la interacción, una actitud de dialogo o interrelación entre los subalternos y la administración.

### - **Administración por motivación.**

El administrador dirige al personal hacia el logro de las metas u objetivos mediante una continua motivación, por medio de premios en un ciclo repetitivo e ininterrumpido. (3:18-19)

## 2.2 **PROYECTOS EDUCATIVOS.**

Se piensa en un proyecto como la intención de hacer algo y en consecuencia, es lo contrario de la realización de ese algo, ya que al materializar la idea desaparece el proyecto.

También se piensa en un proyecto, como, la construcción de algo que satisfaga las necesidades sentidas de la población.

Castro Monterroso y Zea Sandoval dicen: “El concepto de proyecto más amplio comprende el desarrollo completo de una iniciativa de inversión, desde el propósito o deseo de ejecutar algo hasta su materialización puesta en marcha y operación”. (1:5)

### 2.2.1 **CICLOS DEL PROYECTO.**

Los ciclos del proyecto son una serie de etapas por la que éste pasa desde que es concebido. Las etapas del proyecto son: Planificación, ejecución, operación y evaluación, según lo establece SEGEPLAN en su folleto de FORMULACIÓN DE PROYECTOS A NIVEL DE PERFIL. (10:9)

- **Planificación.**

Se incluyen los estudios del proyecto, desde su identificación y preparación hasta antes de la ejecución de las actividades planificadas.

Los estudios deben realizarse con visión prospectiva, visualizando la ejecución del proyecto. Cada estudio necesita una evaluación en la cual se decide la conveniencia a seguir adelante con el proyecto. Esta es la decisión No. 1 e implica inversión de dinero. Por ejemplo: Para la construcción de una escuela, sería elaborar los planos, especificaciones, presupuesto y cronograma de la obra física.

En el caso de un proyecto educativo, podría ser la identificación o establecimiento de los componentes de capacitación, módulos, material de apoyo, costos de los insumos y tiempo de ejecución.

- **Ejecución.**

Se conoce también como la etapa de inversión y consiste en materializar lo planificado. Ejemplo: En el caso de la construcción de una escuela, esta etapa sería la construcción de la obra física. En el caso del proyecto educativo, sería la compra de los bienes previstos y el desarrollo de las capacitaciones.

- **Operación.**

También se le conoce como la etapa de post inversión y constituye la razón de ser del proyecto. Es decir que si el proyecto no se lleva a la etapa de operación. Se considera que el mismo no alcanzó los objetivos para los que fue formulado. Por ejemplo:

En el caso de la construcción de una escuela, si la obra física finaliza, pero no opera por falta de maestros, de presupuesto o de cualquier otra cosa, el proyecto no alcanzó el objetivo de cubrir la demanda detectada.

En el caso del proyecto educativo con componentes de capacitación, si se realizaron las capacitaciones previstas, pero los

maestros no aplican lo aprendido en sus aulas, tampoco puede decirse que alcanzó el objetivo previsto.

En consecuencia el objetivo final de todo el proyecto es que llegue a la etapa de operación. De no ser así, el proyecto no alcanzó los objetivos por los que se formuló y por lo tanto, no cubrió la necesidad identificada.

- **Evaluación.**

Esta etapa sirve para cerrar el ciclo del proyecto y realimentar nuevos proyectos asociados al mismo, por lo tanto se le debe dar a esta etapa la importancia que realmente tiene. Todo proyecto debe evaluarse en su conjunto para poder mejorar el próximo proyecto que se formule, redefiniendo componentes que pudieran haberse sobredimensionado o que pudieran haberse quedado cortos en el alcance previsto inicialmente.

También es importante recordar que todo proyecto debe ser sostenible hasta que se resuelva el problema identificado, esto significa que si al finalizar el proyecto formulado, el problema no se ha resuelto, es necesario formular otro proyecto y repetir el ciclo nuevamente hasta que dicho problema se resuelva.

Para ello es necesario que luego de hacer la evaluación del proyecto, se identifiquen todos los factores que puedan impulsar la solución del problema, a fin de hacer las modificaciones necesarias y elaborar una nueva planificación.

Cada una de estas etapas contiene a su vez, una serie de actividades que es necesario desarrollar de la mejor manera desde el inicio, para asegurar en lo posible el éxito del proyecto que se formula.

## 2.2.2 CICLO DE PLANIFICACIÓN O PREINVERSIÓN DEL PROYECTO.

En este ciclo se prepara y avalúa el proyecto a manera de obtener de él, el máximo excedente económico a lo largo de su vida útil, realizando para esto estudios de medio, mercado, técnico, económicos, financieros y otros que aseguren al mismo tiempo maximizar beneficios y minimizar costos.

La selección de los mejores proyectos de inversión, los de mayor bondad relativa y hacia los cuales deben destinarse preferentemente los recursos disponibles, constituye un proceso que sigue etapas secuenciales. Estas son: Generación y análisis de la idea del proyecto. Estudio en el nivel de perfil. Estudio de prefactibilidad. Estudio de factibilidad. Cada etapa busca reproducir el ciclo de vida del proyecto, de manera que a medida que se avanza en las etapas, los estudios van tomando mayor profundidad y se va reduciendo la incertidumbre, respecto a los beneficios esperados del mismo. Cada etapa se presenta en la forma de un informe respectivo, cuyo objetivo fundamental es presentar los elementos que intervienen orientados a la toma de decisiones de abandonar la idea o de proseguirla. Los informes por lo general deben contener los siguientes aspectos:

- **Diagnóstico:**

Consiste en una descripción cifrada del problema que da la idea del proyecto, aclara lo que el proyecto planteado viene a solucionar en parte o totalmente el proyecto como idea.

- **Metodología de la evaluación:**

Indica paso a paso cómo se calculan los beneficios netos del proyecto.

- **Factibilidad:**

Consiste en perfeccionar la alternativa recomendada en la pre factibilidad, mediante el uso de información primaria y la realización de

todos los estudios que sean necesarios. (De mercado, de impacto, ambiental, de suelos, geológicos, institucionales, etc.).

- **Evaluación:**

Valora los beneficios netos del proyecto y conduce a conclusiones específicas sobre el asunto, de modo que la decisión que se tome clara respecto a limitaciones y riesgos.

