



**CUSACQ**  
TRICENTENARIA  
Universidad de San Carlos de Guatemala  
Centro Universitario de Quiché

Universidad de San Carlos de Guatemala  
Centro Universitario de Quiché – CUSACQ  
Sección Santa María Nebaj  
Licenciatura en Pedagogía y Administración  
Educativa con Especialidad en Medio Ambiente

## Trabajo de Graduación

**“Desempeño del director y su incidencia en la administración educativa”**

**Edy Roberto López Ramos**

**CUI: 1762496211413**

**Asesor**

**Ms. Carlos Fernando Afre Arévalo**

**Colegiado: 10846**

**Santa María Nebaj, El Quiché, marzo de 2,019**



**CUSACQ**  
TRICENTENARIA  
Universidad de San Carlos de Guatemala  
Centro Universitario de Quiché

Universidad de San Carlos de Guatemala  
Centro Universitario de Quiché – CUSACQ  
Sección Santa María Nebaj  
Licenciatura en Pedagogía y Administración  
Educativa con Especialidad en Medio Ambiente

## Trabajo de Graduación

**“Desempeño del director y su incidencia en la administración educativa del Colegio Evangélico Mixto Bethania, cantón Jactzal, municipio de Nebaj, departamento de El Quiché”**

**Edy Roberto López Ramos**

**CUI: 1762496211413**

**Previo a optar el título de: Licenciado en Pedagogía y Administración Educativa con Especialidad en Medio Ambiente.**

**Santa María Nebaj, El Quiché, marzo de 2,019**

# AUTORIDADES DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA, USAC

Rector: Ing. Murphy Antonio Godínez López  
Secretario General: Arq. Carlos Enrique Valladares Cerezo

## AUTORIDADES DEL CENTRO UNIVERSITARIO DE QUICHÉ, CUSACQ CONSEJO DIRECTIVO

Ing. Mario Antonio Godínez López  
Lic. José de Jesús Portillo Hernández  
Ing. Mec. Carlos Humberto Aroche Sandoval  
Br. Víctor Hugo Mayen García  
Br. Javier Augusto Castro Vásquez

Director del Centro Universitario de Quiché –CUSACQ  
Ing. Porfirio Alejandro Marroquín Quiñonez

Coordinador Académico CUSACQ  
Lic. Esteban Enrique Barreno Vicente

Coordinador de la carrera de Licenciatura en Pedagogía y Administración Educativa con  
Especialidad en Medio Ambiente, CUSACQ  
Sección Santa María Nebaj  
Ms. Carlos Fernando Afre Arévalo

Las opiniones y doctrinas sustentadas en el presente informe es responsabilidad exclusiva del autor; Artículo 31 del Reglamento de exámenes teóricos y profesionales del Centro universitario de Quiché – CUSACQ- de la Universidad de San Carlos de Guatemala.



**USAC**  
TRICENTENARIA  
Universidad de San Carlos de Guatemala

**CENTRO UNIVERSITARIO DE QUICHE**  
**-CUSACQ-**

**SECCION**  
**SANTA MARIA**  
**NEBAJ**

*Santa María Nebaj, noviembre 03 de 2,018*

*Lic. Edgar Raúl Arévalo Afre*  
*Unidad de Coordinación de Tesis y Trabajos de Graduación*  
*Presente*

*Hago de su conocimiento que el alumno (a)*

*Edy Roberto López Ramos*

*(Apellidos y nombres completos, según DPI)*

*201243021/ 1762496211413 Nebaj, El Quiché*

*Carné No.*

*Dirección para notificación*

*50317936*

*de Licenciatura en Pedagogía y Administración*

*Teléfono*

*Educativa con Especialidad en Medio Ambiente; ha realizado las correcciones sugeridas por un servidor como asesor del informe final de trabajo de graduación titulado: "Desempeño del Director y su Incidencia en la Administración Educativa del Colegio Evangélico Mixto Bethania" del municipio de Santa María Nebaj departamento del Quiché.*

*Por tanto se le brinda Dictamen Favorable para que pueda continuar con el desarrollo de la investigación.*

*Atentamente.*

*Ms. Carlos Fernando Afre Arévalo*  
*Asesor*



3ra. Av. 0-14 Zona 5  
Santa Cruz del Quiche, Quiche  
Telefax: 7755-1273  
cusacq@usac.edu.gt



**USAC**  
TRICENTENARIA  
Universidad de San Carlos de Guatemala

**CENTRO UNIVERSITARIO DE QUICHE**  
**-CUSACQ-**

**COORDINACIÓN**  
**ACADEMICA**

Santa María Nebaj, enero 26 de 2,019.

Lic. Carlos Fernando Afre Arévalo  
Coordinador de Carrera  
Presente

Hago de su conocimiento que el alumno (a)

Edy Roberto López Ramos

201243021/1762 49621 1413

Carné No.

Nebaj, El Quiché

Dirección para notificación

50317936

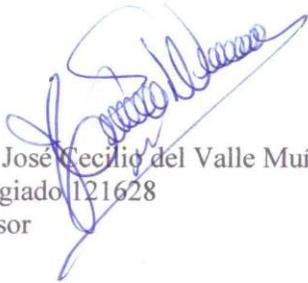
Teléfono

Licenciatura en Pedagogía y Administración

Educativa con Especialidad en Medio Ambiente; ha realizado las correcciones sugeridas por un servidor como revisor del informe final de trabajo de graduación titulado: "Desempeño del director y su incidencia en la administración educativa del Colegio Evangélico Mixto Bethania, del municipio de Santa María Nebaj, El Quiché".

Por tanto se le brinda Dictamen Favorable para que proceda con la tramitación correspondiente previo a la solicitud de examen privado.

Atentamente:

  
Lic. José Cecilio del Valle Muñoz  
Colegiado 121628  
Revisor

3ra. Av. 0-14 Zona 5  
Santa Cruz del Quiche, Quiche  
Telefax: 7755-1273  
cusacq@usac.edu.gt



**USAC**  
TRICENTENARIA  
Universidad de San Carlos de Guatemala

**CENTRO UNIVERSITARIO DE QUICHE  
-CUSACQ-**

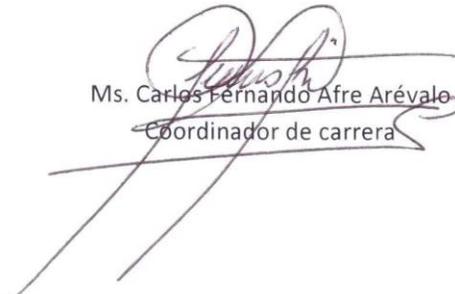
SECCION  
SANTA MARIA NEBAJ

Santa María Nebaj, El Quiché, 06 de abril de 2019  
Orden de impresión Sec. Nebaj No. 26 -2019

EL INFRASCRITO COORDINADOR DE CARRERA DE LICENCIATURA EN PEDAGOGÍA Y ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA CON ESPECIALIDAD EN MEDIO AMBIENTE DE LA SECCIÓN UNIVERSITARIA DE SANTA MARÍA NEBAJ, EL QUICHÉ, DEL CENTRO UNIVERSITARIO DE QUICHÉ "CUSACQ", DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA.

Con base en el dictamen favorable emitido por el asesor y revisor del trabajo de graduación intitulado **"Desempeño del Director y su Incidencia en la Administración Educativa"** presentado por el (la) estudiante: **Edy Roberto López Ramos** con registro académico: **201243021** y CUI: **1762496211413** en donde se hace constar que se ha cumplido con las recomendaciones y observaciones pertinentes; por tanto esta Coordinación de carrera **AUTORIZA LA IMPRESIÓN DEL TRABAJO DE GRADUACIÓN.**

**"ID Y ENSEÑAD A TODOS"**

  
Ms. Carlos Fernando Afre Arévalo  
Coordinador de carrera

3ra. Av. 0-14 Zona 5  
Santa Cruz del Quiche, Quiche  
Telefax: 7755-1273  
cusacq@usac.edu.gt

## **TRIBUNAL QUE APLICÓ EL EXAMEN DEL TRABAJO DE GRADUACIÓN**

**Presidente:**        **Lic. Edgar Raul Arévalo Afre**

**Secretario:**       **Ing. Carlos Manuel Tzoc Zapeta**

**Vocal:**            **Lic. Tomás Aroldo Racancoj**

**Asesor del trabajo de graduación**

**Ms. Carlos Fernando Afre Arévalo**

## **Dedicatoria**

### **A Dios:**

Fuente inagotable de vida y creador del universo, del cual viene toda sabiduría, gracias por permitirme concluir tan anhelado sueño en mi vida profesional.

### **A mis padres:**

Por sus consejos y apoyo incondicional y sobre todo por haber estado siempre a mi lado motivándome para lograr mis metas y anhelos. Q.E.P.D.

### **A mi esposa e hijos:**

Por estar siempre conmigo en los momentos preciosos que Dios nos ha regalado y también por su paciencia y apoyo moral.

### **A mis hermanos:**

Especialmente a Celestino López Ramos, por su apoyo incondicional y consejos sabios en los momentos difíciles de mi vida, también a todos mis demás hermanos y hermanas por su cariño y comprensión.

### **A mis compañeros (a):**

Gracias por su amistad y apoyo incondicional en mi etapa de estudio en los distintos niveles.

## **Agradecimientos sinceros**

### **Al CUSACQ y sus autoridades:**

Gracias por la sabiduría y enseñanza que me brindaron y por ser la casa de estudios más privilegiada en la formación académica.

### **Asesor y revisor de trabajo de graduación:**

Por su apoyo y conocimiento brindado en el proceso de la elaboración de mi trabajo de graduación.

### **Lic. Edgar Raul Arévalo Afre:**

Por sus consejos y lineamientos precisos en el aprendizaje de la carrera de licenciatura.

### **Colegio Bethania:**

Por abrirme las puertas para elaborar mi trabajo de graduación, así mismo por su paciencia y apoyo en la búsqueda de información.

## ÍNDICE

<b>Introducción.</b>	i
<b>Capítulo I. Marco Conceptual</b>	
1.1. Planteamiento del problema.	1
1.2. Preguntas de investigación.	3
1.3. Justificación.	3
1.4. Alcances.	4
1.5. Límites.	4
1.6. Objetivos.	5
1.8. Aporte.	7
<b>Capítulo II. Marco Teórico</b>	
2.1. Estado del arte.	8
2.2. Fundamentación teórica.	11
2.2.1. Administración.	11
2.2.2. Funciones administrativas..	12
2.2.2.1. Planeación. .	12
2.2.2.2. Organización.	12
2.2.2.3. Coordinación.	13
2.2.2.4. Dirección. .	13
2.2.2.5. Control.	13
2.2.3. El currículo y la organización administrativa.	14
2.2.4. Administración educativa. .	15
2.2.4.1. Objetivo de la administración educativa. .	17
2.2.4.2. Características específicas de la administración educativa.	17
2.2.5. Gestión educativa. .	18
2.2.5.1. Principio de la misión educativa. .	18
2.2.5.2. Principio de la unidad.	18
2.2.5.3. Principio de competencia o especialización funcional.	19
2.2.5.4. Principio de la jerarquía o de autoridad. .	19
2.2.5.5. Principio de coordinación. .	19
2.2.5.6. Principio de liderazgo eficaz.	19
2.2.5.7. Principio de participación. .	20
2.2.5.8. Principio de la toma de decisiones estratégicas. .	20
2.2.6.9. Principio de planeación estratégica.	20
2.2.5.10. Principio de control eficaz.	20
2.2.6. Legislación educativa.	21
2.2.7. El director. .	23
2.2.8. Estrategias y funciones directivas..	24
2.2.8.1. El director-gerente..	24
2.2.8.2. Líder motivador y negociador.	24
2.2.8.3. Gestor de recurso. .	24
2.2.8.4. Organizador y planificador de acciones. .	25
2.2.8.5. Evaluador. .	25

2.2.9.	Liderazgo.	25
2.2.9.1.	Tipos de liderazgo.	26
2.2.9.1.1.	Liderazgo autocrático.	26
2.2.9.1.2.	Liderazgo democrático.	26
2.2.9.1.3.	Liderazgo liberal.	27
2.2.9.1.4.	Liderazgo distribuido.	27
2.2.10.	El director como líder pedagógico.	27
2.2.11.	Desempeño e incidencia.	29