### **2.2.3 ETAPA DE ESTUDIO A NIVEL DE PERFIL.**

Se considera como el estudio mínimo que todos los proyectos de inversión deben cumplir. Dependiendo de la naturaleza del proyecto, la información adicional debe referirse a: precisar los objetivos, los bienes y servicios que se producirán, cuantificación preliminar del mercado y tamaño del proyecto a partir de la información disponible: un análisis preliminar de alternativas técnicas, una estimación de montos de inversión, costo anual de operación promedio y vida útil. En base a la información anterior se debe hacer una evaluación preliminar del proyecto y, en este momento, se puede tomar una decisión de posponer, rechazar, ejecutar o profundizar el estudio del proyecto en turno.

La elaboración del perfil debe incluir un análisis de los aspectos técnicos de los estudios de mercado y los de evaluación. Este estudio permitirá elaborar el perfil del proyecto y deberá considerar un mínimo de elementos a modo de evitar el rechazo de la idea a causa de la carencia o poca precisión de la información aportada.

El perfil permite en primer lugar, analizar la viabilidad técnica de las distintas alternativas propuestas, descartar aquellas que no son factibles técnicamente. Dependiendo del resultado del estudio a nivel de perfil, es posible adoptar algunas decisiones; profundizar el estudio en los aspectos del proyecto que lo requieren. Ejecutar el proyecto con los antecedentes disponibles en esta etapa, siempre que se haya llegado a un grado aceptable del proyecto, abandonar la idea o postergar la ejecución.

#### **2.2.4 ETAPA O ESTUDIO DE PREFACTIBILIDAD.**

En ésta etapa se examinan con más detalle las alternativas viables desde el punto de vista técnico, económico y social que fueron determinadas en general en la etapa anterior y se incorporan datos adicionales para permitir descartar ciertas alternativas y perfeccionar las restantes. Descartar las menos atractivas y seleccionar la o las mejores. Lo importante en esta etapa es medir los beneficios y costos identificados en la etapa de perfil. Es necesario estudiar con especial atención el análisis de factibilidad, los aspectos de mercado, la tecnología, el tamaño, la localización y las condiciones de orden institucional y legal relevantes para el proyecto.

Conviene plantear el análisis tecnológico, que incluye: variables, equipo, materia prima, procesos y servicios tecnológicos. Estos permiten determinar los costos asociados al proyecto (costos de inversión y capital de trabajo). Conviene señalar los elementos condonantes del tamaño y localización del proyecto, entre otros su naturaleza (construir, reponer, ampliar y modificar una empresa o establecimiento), la numeración y localización de los insumos de los centros de distribución y consumo, y los efectos del proyecto sobre el medio ambiente. Los aspectos institucionales y legales que afectan también a la naturaleza del proyecto. Mediante el análisis administrativo legal es posible determinar los costos fijos asociados a la operación que se dará, y que lo constituyen, poniendo énfasis en la característica del personal requerido y en el esquema organizacional. Así mismo es recomendable estudiar las características jurídicas de la unidad de gestión que manejará el proyecto y también la legislación vigente aplicada al proyecto.

Los análisis anteriores permiten efectuar estimaciones de los montos de inversión, costos de operación y de los ingresos que generará en proyecto durante su vida útil.

### 2.2.5 ETAPA O ESTUDIO DE LA FACTIBILIDAD.

Este estudio debe enfocarse hacia el examen detallado y preciso de la alternativa que se ha considerado más variable o en perfeccionar aquella que haya resultado con mayor valor actual neto (VAN) tasa interna de retorno (TIR) mayor que el costo de oportunidad y una relación beneficio costo. Dado que para ello se requiere utilizar bastantes recursos, los proyectos que llegan a esta etapa, son solo aquellos sobre los que no se duda de su rentabilidad positiva. Una vez que el proyecto ha sido caracterizado y definido, debe ser optimizado y puesto en marcha su operación. Cabe mencionar el proceso de producción, los tipos de insumos y la tecnología que se empleará, el calendario de desembolso para la inversión financiera y de los mercados de los capitales tanto interno como externos, el análisis de la organización como el tamaño de la obra física, la capacidad empresarial y financiera del inversionista.

Con la etapa de factibilidad finaliza el proceso de aproximación en la formulación y preparación de proyectos, proceso en el cual tiene importancia significativa la secuencia de afinamiento y análisis de la información. El informe de factibilidad es la culminación de la formulación de un proyecto y constituye la base de la decisión respecto a su ejecución. Sirve a quienes promueven el proyecto, a las instituciones financieras y a los responsables de la implementación económica global, regional y sectorial.

#### - **Estudio del Mercado.**

“Para iniciar la evaluación de este aspecto debe hacerse la pregunta: ¿Existe un mercado viable para el programa o producto que se pretende desarrollar?. Con este nombre se denomina la primera parte de la evaluación formal en el estudio de factibilidad que consta básicamente de la determinación y cuantificación de la oferta y la demanda. Si la evaluación resulta favorable y se nota un potencial de los clientes hacia el programa, eso indica una respuesta positiva y puede dar lugar al estudio técnico”. (10:20)



- **Estudio Técnico.**

En el estudio técnico deben incluirse elementos tales como: lugar de implementación, las facultades de infraestructura, el acceso, la disponibilidad del personal, es importante tomar en cuenta los factores cuantitativos, los costos, materiales, la disposición de la comunidad y la aceptación del programa si fuera de inversión social o de productividad. (10:22)

- **Estudio Económico.**

“Los aspectos que deben tomarse en cuenta, es la evaluación económica. Se tiene que determinar el rendimiento de la inversión, el cálculo de los flujos netos de efectivo. Este aspecto reviste de importancia por el presupuesto que el proyecto puede conllevar y deberá estar bien claro de acuerdo a los objetivos del proyecto”. (10:24)