### Capítulo III. Marco Metodológico.

3.1.	Metodología.	31
3.2.	Método.	31
3.3.	Instrumentos.	32
3.4.	Unidad (universo).	33
3.5.	Muestra y características de la misma.	34
3.6.	Procedimientos para la selección de la muestra.	35
3.7.	Desarrollo de la investigación.	36
3.8.	Procedimiento para el análisis de datos.	36

### Capítulo IV. Marco Operativo. (Presentación, análisis y discusión de resultados)

4.6.	Hallazgos.	68
4.7.	Problemática detectada.	69
4.8.	Discusión de resultados.	69
	Conclusiones.	72
	Recomendaciones.	73
	Apéndice.	74
	Referencias bibliográficas	

### Índice de tablas

Tabla No. 1.	Cuadro de operacionalización de las variables.	6
Tabla No. 2.	Universo.	33
Tabla No. 3.	Muestreo.	34
Tabla No. 4.	Cuadro de resumen, representación de gráficas, análisis, interpretación e inferencia de cuestionario a estudiantes de segundo y tercero básico.	38
Tabla No. 5.	Cuadro de resumen, representación de gráficas, análisis, interpretación e inferencia de cuestionario a docentes.	49
Tabla No. 6.	Cuadro de resultados 1, indicador.	60
Tabla No. 7.	Cuadra de resultados 2, indicador.	61
Tabla No. 8.	Cuadro de resultados 3, indicador.	62
Tabla No. 9.	Cuadro de resultados 4, indicador.	63
Tabla No. 10.	Cuadro de resultados 5, indicador.	64
Tabla No. 11.	Cuadro de resultados 6, indicador.	65
Tabla No. 12.	Cuadro de resultados 7, indicador.	66
Tabla No. 13.	Cuadro de resultados 8, indicador.	67

## Índice de gráficas

Gráfica No. 1.	¿Considera que la dirección del establecimiento hace bien su trabajo? .	39
Gráfica No. 2.	¿Considera que el director realiza reuniones con los docentes y padres de familia para verificar el comportamiento de los estudiantes? .	40
Gráfica No. 3.	¿Considera que el director tiene buena comunicación con los docentes? .	41
Gráfica No. 4.	¿Considera que la dirección organiza de manera adecuada todas las actividades que se realizan en el establecimiento? . . .	42
Gráfica No. 5.	¿Considera que la dirección ayuda a fortalecer su proceso de aprendizaje? . . . . .	43
Gráfica No. 6.	¿Considera que es importante tener un director que se preocupe por mejorar la educación? . . . . .	44
Gráfica No. 7.	¿El director supervisa a los docentes para que den sus clases de forma adecuada? . . . . .	45
Gráfica No. 8.	¿Considera que la dirección respeta sus opiniones? . . . . .	46
Gráfica No. 9.	¿Considera que se debe guiar al docente y a los estudiantes desde la dirección? . . . . .	47
Gráfica No. 10.	¿El director mantiene una adecuada comunicación con usted y sus compañeros? . . . . .	48
Gráfica No. 1.	¿Considera que la administración del establecimiento tiene un buen desempeño? . . . . .	50
Gráfica No. 2.	¿Considera que el director realiza adecuadamente sus funciones? .	51
Gráfica No. 3.	¿Considera que el proceso de enseñanza- aprendizaje será efectivo si existe una incidencia positiva dentro de la administración educativa?	52
Gráfica No. 4.	¿Considera que la dirección toma iniciativas adecuadas para fortalecer el proceso educativo en el establecimiento? . . . . .	53
Gráfica No. 5.	¿En el establecimiento se aplican estrategias administrativas adecuadas para la realización de las actividades educativas? . . .	54
Gráfica No. 6.	¿La dirección promueve reuniones periódicas para coadyuvar a la formación de los estudiantes? . . . . .	55
Gráfica No. 7.	¿La supervisión realizada en el aula por parte del director es constante? .	56
Gráfica No. 8.	¿El director muestra interés por ser un buen líder, apoyando iniciativas o propuestas del personal docente? . . . . .	57
Gráfica No. 9.	¿Existe un trabajo en equipo entre el personal administrativo y los docentes? . . . . .	58
Gráfica No. 10.	¿Cuentan con un manual de funciones administrativas dentro de la dirección? . . . . .	59

## **Resumen**

La administración dentro de la educación juega un papel importante ya que esta es la encargada de que se organicen; tiempos, costos, comisiones, así como el delegar funciones necesarias para cubrir las diferentes actividades que se den dentro del establecimiento.

El hecho de no tener iniciativa por propiciar un funcionamiento de calidad en la administración del Colegio Evangélico Mixto Bethania, crea un problema que se debe mitigar a través de la implementación de un manual de funciones administrativas que permita darle mayor solidez y eficiencia a la dirección del establecimiento. Los objetivos son elevar el nivel de desempeño de la administración educativa, así como influir en el fortalecimiento del proceso de enseñanza-aprendizaje.

La metodología de la investigación es activa ya que se enfoca en la acción de procesos y eficiencia en el trabajo en cualquier institución o empresa, para una mejor relación interpersonal de los equipos de trabajo. La investigación del tema desempeño del director y su incidencia en la administración educativa conlleva un análisis de conocimiento de las prácticas administrativas en el centro educativo, ya que en toda institución escolar se debe realizar un análisis del proceso de desempeño en las labores asignadas, porque esto vendrá a valorar los elementos indispensables a tener en cuenta para la aplicación consecuente de las funciones, de manera que se logre un incremento del desempeño permanente y funcional del personal docente y administrativo del establecimiento. Por ello se espera lograr un índice de efectividad en cuanto a las funciones administrativas en el centro educativo, para lograr establecer de forma metódica un proceso formal y funcional, sobre todo continuo y a la vez periódico; que tenga una incidencia significativa en la eficiencia administrativa.

## **Summary**

The administration within the education plays an important role since this is the one in charge of which they organize themselves; times, costs, commissions, as well as delegating necessary functions to cover the different activities that take place within the establishment.