- **Evaluación Financiera.**

“Este análisis es de vital importancia, ya que da un pronóstico en cuanto a la recuperación de la inversión a través del tiempo, dependiendo de la tasa interna de rendimiento y los objetivos del proyecto. Para una mejor ilustración de los que puede surgir durante la recuperación de los costos, se puede utilizar la metodología de análisis del “punto de equilibrio”. El punto de equilibrio da la pauta de la veracidad de lo invertido y la recuperación de la inversión para tomarse en cuenta en el tiempo de vida del proyecto”. (10:25)

## 2.2.6 **ETAPA O FASE DE EJECUCIÓN O MATERIALIZACIÓN DEL PROYECTO.**

Según Díaz O, Lilian, citada por la revista “Gestión de Proyectos”, “Esta etapa se define como la construcción del bien capital identificado en el estudio del proyecto y esta constituido por cuatro elementos o etapas de la ejecución”. (8:13)  
La primera etapa es el montaje de la organización detallada y su equipamiento de

apoyo es necesario para la realización de las actividades de inversión (ejecución del proyecto), de conformidad con lo diseñado en la fase de preparación. El segundo elemento o fase es la realización de tramites y contratos, las gestiones legales, los registros y las publicaciones para licitaciones, contratos, la firma de contrataciones y adquisiciones. La tercera fase o etapa la constituye la ejecución propiamente dicha, en la cual se llevan a la práctica y se materializan los aspectos planificados en la primera etapa del proyecto. Se realizan durante esta etapa acciones de organización, se establece la infraestructura, se elaboran materiales y se produce el equipamiento paralelo a la tercera fase o etapa, se desarrolla la supervisión y control, que puede nominarse evaluación durante la ejecución. La cuarta fase o etapa esta constituido por todas las acciones de relación, promoción y seguimiento antes vinculados o involucrados en la fase de preparación, pero que influirán en el desarrollo de la ejecución.

### **2.2.7 ETAPA O FASE DE OPERACIÓN O FUNCIONAMIENTO DEL PROYECTO.**

Es la fase en que se producen los servicios o bienes para lo que se concibió el proyecto y éste se vuelve a la realidad. La duración de esta etapa varía, dependiendo de los factores físicos, de adaptación, organizacionales o de capacitación y fortalecimiento en el servicio.

Una vez alcanzado el pleno desarrollo del proyecto, se inicia con la vida útil del mismo, una etapa en la que se producen los servicios o bienes de una manera constante para la sociedad, dependiendo de su naturaleza y características, durante la vida útil del proyecto se producirán adaptaciones y ajustes de conformidad con los requerimientos y condiciones del entorno.

El producto de la base de operación lo constituyen los beneficios que, la comunidad, región o país obtienen del funcionamiento del proyecto a través de los servicios que éste brinde, del impacto de los mismos. Estos beneficios son contribuciones del proyecto a la solución de necesidades que le dieron origen.

La permanencia en la producción de los servicios o bienes para los cuales se concibió el proyecto, dependerá del grado de consideración del criterio de sostenibilidad en las diferentes fases del ciclo civil, hacia la cual puede trasladarse la responsabilidad de operación del proyecto.

### **2.2.8 ETAPA DE EVALUACIÓN DEL PROYECTO.**

La evaluación como lo señalan Vasconcello y Ohayon citado por la revista “Gestión de proyectos”, editada por el programa de maestría de la Facultad de Humanidades, USAC, “puede referirse a dos instancias: la Ex - ante y la Ex –post. En todo caso ambas evaluaciones de diferencias por su aspecto temporal y por sus contenidos y objetivos”. (8:36)

Con relación a la Ex –ante, es aquella que permite reunir una serie de criterios con el afán de pronosticar de una manera empírica la valoración científica y técnica que servirán para promover la continuidad con el perfil o idea del proyecto.

La valoración Ex –ante, además ofrece una serie de posibilidades que sin entrar a profundizar, puede dar una “visión” a corto plazo sobre la rentabilidad del proyecto, en el caso de un proyecto de inversión o el cumplimiento de los objetivos de un proyecto de carácter social.

La evaluación Ex –post, se realiza regularmente al finalizar el proyecto para verificar no sólo los resultados sino el cumplimiento de los objetivos y el impacto que el proyecto pudo haber tenido.

La evaluación Ex –post no solamente es la finalización de las actividades y elaboración del reporte mismo, sino que se considera una de las partes más importantes del proyecto, además proporciona los elementos que pueden ser útiles para dar seguimiento o recrear otros perfiles que pueden prolongar la vida de un proyecto.

Durante el desarrollo del proyecto se pueden realizar evaluaciones intermedias. La evaluación intermedia es aquella que se desarrolla en un momento dado en el transcurso del proyecto, para avance o para corregir ciertas anomalías observadas por las personas encargadas. La evaluación intermedia

puede ser útil para corregir problemas y para dar adecuado tratamiento en el momento preciso, antes que llegue a ser un problema de gran dimensión.

## ***CAPÍTULO III***

### **3. MARCO METODOLÓGICO.**

#### **3.1 OBJETIVOS.**

##### **3.1.1 OBJETIVO GENERAL.**

Determinar qué importancia se le da a la administración educativa en la formulación y ejecución de proyectos en los establecimientos oficiales del ciclo básico del sector oficial del Departamento de Jutiapa.

##### **3.1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.**

- 1.- Establecer la capacidad de los administradores y docentes, para ejecutar proyectos educativos en los institutos oficiales del ciclo básico del Departamento de Jutiapa.
- 2.- Conocer el grado de beneficio que han tenido las comunidades educativas por la elaboración y ejecución de proyectos.

#### **3.2 VARIABLE**

Qué importancia se le da a la administración educativa en la elaboración y ejecución de proyectos en el ciclo básico del sector oficial del Departamento de Jutiapa.

#### **3.3 DEFINICIÓN CONCEPTUAL Y OPERACIONAL DE LA VARIABLE**

##### **3.3.1 DEFINICIÓN CONCEPTUAL.**

Se entiende por importancia de la administración en la elaboración y ejecución de proyectos educativos, como la practica de principios administrativos que promueve un análisis de proceso de investigación participativa.

### 3.3.2 DEFINICIÓN OPERACIONAL.

Para la operacionalidad de la variable, se usaron indicadores y conceptos que determinan la importancia de la administración educativa en la elaboración y ejecución de proyectos en los institutos del ciclo básico del Departamento de Jutiapa.

INDICADORES	CONCEPTOS
1.- Principios Administrativos.	1.- Descentralización. 2.- Desconcentración. 3.- Administración educativa. 4.- Administración educativa. 5.- Planificación Administrativa. 6.- Organización Administrativa. 7.- Dirección Administrativa. 8.- Supervisión. 9.- Evaluación de la Administración. 10.- Administración.
2.- Proceso de investigación participativa.	1.- Proyectos. 2.- Ciclos del proyecto. 3.- Planificación. 4.- Preinversión. 5.- Necesidad o problema. 6.- Perfil del proyecto. 7.- Prefactibilidad.

<b>INDICADORES</b>	<b>CONCEPTOS</b>
	8.- Factibilidad. 9.- Ejecución. 10.- Operación.

### 3.4 **SUJETOS DE LA INVESTIGACIÓN.**

- La investigación fue determinada por directores y docentes de los institutos del ciclo básico del Departamento de Jutiapa. La población se desenvuelve en un ambiente urbano, constituido por los centros educativos del ciclo básico del sector oficial del Departamento de Jutiapa.
- El acceso a la educación del ciclo básico del sector oficial se evidencia en la cobertura indicada por la estadística respectiva; 98 entre docentes y directores de los institutos oficiales del área urbana del ciclo básico, son fuente útil y directa de la presente información, constituyen el universo de la investigación.

### 3.5 **CUADRO REPRESENTATIVO**

El cuadro representa el total de centros educativos del ciclo básico, del sector oficial en el Departamento de Jutiapa.

<b>MUNICIPIO</b>	<b>DIRECTORES</b>	<b>CATEDRÁTICOS</b>	<b>TOTAL</b>
AGUA BLANCA	01	09	10
ASUNCION MITA	02	13	15
EXPERIMENTAL Jutiapa	02	17	19
I.N.E.B. JUTIAPA	01	13	14

<b>MUNICIPIO</b>	<b>DIRECTORES</b>	<b>CATEDRÁTICOS</b>	<b>TOTAL</b>
JALPATAGUA	01	12	13
MOYUTA	01	12	13
SANTA CATARINA MITA	01	13	14
<b>TOTALES</b>	<b>09</b>	<b>89</b>	<b>98</b>

## ***CAPÍTULO IV***

### **4. ANÁLISIS ESTADÍSTICO E INTERPRETACIÓN DE DATOS.**

#### PREGUNTA No.1

¿Considera usted que la descentralización de la administración educativa propicie en los institutos del ciclo básico la elaboración de proyectos educativos?

R E S P U E S T A S		
<b>OPCIONES</b>	<b>NÚMERO</b>	<b>PORCENTAJE</b>
MUCHO	34	34.70%
MÍNIMO	55	56.12%
NADA	09	9.18%
<b>TOTALES</b>	<b>98</b>	<b>100%</b>

De los resultados anteriores se indica, que el mayor porcentaje en cuanto a la pregunta se inclina hacia el mínimo, demostrando que la modernización de la administración pública en cuanto a la descentralización no ha provocado cambios en las autoridades escolares, pues la toma de decisiones se encuentra centralizada

en las direcciones Departamentales y no da margen a tener una conducta en la elaboración de proyectos educativos. El resultado mucho, demuestra en mínimo porcentaje que la descentralización ha tenido cierta injerencia la cual propicia orientación en la elaboración de proyectos educativos en los institutos oficiales del ciclo básico del Departamento de Jutiapa.

## PREGUNTA No.2

¿Considera usted que la desconcentración como principio administrativo proporcione a la comunidad educativa la oportunidad de gestionar proyectos?.

R E S P U E S T A S		
OPCIONES	NÚMERO	PORCENTAJE
MUCHO	38	38.78%
MÍNIMO	49	50.00%
NADA	11	11.22%
TOTALES	98	100%

De los datos anteriores se demuestra que la opción de mayor consideración es mínimo, pues el principio de la desconcentración administrativa no ha proporcionado oportunidad alguna para las comunidades educativas, en la gestión de proyectos; ya que no existe participación profesional que oriente a los catedráticos y directores en formar una conducta para la gestión de proyectos. El otro resultado con menos porcentaje es MUCHO, demostrando que la desconcentración administrativa se ha realizado dentro de las Direcciones



Departamentales de educación pero su accionar no ha llegado a las direcciones de los centros educativos del ciclo básico del Departamento de Jutiapa.

### PREGUNTA No.3

¿Considera usted que la administración educativa permite a la comunidad educativa desarrollar y ejecutar proyectos de inversión?.

R E S P U E S T A S		
OPCIONES	NÚMERO	PORCENTAJE
MUCHO	27	27.55%
MÍNIMO	55	56.12%
NADA	16	16.33%
TOTALES	98	100%

De las respuestas anteriores, la opción de mayor incidencia es mínimo, pues la administración educativa, en cuanto a lo humano no ha recibido capacitación sobre elaboración de proyectos, en lo estructural, los centros educativos están organizados en forma tradicional y en lo económico dependen escasamente del presupuesto de las Direcciones Departamentales, esto hace que los centros educativos no elaboren, ni ejecuten proyectos educativos. La otra opción es MUCHO, tiene bajo porcentaje, lo que demuestra que los factores de la

administración educativa como son los humanos, estructurales y financieros escasamente permiten la elaboración y ejecución de proyectos educativos.

#### PREGUNTA No.4

¿Considera usted que la administración educativa facilita planificar proyectos en las comunidades educativas?.

R E S P U E S T A S		
OPCIONES	NÚMERO	PORCENTAJE
MUCHO	44	44.90%
MÍNIMO	46	46.94%
NADA	8	8.16%
TOTALES	98	100%

De los datos anteriores, las opciones MÍNIMO Y MUCHO tienen mayor incidencia, lo que demuestra que los docentes tienen conocimientos de tipo tradicional como planificación, organización, dirección y supervisión, los cuales les han permitido elaborar los diseños de clases, pero no de proyectos educativos que favorezcan cualitativa y cuantitativamente a los alumnos y docentes. El porcentaje NADA es mínimo y por lo cual no presenta interpretación.