The fact of not having an initiative to promote a quality operation in the administration of the Bethania Mixed Evangelical College creates a problem that must be mitigated through the implementation of a manual of administrative functions that will make it more solid and efficient for the management of the establishment. The objectives are to raise the level of performance of the educational administration, as well as to influence the strengthening of the teaching-learning process.

The methodology of the research is active since it focuses on the action of processes and efficiency in the work in any institution or company, for a better interpersonal relationship of the work teams. The investigation of the subject of the director's performance and its incidence in the educational administration involves an analysis of knowledge of the administrative practices in the educational center, since in every school institution an analysis of the performance process in the assigned tasks must be carried out, because this will come to assess the essential elements to take into account for the consistent application of the functions, so as to achieve an increase in the permanent and functional performance of the teaching and administrative staff of the establishment. Therefore, it is expected to achieve an effectiveness index in terms of administrative functions in the educational center, in order to establish methodically a formal and functional process, above all continuous and at the same time periodic; that has a significant impact on administrative efficiency.

## **Introducción**

La educación dentro del establecimiento, necesita de un proceso que la oriente y ayude a alcanzar sus objetivos. Partiendo de este punto se debe contar con una rama denominada administración educativa, la cual oriente y de órdenes en las actividades que se realicen para organizar las distintas tareas de forma adecuada y con el fin de lograr los objetivos y metas trazadas.

La administración ayuda a direccionar y coordinar la estructura organizacional en un contexto educativo, ya que le permite orientar sus respectivas funciones. Dentro de la administración se hace necesaria la práctica de la planificación, coordinación, ejecución, control y supervisión de las actividades educativas. La educación no termina con dar clases, sino que también implica gestionar, y administrar de forma correcta todas las funciones y actividades que se den dentro del sistema escolar.

La administración educativa es de suma importancia porque está dirigida a la ordenación de esfuerzos, a la determinación de objetivos académicos y de políticas externas e internas; a la creación y aplicación de una adecuada normativa para estudiantes, personal docente y administrativo, con la finalidad de establecer en la institución educativa las soluciones para el proceso de enseñanza-aprendizaje y un gobierno escolar efectivo y exitoso.

El propósito del presente trabajo de investigación es brindar información sobre la administración educativa, propiciando de este modo alternativas de cómo debe ser el buen desempeño e incidencia en las funciones administrativas para lograr la eficiencia y bienestar institucional educativo.

El trabajo desarrolla de forma sistemática y precisa diferentes definiciones sobre la administración educativa. Así mismo los objetivos, aportes, principios y un análisis profundo de los sucesos administrativos y pedagógicos que se desarrollan dentro del establecimiento. El tema de desempeño del director y su incidencia en la administración educativa fortalece el desarrollo de

conocimientos en la administración, ya que provee y da información precisa de los hallazgos determinantes para la realización del proyecto de acción.

De manera específica, la administración educativa está referida a la dirección de la institución misma; al uso y ejercicio estratégico de los recursos humanos, intelectuales, tecnológicos y presupuestales, a la proyección de necesidades humanas futuras; a la previsión estratégica de capacitación de recurso humano y a la formación docente; a la vinculación con el entorno y de la identidad del personal con la dirección administrativa. Desde un punto de vista funcional, la administración educativa tiene a su cargo la implementación de las políticas educativas y desde la óptica institucional, la administración educativa es el conjunto de las estructuras organizacionales que deben asegurar la prestación de los servicios educativos.

Bajo este marco se ha desarrollado la investigación denominada “Desempeño del director y su incidencia en la administración educativa del Colegio Evangélico Mixto Bethania, cantón Jactzal, municipio de Nebaj, departamento de El Quiché”, basada en la metodología de tipo activa con un enfoque de acción, cualitativo y cuantitativo; la cual tiene como fin mejorar las prácticas de las funciones administrativas en el establecimiento, ya que esto vendrá a valorar los elementos indispensables a tener en cuenta para la aplicación consecuente de las funciones, de manera que se logre un incremento permanente y funcional del personal docente y administrativo del establecimiento.

## Capítulo I

### Marco Conceptual

#### 1.1. Planteamiento del problema

La administración es uno de los factores más influyentes dentro de toda institución, ya que su enfoque se refiere a la forma de cómo está organizada y estructurada una institución de manera eficiente. Dentro de la administración se hace necesaria la práctica de la planificación, coordinación, ejecución, control y supervisión de las actividades, también implica gestionar y administrar de forma correcta todas las funciones y actividades de manera sistemática.

Duarte (2010) expone que “la administración consiste en el trabajo colectivo y sistemático para lograr un objetivo” (p. 14). Por ello la importancia de la administración tiene como fin primordial el trabajo en conjunto de una forma ordenada para el logro de los objetivos.

En la administración es necesario que exista un equilibrio entre los objetivos de la institución y las responsabilidades de cada quien, de tal manera que se pueda tener control del desempeño e incidencia de las distintas situaciones en el contexto laboral, ya que las funciones administrativas y tareas directivas determinan aspectos que proporcionan un ajuste o desbalance en las tareas que se realizan en las instituciones.

Dentro de la educación, la administración juega un papel fundamental ya que nos permite entender el funcionamiento de una institución educativa a través de una buena organización, la cual permite que desde la dirección se tenga un buen manejo de los recursos que comprende la institución. Cuando una institución educativa mejora los procesos administrativos elevan su calidad de gestión y satisface las necesidades y expectativas de la comunidad educativa, con todo ello se obtienen mejores resultados administrativos.

Sánchez (2006) al referirse a la administración dice que es “toda acción encaminada a convertir un propósito en realidad positiva, es un ordenamiento sistemático de medios y el uso

calculado de recursos aplicados a la realización de un propósito” (p. 6). El enfoque principal que la administración contempla, conlleva acciones para cumplir con todos los procesos estipulados, todo ello con el fin de aplicar los resultados de forma eficiente para una mejor administración.