### PREGUNTA No.5

¿Considera usted que la planificación como proceso de la administración educativa oriente la identificación de necesidades y problemas de la comunidad educativa?

R E S P U E S T A S		
OPCIONES	NÚMERO	PORCENTAJE
MUCHO	60	61.23%
MÍNIMO	24	24.49%
NADA	14	14.28%
TOTALES	98	100%

Con los datos anteriores se demuestra que la opción de mayor incidencia es MUCHO, pues los encuestados consideran que la planificación como proceso orienta en la identificación de necesidades y problemas de la comunidad educativa priorizando y predeterminando cuáles son los problemas y necesidades de mayor atención y que, urge que sean resueltos en un tiempo específico. El administrador como planificador específico, debe tener claro sus ideales, para determinar cuáles son las acciones que él y sus dirigidos deben desarrollar para prevenir toda clase

de problemas que puedan afectar a la institución en su funcionalidad. Las otras opciones tienen poca incidencia, por tal razón, no se les hace interpretación.

### PREGUNTA No.6

¿Considera usted que la organización administrativa determine las funciones y atribuciones del personal de los institutos del ciclo básico, del sector oficial para la participación en proyectos educativos?.

R E S P U E S T A S		
OPCIONES	NÚMERO	PORCENTAJE
MUCHO	50	51.02%
MÍNIMO	36	36.73%
NADA	12	12.25%
TOTALES	98	100%

De las respuestas anteriores, la opción de mayor incidencia es MUCHO, pues se demuestra con esto, que la organización como principio de administración consiste en el ordenamiento lógico del personal educativo, asignándoles sus respectivas funciones y atribuciones según su nombramiento, lo cual repercute en la participación directa en los proyectos educativos de los institutos oficiales del ciclo básico del Departamento de Jutiapa. Las opciones MÍNIMO Y NADA

demuestran que no hay interés en participar en la elaboración, ejecución y evaluación de proyectos educativos.

### PREGUNTA No.7

¿Considera usted que la dirección administrativa de los institutos oficiales del ciclo básico apoyen la ejecución de proyectos educativos?.

R E S P U E S T A S		
OPCIONES	NÚMERO	PORCENTAJE
MUCHO	36	36.73%
MÍNIMO	48	48.98%
NADA	14	14.29%
TOTALES	98	100%

Según los datos anteriores, la opción es MÍNIMO, pues la dirección administrativa de los institutos del ciclo básico, del sector oficial, poco apoyan la ejecución de los proyectos educativos, pues los directores no han ejercido un liderazgo que haga sentir la necesidad que tienen los centros educativos de resolver sus propios problemas en base a la gestión de proyectos. Las otras opciones MUCHO Y NADA, demuestran que la dirección de los centros educativos no han motivado a su personal para que participe en la gestión de proyectos educativos.

### PREGUNTA No.8

¿Considera usted que la supervisión educativa puede controlar la calidad de desarrollo docente y la implementación de una cultura de proyectos?.

R E S P U E S T A S		
OPCIONES	NÚMERO	PORCENTAJE
MUCHO	37	37.76%
MÍNIMO	46	46.94%
NADA	15	15.30%
TOTALES	98	100%

Los resultados obtenidos demuestran que tiene mayor incidencia la opción **MÍNIMO**, la supervisión educativa tiene deficiencias en el control de calidad del desarrollo docente y la implementación de una cultura de proyectos, pues no visualiza al administrador por medio de la supervisión, el desenvolvimiento técnico y administrativo de su personal, debido a que no cuenta con un sistema donde se identifiquen las necesidades y problemas de la comunidad educativa, por no haber sido capacitados sobre una cultura de proyectos. Las opciones **MUCHO Y NADA**

demuestran que no se ha controlado el desarrollo de la calidad del docente para su implementación en este campo de proyectos.

### PREGUNTA No.9

¿Considera usted que la evaluación como proceso de la administración permita tomar decisiones para implementar la cultura de proyectos en los institutos oficiales del ciclo básico en el Departamento de Jutiapa?.

R E S P U E S T A S		
OPCIONES	NÚMERO	PORCENTAJE
MUCHO	41	41.84%
MÍNIMO	49	50.00%
NADA	8	8.16%
TOTALES	98	100%

De los datos anteriores se demuestra que la opción de mayor influencia en los resultados es MÍNIMO, pues la evaluación como proceso administrativo, no responde a la toma de decisiones para impulsar la elaboración y ejecución de proyectos educativos, ya que tanto los catedráticos, como el personal administrativo no tienen conocimientos y actitudes necesarias para generar y tomar decisiones en la gestión de proyectos. Las opciones MUCHO Y NADA,

demuestran el poco interés que tienen los personeros de los institutos de educación básica en tomar decisiones para evaluar proyectos educativos.

### PREGUNTA No.10

¿Considera usted que la administración que se observa en los institutos oficiales del ciclo básico permiten formar en los docentes una cultura de proyectos educativos?.

R E S P U E S T A S		
OPCIONES	NÚMERO	PORCENTAJE
MUCHO	24	24.49%
MÍNIMO	55	56.12%
NADA	19	19.39%
TOTALES	98	100%

De las respuestas dadas por los encuestados, se demuestra que, la opción de mayor influencia es MÍNIMO lo que evidencia que la administración existente en los institutos del ciclo básico, del Departamento de Jutiapa; no forman conducta positiva en los docentes para participar y formarse en la gestión de proyectos educativos, ya que en estos tipos de administración centralizan la toma de decisiones y no permite delegar funciones ni autoridad en otras personas para



llegar a la formación de una cultura de proyectos. Las otras opciones que son MUCHO Y NADA, no tienen mayor significación en la formulación de una cultura de proyectos.

### PREGUNTA No.11

¿Considera usted que los proyectos educativos constituyen innovaciones de impacto en las comunidades escolares?.

R E S P U E S T A S		
OPCIONES	NÚMERO	PORCENTAJE
SIEMPRE	37	37.76%
A VECES	52	53.06%
NUNCA	09	9.18%
TOTALES	98	100%

De los datos anteriores se demuestra que la mayor parte de los encuestados respondieron A VECES, comprobando que existe poca iniciativa en los directores y profesores de los institutos del ciclo básico del Departamento de Jutiapa en desarrollar una cultura de proyectos, indicando que los proyectos educativos no siempre constituyen innovaciones de impacto en las comunidades educativas, esto es producto de la falta de capacitación en este campo educativo. Las demás opciones SIEMPRE Y NUNCA, confirman que para el personal administrativo de

los institutos del ciclo básico, los proyectos no constituyen innovaciones de impacto.

### PREGUNTA No.12

¿Considera usted que los ciclos de proyectos facilite al personal de los institutos oficiales identificar las necesidades prioritarias y convertirlas en perfiles del proyecto?.

R E S P U E S T A S		
OPCIONES	NÚMERO	PORCENTAJE
SIEMPRE	29	29.59%
A VECES	56	57.14%
NUNCA	13	13.27%
TOTALES	98	100%

De los datos anteriores, la opción mayor es A VECES, pues los encuestados demuestran que los ciclos del proyecto a veces facilita al personal de los institutos la identificación de las necesidades y las convierte en perfiles de proyectos, también se indica que los encuestados tienen poco conocimiento en las etapas que se deben desarrollar en la gestión de proyectos. Las otras opciones refuerzan lo

dicho anteriormente, pues comprueban que no existe conocimientos, ni mucha comprensión en lo que es un proyecto.

### PREGUNTA No.13

¿Considera usted que el diagnóstico como etapa de un proyecto, define claramente la necesidad que se pretende satisfacer en los institutos básicos de Jutiapa?.

R E S P U E S T A S		
OPCIONES	NÚMERO	PORCENTAJE
SIEMPRE	36	36.73%
A VECES	50	51.02%
NUNCA	12	12.25%
TOTALES	98	100%

De los datos anteriores, la opción de mayor incidencia es A VECES, demostrando que el diagnóstico como etapa de proyectos, define las necesidades que se pretenden satisfacer en los institutos del ciclo básico de Jutiapa, pues los encuestados no tienen visión prospectiva sobre los beneficios que pueda aportar la ejecución de proyectos en la comunidad. Las demás opciones indican que en cierto grado han tenido conocimientos de planificación de proyectos.

## PREGUNTA No.14

¿Considera usted que la fase de pre inversión pueda ser definida por los docentes de los institutos oficiales del ciclo básico de Jutiapa, para desarrollar proyectos educativos?.

R E S P U E S T A S		
OPCIONES	NÚMERO	PORCENTAJE
SIEMPRE	24	24.49%
A VECES	62	63.27%
NUNCA	12	12.24%
TOTALES	98	100%

De los datos anteriores, la mayoría de los encuestados respondieron A VECES, pues la fase de pre inversión en los proyectos es muy compleja ya que determina disponer de recursos materiales, humanos y financieros a favor de la ejecución del proyecto. Las otras opciones contemplan un bajo porcentaje , debido a que no se han ejecutado proyectos en los centros educativos del ciclo básico del Departamento de Jutiapa, por cuya razón no se ha trabajado la fase de pre inversión, fundamentalmente por desconocer la cultura de proyectos.

## PREGUNTA No.15

¿Considera usted que las necesidades o problemas de las comunidades educativas pueden satisfacerse con proyectos o innovaciones educativas?.

R E S P U E S T A S		
OPCIONES	NÚMERO	PORCENTAJE
SIEMPRE	36	36.74%
A VECES	51	52.04%
NUNCA	11	11.22%
TOTALES	98	100%

De los datos anteriores, la opción de mayor incidencia en las encuestas es A VECES, pues las necesidades o problemas de las comunidades educativas pueden satisfacerse con proyectos de innovaciones educativas, describiendo que los beneficios netos del proyecto permiten generar índices mejores de desarrollo físicos, de capacitación y administrativos en los institutos del ciclo básico. La opciones SIEMPRE Y NUNCA confirman que las necesidades o problemas pueden convertirse en algún momento, en proyectos de innovación educativa.

## PREGUNTA No. 16

¿Considera usted que el perfil de un proyecto puede ser analizado como un bien y servicio por los directores y docentes de los institutos básicos del Departamento de Jutiapa?

R E S P U E S T A S		
OPCIONES	NÚMERO	PORCENTAJE
SIEMPRE	44	44.90%
A VECES	46	46.94%
NUNCA	08	8.16%
TOTALES	98	100%

De los datos anteriores las opciones A VECES Y SIEMPRE, tienen mayor relevancia y nos demuestra que el perfil de un proyecto puede ser analizado como un bien y servicio por los directores y docentes de los institutos de educación básica del Departamento de Jutiapa. Determinando que todo proyecto precisa el alcanzar objetivos de beneficio para la población, meta y objetivo. La opción NUNCA no se interpreta por ser de reducido porcentaje.

## PREGUNTA No. 17

¿Considera usted que la prefactibilidad de los proyectos permita generar muchas alternativas para que un proyecto se pueda ejecutar?.

R E S P U E S T A S		
OPCIONES	NÚMERO	PORCENTAJE
SIEMPRE	42	42.86%
A VECES	47	47.96%
NUNCA	09	9.18%
TOTALES	98	100%

En base a los datos anteriores las opciones de mayor incidencia son A VECES Y SIEMPRE, lo que demuestra que la fase de prefactibilidad permite la ejecución de proyectos educativos, pues en esta fase se examinan con mas detalle las alternativas variables desde el punto de vista técnico, económico y social, que fecunda en la ejecución de los proyectos de innovaciones educativas en los institutos del ciclo básico del Departamento de Jutiapa. La tercera opción no se le hace interpelación por tener bajo porcentaje.

## PREGUNTA No. 18

¿Considera usted que la factibilidad permita estudiar con facilidad la puesta en marcha de un proyecto?.