Por lo anterior el estudio se enfoca en identificar y evaluar las tendencias administrativas desde un enfoque social, cultural, administrativo y propiamente dicho educativo; de esta manera se plantea la siguiente interrogante:

**¿Qué impacto tiene el desempeño e incidencia de la administración educativa en el proceso de enseñanza-aprendizaje del Colegio Bethania?**

## **1.2. Preguntas de investigación**

1. ¿Qué nivel de desempeño e incidencia tiene la administración educativa en el Colegio Bethania?
2. ¿Cómo influye la administración en el proceso de enseñanza aprendizaje del establecimiento?
3. ¿Qué alternativas son adecuadas para fortalecer el buen desempeño de la administración?

## **1.3. Justificación**

El rol que debe tener la administración toma una serie de decisiones que van encaminadas a focalizar el buen funcionamiento del centro educativo. El liderazgo apropiado de un administrador de educación permite identificar y entregar apoyo sistemático a los estudiantes, docentes y padres de familia que deben ser guiados por un buen líder, permitiendo de esta manera fortalecer la alianza en el trabajo escolar y permitiendo responder a la diversidad e inclusión de modo que todos tengan posibilidades de una adecuada inserción en el proceso educativo.

La administración debe establecer objetivos concretos con el fin de alcanzar una adecuada organización y mejorar la calidad educativa y el cumplimiento en la visión y misión. El compromiso que se tenga y las acciones que se manifiesten por parte de la administración implicaran una comunicación efectiva con todo el personal que labora en el centro educativo, estableciendo de manera puntual las relaciones armoniosas y desarrollo profesional que facilitaran el trabajo cooperativo para el cumplimiento de metas de la institución educativa.

Las labores administrativas determinan y consolidan el buen funcionamiento y desempeño en un contexto de trabajo, por ello se debe tomar como base una estructura organizacional que facilite, administre y movilice a un grupo de trabajadores; para que estos

desarrollen sus capacidades y habilidades convirtiéndose en factores influyentes y efectivos. Por eso el enfoque administrativo del tema “el desempeño del director y su incidencia en la administración educativa”; es puntual y tiende a coadyuvar a la labor administrativa con su entorno, de manera que beneficie el quehacer de las funciones del centro educativo.

#### **1.4. Alcances**

- El alcance de la investigación es preciso y de carácter funcional en apoyo al personal administrativo, docente y alumnado del Colegio Bethania.
- Se pretende dar a conocer los resultados del estudio para la toma de decisiones en la dirección del Colegio Bethania.
- Se espera lograr índices de efectividad del director en la administración, en cuanto a la organización y liderazgo del Colegio Bethania.
- Se entregó un manual de funciones a la dirección del Colegio Bethania, para coadyuvar al fortalecimiento de la administración en el desempeño de las funciones.
- Se capacitó al personal administrativo y docente del Colegio Bethania y también se realizó una capacitación con el personal administrativo de distintos centros educativos del municipio de Nebaj.

#### **1.5. Limites**

- La falta de actualización del personal administrativo en cuanto a las labores que desempeñan, provoca poca participación en la búsqueda de información.
- Carecen de metodologías y técnicas de innovación en cuanto a la estructura organizacional dentro de la administración y sus funciones, lo que hace que no puedan dar una respuesta adecuada a las interrogantes de la investigación.

- Renuencia de los estudiantes a dar la información o proporcionaban información muy vaga.
- Esta investigación se realizó durante un periodo de once meses, iniciando en el mes de agosto del año 2017 y finalizando en el mes de julio del año 2018.

## **1.6. Objetivos**

### **1.6.1. General**

Determinar el desempeño e incidencia de la administración educativa en el ámbito laboral a través del desarrollo de una investigación, para diseñar una propuesta educativa que contribuya al fortalecimiento administrativo de la institución.

### **1.6.2. Específicos**

1. Evaluar el nivel de desempeño e incidencia que posee la administración educativa del Colegio Bethania por medio de encuestas y entrevistas.
2. Identificar la influencia de la administración en el proceso de enseñanza- aprendizaje a través de encuestas y entrevistas.
3. Establecer un manual de funciones administrativas para la dirección del establecimiento por medio de encuestas y entrevistas.

**Tabla 1.**

**1.7. Operacionalización de las variables**

<b>Objetivos Específicos</b>	<b>Variable o elementos de estudio</b>	<b>Métodos y técnicas a utilizar</b>	<b>Instrumento para la recolección de datos</b>	<b>Resultados esperados</b>
1.Evaluar el nivel de desempeño e incidencia que posee la administración educativa del colegio Bethania.	Desempeño e incidencia de la administración educativa,	Encuestas Entrevistas Muestreo aleatorio e intencional.	Cuestionarios	Conocer las distintas situaciones de desempeño e incidencia de la administración.
2.Identificar la influencia de la administración en el proceso de enseñanza aprendizaje.	Influencia administrativa en el proceso de enseñanza aprendizaje.	Encuestas Entrevistas Muestreo aleatorio e intencional.	Cuestionarios	Adquirir mayor información sobre la influencia de la administración en el proceso de formación académica.
3.Establecer un manual de funciones administrativas para la dirección del establecimiento.	Manual a considerar para la construcción de una dirección efectiva.	Encuestas Entrevistas Muestreo Intencional.	Cuestionarios	Coadyuvar al fortalecimiento de la administración para el buen desempeño de sus funciones dentro del contexto educativo.

López E. (2018). Cuadro de variables. Nebaj, Quiché, Guatemala.

## **1.8. Aporte**

La investigación pretende brindar beneficios a la institución educativa, ya que es necesario apoyar la labor administrativa con su entorno, de manera que beneficie el quehacer de las funciones del centro educativo, así mismo la cobertura del proyecto de acción se hizo con el propósito de coadyuvar el proceso administrativo en el desempeño de las funciones, por ello se elaboró un manual de funciones administrativas y también se capacito al personal administrativo y docente del Colegio Bethania, entregándole al director del establecimiento dos ejemplares en físico del manual, así mismo se capacito al personal administrativo de distintos centros educativos del municipio de Nebaj, haciendo entrega de varios ejemplares en físico del manual a los directores que fueron capacitados.

En la actualidad se acrecienta más el interés de las instituciones por fortalecer las medidas necesarias para el buen desempeño en la administración, ya que las diferencias que limitan los resultados individuales y colectivos no logran tener objetivos precisos, por lo consiguiente es necesario lograr un eficiente manejo en cuanto a las funciones administrativas en el centro educativo.