R E S P U E S T A S		
OPCIONES	NÚMERO	PORCENTAJE
SIEMPRE	40	40.82%
A VECES	50	51.02%
NUNCA	08	8.16%
TOTALES	98	100%

De las respuestas dadas por los encuestados la opción de mayor incidencia es A VECES, la fase de factibilidad permite poner en marcha los proyectos educativos en los institutos de educación básica, pues el informe de factibilidad es la culminación de la formulación del proyecto y constituye la base de decisión respecto a la ejecución. La otra opción que merece nuestra atención es SIEMPRE, ya que la fase de factibilidad cuando se hace con todos sus procesos permite la puesta en marcha de los proyectos educativos. La última opción no tiene interpretación por ser de menor porcentaje.



## PREGUNTA No. 19

¿Considera usted que en su medio se pueden ejecutar proyectos de innovaciones educativas?

R E S P U E S T A S		
OPCIONES	NÚMERO	PORCENTAJE
SIEMPRE	56	57.14%
A VECES	34	34.70%
NUNCA	08	8.16%
TOTALES	98	100%

En los datos de los encuestados se enfatiza la opción SIEMPRE, demostrando que en sus comunidades educativas si se pueden ejecutar proyectos educativos de innovaciones educativas, ya que cuentan con una fase de organización, gestiones legales, ejecución y evaluación de los proyectos. La otra opción que merece atención es A VECES, y demuestra que en algún tiempo se han organizado y ejecutado proyectos de innovaciones educativas en sus comunidades. La última opción no se interpreta por ser de muy bajo porcentaje.

## PREGUNTA No. 20

¿Considera usted que la operacionalidad de los proyectos ha logrado desarrollar el proceso de enseñanza – aprendizaje, en los institutos de educación básica del sector oficial del Departamento de Jutiapa.

R E S P U E S T A S		
OPCIONES	NÚMERO	PORCENTAJE
SIEMPRE	17	17.35%
A VECES	65	66.33%
NUNCA	16	16.32%
TOTALES	98	100%

De los datos de los encuestados se concluye que, ellos tomaron como opción de mayor incidencia A VECES, pues la cultura de proyectos no ha sido promocionada en los centros educativos y por falta de capacitación en la elaboración y ejecución de proyectos. No se puede demostrar que la operacionalización del proyecto mejoren y desarrollen de manera adecuada el proceso enseñanza – aprendizaje. Las otras opciones tienen porcentajes que confirman que los directores y docentes no han sido preparados en la cultura de proyectos de innovación educativa.

## 5. CONCLUSIONES

- La Administración Educativa cómo institución no le ha dado la importancia a la formulación y programación de proyectos en los institutos, pues no ha dado los lineamientos generales ni específicos para su elaboración. Como lo demuestran las preguntas del cuestionario Nos. 1, 2, 3, 4, 6, 7, 9 y 10.
- Los administradores y docentes tienen mínima capacidad para elaborar y ejecutar proyectos educativos en los institutos del ciclo básico pues, no se ha capacitado a éstos en la formulación y gestión de proyectos educativos. Como lo demuestran las preguntas del cuestionario Nos. 1, 3, 5, 8, 10, 12, 14, 16, 17, 19 y 20.
- Es mínimo el beneficio que obtienen las comunidades educativas con la elaboración y ejecución de proyectos, pues no se ha tenido el recurso humano, material ni financiero para desarrollar y ejecutar proyectos en las comunidades educativas del ciclo básico del Departamento de Jutiapa. Como lo demuestran las preguntas del cuestionario Nos. 11, 12, 13, 15, 16 y 18.

## 6. RECOMENDACIONES

- Que los administradores y docentes de los institutos básicos del Departamento de Jutiapa, diseñen estrategias de capacitación en la elaboración, ejecución y evaluación de proyectos educativos.
- Que los Administradores y docentes de los institutos del ciclo básico del Departamento de Jutiapa, se preparen y desarrollen una mayor capacidad en la elaboración, diseño, ejecución y evaluación de proyectos por medio de talleres y seminarios de capacitación.
- Interesar a las autoridades educativas departamentales, municipales y de los institutos del ciclo básico de Jutiapa, en adquirir una cultura de proyectos por medio de capacitaciones, los cuales servirán para detectar o diagnosticar sus propias necesidades y problemas y darles solución por medio de la gestión de proyectos de innovación educativa.
- Proporcionar a los centros educativos del ciclo básico del Departamento de Jutiapa todo el recurso necesario para que estas comunidades educativas se beneficien con la elaboración y diseño de proyectos educativos.

## 7. BIBLIOGRAFÍA GENERAL

- 1.- CASTRO MONTERROSO. Héctor Santiago y ZEA SANDOVAL. Miguel Angel. Formulación y Evaluación de proyectos Tomos I y II. SEGEPLAN, Curso Departamental. 274 páginas.
- 2.- LEMUS, Luis Arturo. Administración, Dirección y supervisión de Escuelas. Buenos Aires, Editorial KAPELUSZ 1ra. Edición 1975. 197 páginas.
- 3.- LUNA A., Guillermo. Hacia una Administración Eficaz. Guatemala. Editorial Betania, Segunda edición 1985. 134 páginas.
- 4.- MINISTERIO DE EDUCACIÓN Legislación Educativa. Guatemala. Recopilación: Dirección General de Educación Escolar. Editorial CENALTEX años 1966 – 1992. 551 páginas.
- 5.- NÉRICI, Imideo G. Introducción a la Supervisión Escolar. Buenos Aires Argentina. Editorial KAPELUSZ Edición 1975. 314 páginas.

- 6.- PINEDA REYES, Rafael y WONG ALDANA, Valerio Los Ambientes de los Proyectos de Inversión en la Teoría de Sistemas. Guatemala. Curso de Gestión de Proyectos. Maestría en Investigación educativa. Facultad de Humanidades, Universidad de San Carlos de Guatemala.
- 7.- TERRY, George y FRANKLIN Stephen. Principios de Administración. 4ta. Edición, Editorial Continental. S.A. México.
- 8.- UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA. Gestión de Proyectos. Maestría en Adecuación Educativa. Guatemala mayo del 2000.
- 9.- UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA. La Reforma Educativa en el diseño, gestión y evaluación de proyectos. Folleto mimeografiado Seminario 1,999.
- 10.-SEGEPLAN Formulación de proyectos a nivel de perfil. Folleto 2001.