De la misma manera este informe es un aporte que puede ser aprovechado por varios centros educativos y la Coordinación Técnica Administrativa, como también por la Universidad de San Carlos de Guatemala en el sentido de darle mayor proyección de administrar de manera efectiva una institución educativa, asumiendo el compromiso de realizar las tareas directivas con enfoque de desempeño y sistematización de las actividades que en el contexto educativo se realicen. La administración educativa eficiente facilita el proceso de enseñanza-aprendizaje, mediante la maximización de los recursos de la institución y para lograrlo requiere de la práctica administrativa de desempeño e incidencia positiva, que permitan lograr resultados de calidad y efectividad.

## Capítulo II

### Marco Teórico

#### 2.1. Estado del arte

La administración se refiere al proceso de lograr que las actividades lleguen a su término eficientemente, por ello es necesario que exista una coordinación dirigida por un proceso adecuado administrativamente. En una investigación de tipo activa realizada por Sagastume L. en el año (2006), titulada “La aplicación del proceso administrativo en una empresa de productos alimenticios de consumo masivo”, por medio de la entrevista, encuesta y monitoreo del personal se determinó que dicha empresa carece de misión y visión que orienten sus actividades. Esto manifiesta que la administración es un proceso cuyo objeto es alcanzar la máxima eficiencia en el logro de los objetivos de un grupo social, mediante la adecuada coordinación de los recursos y la colaboración del esfuerzo ajeno, por ello el desempeño en las labores administrativas es fundamental.

Otro estudio de tipo descriptivo realizado por Sum M. en el año (2015), titulado “Motivación y desempeño laboral”, concluyó por medio de una escala de Likert examinar el desempeño de los colaboradores de la empresa, así también se realizó una prueba estandarizada para precisar la estructura diferencial y dinámica del sistema motivacional del sujeto, lo cual dio como resultado afirmar que la motivación es una herramienta fundamental para el desempeño de las actividades y que la motivación para los trabajadores se deriva de una interacción compleja dentro de la misma. Por lo tanto, el desempeño se refiere al cumplimiento de las obligaciones y responsabilidades que contribuyen a la producción de un bien o servicio, a la realización de las tareas administrativas desde una perspectiva de liderazgo, es por ello que la dirección efectiva debe ser puntual y de carácter eficiente.

El estudio de tipo cuantitativo descriptivo realizado por Ambrocio M. (2014), titulado “Liderazgo del director y desempeño pedagógico docente”, describió en base a la encuesta dirigida a directores, docentes y estudiantes y con la técnica de juicio de expertos se pudo constatar que los directores de los institutos de educación básica del Distrito Escolar No. 07-06-03 fueron calificados con un nivel eficiente en el ejercicio de los indicadores propuestos por diversos autores en el área de liderazgo, los informantes coincidieron en la confirmación de la existencia de una vinculación lineal directa entre las variables de liderazgo del director y desempeño pedagógico docente, una amplia mayoría de respuestas obtenidas apuntan a que el desenvolvimiento de los directores mediante cada acción que impulsan afectan o influyen en el accionar pedagógico de los docentes en las aulas, los cuatro indicadores altamente desempeñados por los docentes son: fomento del aprendizaje cooperativo, utilización de diversos recursos didácticos, atención a las necesidades de aprendizaje y motivación e incentivación al estudiante. Esto hace énfasis en el quehacer de las directrices de una institución, ya que de acuerdo a las atribuciones o funciones con las que se cuenta: se deben realizar las labores de forma eficiente.

El estudio de tipo descriptivo elaborado por Osorio I. (2014), titulado “El proceso administrativo y sus efectos en los establecimientos educativos privados en la ciudad de Quetzaltenango”, concluyó por medio de la encuesta y de boletas triatómicas (preguntas con tres opciones) comprobar, que internamente en los establecimientos educativos existe un proceso administrativo, pero en unos establecimientos dicho proceso no es aplicado correctamente, cada una de sus etapas presenta algunas deficiencias y esto provoca que se presenten efectos negativos, el cual refiere que para lograr los ideales trazados por la empresa, se deben desempeñar ciertas funciones importantes y elementales, estas funciones unificadas en un solo se le conoce como Proceso Administrativo. Una de las primeras clasificaciones de

las funciones del proceso administrativo, fue realizada por Henry Fayol siendo ellas: planeación, organización, coordinación, mando y control. Por ello en un contexto educativo, la incidencia administrativa tiende a favorecer o desfavorecer un proceso sistemático de actividades directivas y de enseñanza- aprendizaje.

La investigación de tipo descriptiva realizada por Corripio B. (2008), titulada “Perfil del director de la escuela y su relación con la efectividad institucional”, permitió por medio de la entrevista, encuesta y la técnica de grupos de enfoque, presentar la información recabada en tres escuelas privadas de educación básica con el objetivo de integrar las opiniones durante la investigación, de esta forma se han detectado muchas fortalezas dentro de las escuelas y que los tres directores atienden el área académica y administrativa, aunque en algunos casos no exista un equilibrio perfecto, sin embargo las actividades dentro del centro escolar se llevan a cabo de forma efectiva, otra fortaleza que se detecto es que los docentes están de acuerdo con el papel desempeñado por sus directores. Lo recabado por esta investigación define a la gestión escolar como: la conducción y dirección del sistema educativo hacia el logro de procesos educativos de calidad, donde la administración escolar y los cuerpos docentes se abocan a privilegiar las tareas académicas que implican la realización del proceso de enseñanza- aprendizaje, como fin principal de la educación. De esto se deduce que la labor de la dirección en los aspectos pedagógicos, conlleva una tarea ardua, la cual debe ser sistemática y con lineamientos precisos que le permitan proporcionar calidad en el desempeño de sus funciones.

## **2.2. Fundamentación teórica**

### **2.2.1. Administración**

Según Chiavenato (2011) “la palabra administración proviene del latín ad, dirección hacía, tendencia; minister, comparativo de inferioridad y sufijo ter, que indica subordinación u obediencia” (p. 3), lo expuesto indica que la administración radica en la importancia de saber dirigir una organización o institución, lo cual es fundamental para facilitar las tareas de mando, influencia y obediencia a través de jerarquías.

La administración es un proceso sistemático que a lo largo de la historia el hombre ha hecho para realizar sus actividades, con la ayuda de métodos que han permitido conseguir resultados favorables. La administración se fundamenta por ser una ciencia que se transmite a través de la aplicación de nuevos procedimientos y métodos que mejoran y contribuyen con el quehacer dentro de una institución, también se establece que los aspectos administrativos suelen ser un arte para las personas que la practican, ya que tanto la ciencia como el arte se fundamentan en la habilidad y destreza de administrar. Koontz y Heinz (1991) opinan que:

...la naturaleza de la administración, es una ciencia porque se trata de un conocimiento sistemático, susceptible de aplicarse en la práctica administrativa; de igual manera, la administración es un arte porque utiliza los recursos y el talento humano en forma creativa (p. 10).

Por lo tanto, el ordenamiento de los conocimientos a través del talento y la práctica se ven reflejados dentro de la administración para su mejor desempeño.

Para Hernández y Rodríguez (2006). “La administración es la disciplina profesional que se dedica al estudio y formación de especialistas en dirigir el trabajo humano en equipo con el fin de elevar la competitividad de los organismos sociales productivos del

sector público y privado” (p. 4), esto hace referencia a la organización que debe tener una institución, empresa u organización para lograr el fin de los objetivos de manera eficiente, tal y como lo menciona Munch (2006) “la administración es un proceso a través del cual se coordinan los recursos de un grupo social con el fin de lograr la máxima eficiencia, calidad y productividad en el logro de los objetivos” (p. 12), por lo tanto, los procesos administrativos siempre tienden a manifestarse de manera ordenada teniendo como base una coordinación directa con un conjunto de personas, suministrando así recursos que se sustentan en la calidad de las metas trazadas.

### **2.2.2. Funciones administrativas**

Toda organización, empresa o institución debe tener presente que es importante administrar desde una perspectiva sistemática de funciones como:

#### **2.2.2.1. Planeación**

Para Diez (2001) “la planeación consiste básicamente en elegir y fijar las misiones y objetivos de la organización”. (p. 4). Planear una actividad nos permitirá saber cómo debemos seguir los lineamientos o procesos, con el fin de alcanzar, los objetivos trazados.

#### **2.2.2.2. Organización**

Según Calderón (s/f) “la organización es el arreglo de las funciones que se estiman necesarias para lograr un objetivo y una indicación de la autoridad y la responsabilidad asignada a las personas que tienen a su cargo la ejecución de las funciones respectivas” (p. 24). La organización tiende a ser entonces un conjunto de actividades bien coordinadas en donde todos los individuos que integran la institución tengan el propósito de obtener el máximo de aprovechamiento posible de elementos materiales, técnicos y humanos en la realización de los fines que la propia institución persigue.

### **2.2.2.3. Coordinación**

Desde el punto de vista de Calderón (s/f) la coordinación es “la armonización de toda la organización y sus componentes, en los que se pueden involucrar tanto los órganos centralizados como a órganos descentralizados de la administración pública e incluso a otros organismos del estado”. (p. 24). Entonces las actividades se acoplarán a los beneficios de la organización, si se establecen iniciativas prudentes conscientemente coordinadas en la cual dos o más personas deben cooperar para un fin determinado, alcanzando así los objetivos que se han establecido.

### **2.2.2.4. Dirección**

Para hacer que algo se realice en base a una buena dirección se debe determinar hacia donde se desea ir y así orientarse a un punto determinado en el cual los objetivos lleguen a su fin principal, la dirección para Higgins (2004) “es el hecho de influir en los individuos para que contribuyan a favor del cumplimiento de las metas organizacionales y grupales; por lo tanto, tiene que ver fundamentalmente con el aspecto interpersonal de la administración” (p. 6). Por consiguiente, los procesos de cumplir con las tareas encomendadas se ven reflejadas en la disposición de dirigirlas oportunamente.

### **2.2.2.5. Control**

Es importante que se vigile toda actividad o acción que se realice dentro de la institución, de manera que se vinculen los hechos suscitados antes o después de la realización de una eventualidad, tal y como lo indica Calderón (s/f) “el control es la medición de los resultados actuales y pasados, en relación con los esperados, ya sea total o parcial, con el fin de recoger, mejorar y formular nuevos planes” (p. 25). Por tanto, se deben supervisar todas las actividades de conformidad con las tareas previstas, las cuales deben ser ejecutadas de manera favorable.

### **2.2.3. El currículo y la organización administrativa**

La aplicación de la organización administrativa debe ser de carácter continuo, dado que su función y sus recursos están sujetos a la realización del ordenamiento de los recursos humanos y materiales. La organización administrativa suministra los métodos para que se puedan desempeñar las actividades eficientemente con un mínimo de esfuerzo.

La transformación curricular considera que es fundamental que el personal en el área administrativa pueda ser liderado a través de una dirección efectiva, ya que esto hará que se alcancen las metas trazadas. San Fabian (2011) indica que, “el sistema social actúa en el sistema educativo fundamentalmente a través de dos vías, el currículo y la organización escolar” (p. 41). El currículo y la organización administrativa en forma holística son todos los elementos que intervienen de manera positiva en el proceso educativo, de esta forma se complementan, para fungir como apoyo a manera de coordinar los esfuerzos por alcanzar un nivel de escolaridad apropiado y sobre todo capacitado para afrontar los retos que se viven actualmente en el ámbito educativo.

La organización que se tenga en la administración hará que el sistema escolar cuente primordialmente para el fin de sus objetivos con la relación entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos, lo cual conlleva un adecuado organismo social, con el propósito de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados. Lamentablemente muchas escuelas no tienen una eficiente estructura organizacional, ya que los directores no muestran interés para solucionar los problemas que se dan dentro del contexto educativo. Duarte (2010) indica que, “la estructura de la organización, determina los trabajos a realizar, decidir quién los debe realizar, como se agrupan los trabajos, quien reporta a quien y donde se toman las decisiones” (p. 3). Es importante que la organización pueda contar con una estructura bien definida la cual

permita conseguir objetivos precisos, por ello la función del sistema educativo es instruir y socializar, todo ello con el fin de darle una mayor dinámica a la inserción del estudiante en la sociedad. De esta manera la administración y los educadores deberán trabajar en equipo y tener ideas claras y precisas en común acuerdo, fortaleciendo así el proceso de enseñanza- aprendizaje.