## 8. APÉNDICE

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA**  
**FACULTAD DE HUMANIDADES**  
**LICENCIATURA EN PEDAGOGÍA Y CIENCIAS**  
**DE LA EDUCACIÓN**

**CUESTIONARIO PARA DIRECTORES Y CATEDRÁTICOS**  
**DE LOS INSTITUTOS OFICIALES DEL CICLO BÁSICO**  
**DEL DEPARTAMENTO DE JUTIAPA.**

El presente cuestionario tiene como propósito obtener información básica que servirá para la elaboración del análisis estadístico e interpretación de datos en el trabajo de tesis de licenciatura en pedagogía y ciencias de la Educación.

**INSTRUCCIONES:** Escriba una X según la opinión que usted crea conveniente.

1.- ¿Considera usted que la descentralización de la administración educativa propicie en los institutos del ciclo básico la elaboración de proyectos educativos?.

\_\_\_\_\_ Mucho

\_\_\_\_\_ Mínimo

\_\_\_\_\_ Nada

2.- ¿Considera usted que la desconcentración como principio administrativo proporcione a la comunidad educativa la oportunidad de gestionar proyectos?.

\_\_\_\_\_ Mucho

\_\_\_\_\_ Mínimo

\_\_\_\_\_ Nada

- 3.- ¿Considera usted que la administración educativa permite a la comunidad educativa desarrollar y ejecutar proyectos de inversión?  
\_\_\_\_\_ Mucho  
\_\_\_\_\_ Mínimo  
\_\_\_\_\_ Nada
- 4.- ¿Considera usted que la administración educativa, facilita planificar proyectos en las comunidades educativas?  
\_\_\_\_\_ Mucho  
\_\_\_\_\_ Mínimo  
\_\_\_\_\_ Nada
- 5.- ¿Considera usted que la planificación como proceso de la administración educativa oriente la identificación de necesidades y problemas de la comunidad educativa?  
\_\_\_\_\_ Mucho  
\_\_\_\_\_ Mínimo  
\_\_\_\_\_ Nada
- 6.- ¿Considera usted que la organización administrativa determine las funciones y atribuciones del personal de los institutos del ciclo básico, del sector oficial para la participación en proyectos educativos?  
\_\_\_\_\_ Mucho  
\_\_\_\_\_ Mínimo  
\_\_\_\_\_ Nada
- 7.- ¿Considera usted que la dirección administrativa de los institutos oficiales del ciclo básico apoyen la ejecución de proyectos educativos?  
\_\_\_\_\_ Mucho  
\_\_\_\_\_ Mínimo  
\_\_\_\_\_ Nada



- 8.- ¿Considera usted que la supervisión educativa pueda controlar la calidad de desarrollo docente y la implementación de una cultura de proyectos?.
- \_\_\_\_\_ Mucho  
\_\_\_\_\_ Mínimo  
\_\_\_\_\_ Nada
- 9.- ¿Considera usted que la evaluación como proceso de la administración permita tomar decisiones para implementar la cultura de proyectos en los institutos oficiales del ciclo básico en el Departamento de Jutiapa?.
- \_\_\_\_\_ Mucho  
\_\_\_\_\_ Mínimo  
\_\_\_\_\_ Nada
- 10.- ¿Considera usted que la administración que se observa en los institutos oficiales del ciclo básico permiten formar en los docentes una cultura de proyectos educativos?.
- \_\_\_\_\_ Mucho  
\_\_\_\_\_ Mínimo  
\_\_\_\_\_ Nada
- 11.- ¿Considera usted que los proyectos educativos constituyen innovaciones de impacto en las comunidades escolares?.
- \_\_\_\_\_ Siempre  
\_\_\_\_\_ A Veces  
\_\_\_\_\_ Nunca
- 12.- ¿Considera usted que los ciclos de proyectos facilite al personal de los institutos oficiales identificar las necesidades prioritarias y convertirlas en perfiles de proyecto?.
- \_\_\_\_\_ Siempre  
\_\_\_\_\_ A Veces  
\_\_\_\_\_ Nunca

- 13.- ¿Considera usted que el diagnóstico como etapa de un proyecto, defina claramente la necesidad que se pretende satisfacer en los institutos básicos de Jutiapa?.
- \_\_\_\_\_ Siempre  
\_\_\_\_\_ A Veces  
\_\_\_\_\_ Nunca
- 14.- ¿Considera usted que la fase de pre inversión pueda ser definida por los docentes de los institutos oficiales del ciclo básico de Jutiapa para desarrollar proyectos educativos?.
- \_\_\_\_\_ Siempre  
\_\_\_\_\_ A Veces  
\_\_\_\_\_ Nunca
- 15.- ¿Considera usted que las necesidades o problemas de las comunidades educativas pueden satisfacerse con proyectos e innovaciones educativas?.
- \_\_\_\_\_ Siempre  
\_\_\_\_\_ A Veces  
\_\_\_\_\_ Nunca
- 16.- ¿Considera que el perfil de un proyecto puede ser analizado como un bien y servicio por los directores o docentes de los institutos básicos del Departamento de Jutiapa?.
- \_\_\_\_\_ Siempre  
\_\_\_\_\_ A Veces  
\_\_\_\_\_ Nunca
- 17.- ¿Considera usted que la prefactibilidad de los proyectos permita generar muchas alternativas para que un proyecto se pueda ejecutar?.
- \_\_\_\_\_ Siempre  
\_\_\_\_\_ A Veces  
\_\_\_\_\_ Nunca

18.- ¿Considera usted que la factibilidad permita estudiar con facilidad la puesta en marcha de un proyecto?.

\_\_\_\_\_ Siempre

\_\_\_\_\_ A Veces

\_\_\_\_\_ Nunca

19.- ¿Considera usted que en su medio se puedan ejecutar proyectos de innovaciones educativas?.

\_\_\_\_\_ Siempre

\_\_\_\_\_ A Veces

\_\_\_\_\_ Nunca

20.- ¿Considera usted que la operacionalidad de los proyectos ha logrado desarrollar el proceso enseñanza – aprendizaje de los institutos de educación básica del sector oficial del Departamento de Jutiapa?.

\_\_\_\_\_ Siempre

\_\_\_\_\_ A Veces

\_\_\_\_\_ Nunca