#### **2.2.4. Administración educativa**

La administración es un proceso basado en las funciones administrativas que permiten entender el funcionamiento de una institución educativa, también observa la organización, la dirección y el buen manejo de la misma. En la administración se ejecuta el trabajo con eficacia, eficiencia y efectividad.

La eficacia se logra obteniendo más y mejores resultados, administrando bien los recursos, empleando el mejor esfuerzo en conseguir resultados, trabajando con los medios con los que se cuenta de manera que se multipliquen los resultados. La eficiencia minimiza los costos y la efectividad realiza las tareas o trabajos puntualmente, ejecuta actividades a pesar de los horarios, obstáculos, adversidades y problemas de toda clase, además determina la voluntad en el logro de los resultados para que estos se produzcan.

La administración educativa se refiere además a la forma de cómo está organizada una institución educativa enfocada hacia la dirección. Dentro de la administración se hace necesaria la práctica de la planificación, coordinación, ejecución, control y supervisión de las actividades educativas. La educación no termina con dar clases, sino que también implica gestionar y administrar de forma correcta todas las funciones y actividades que se den dentro del sistema escolar.

Duarte (2010) afirma que, “la administración consiste en el trabajo colectivo y sistemático para lograr un objetivo” (p. 14) La importancia de la administración en el campo educativo tiene como fin primordial el trabajo en conjunto, de una forma ordenada para el logro de los objetivos.

Cuando hablamos de administración educativa también nos referimos al conjunto de técnicas coordinadas, ya que se hace necesario un propósito, una meta y un objetivo, así pues, podemos decir que la administración en general significa un proceso por medio del cual se establecen sistemas de ejecución y supervisión para llevar a cabo un propósito con el mínimo de tiempo, o dicho de otro modo con la mayor eficiencia.

Sánchez (2006) establece que, “toda acción encaminada a convertir un propósito en realidad positiva, es un ordenamiento sistemático de medios y el uso calculado de recursos aplicados a la realización de un propósito” (p. 6), el enfoque principal que la administración contempla, conlleva acciones para cumplir con todos los procesos estipulados, todo ello con el fin de aplicar los resultados de forma eficiente para una mejor administración educativa y una buena calidad educativa.

La administración educativa permite entender cómo funciona un sistema o proceso con el cual se organiza, dirige, estructura y da vida a la implementación de un servicio educativo y a un medio social que lo requiere, con la finalidad de ofrecer un verdadero proceso de enseñanza-aprendizaje que permita a los alumnos aprender de acuerdo a sus necesidades cognitivas, de aplicación, personales y sociales.

#### **2.2.4.1. *Objetivo de la administración educativa***

El objetivo de la administración educativa es el de facilitar el proceso de enseñanza aprendizaje, mediante la maximización de los recursos de la institución y para lograr los fines trazados se requiere de la realización de actividades pertinentes como: establecer relaciones entre la escuela y la comunidad, desarrollar planes de estudio, organizar de manera efectiva los asuntos administrativos y concernientes a lo educacional.

Para Martínez (2012) “la función de la administración en una institución educativa sería el planificar, diseñar e implementar un sistema eficiente y eficaz para el logro de la enseñanza-aprendizaje” (p. 11), esto implica responder a las necesidades de un centro educativo, es por ello que la administración educativa toma un papel importante en la búsqueda de lineamientos precisos y acordes al fortalecimiento de la formación de los estudiantes.

#### **2.2.4.2. *Características específicas de la administración educativa***

Galván (2005) expone como característica de la administración: “la determinación de objetivos académicos y políticas externas e internas, las cuales podrán identificarse también como características generales de la administración educativa” (p. 19). La administración de la educación tiene sus propias características, sus objetivos, acciones y necesidades particulares, la comunicación, la toma de decisiones, la programación y la coordinación tienen como fin que la sociedad alcance un mayor grado de desarrollo. La administración educativa moderna ha incorporado tendencias recientes, tales como la administración por objetivos, el desarrollo organizacional y la administración creativa, de contingencias, estratégica y por competencias, entre otras. Las características como: la sectorialización, la tecnificación, la regionalización, la adecuación curricular, la desconcentración, la cogestión y participación comunitaria han determinado la

coordinación entre los sectores que trabajan en forma holística y que según el eje transversal conforman la sociedad educativa.

### **2.2.5. Gestión Educativa**

La gestión educativa es un proceso orientado al fortalecimiento de los proyectos educativos, que ayudan a mantener la autonomía institucional y que enriquecen los procesos pedagógicos por medio de una administración efectiva, en la cual se norman principios para la realización de las actividades educativas. El módulo de gestión educativa DIGECADE (2009) define los principios de la administración educativa como: “las normas que rigen el buen funcionamiento del centro escolar; respondiendo así a las necesidades y expectativas de la comunidad educativa” (p. 12). Estas normas son las que rigen las actividades planificadas del proceso de enseñanza-aprendizaje, guía los intereses de los alumnos y los padres de familia de un centro educativo, alcanzando de esta manera una educación integral y de calidad. El adecuado manejo de la administración en un contexto educativo se fortalece a través de los principios enmarcados en el paradigma del logro de los objetivos trazados que son:

#### ***2.2.5.1. Principio de la misión educativa***

El director debe propiciar eficacia y eficiencia en el logro de los objetivos trazados en los centros educativos, además debe garantizar el cumplimiento de este principio, ya que el hecho de dirigir un centro educativo implica proponerse metas que lo lleven al éxito.

#### ***2.2.5.2. Principio de la unidad***

Este principio se refiere específicamente al trabajo en equipo, a la par está el resultado obtenido, debido a que cada miembro del centro educativo o comunidad educativa, debe servir de complemento a otros miembros para alcanzar el objetivo, de

tal manera que se deben enfocar esfuerzos en el trabajo colectivo desde una perspectiva de apoyo mutuo y de trabajo holístico con fines colectivos.

#### ***2.2.5.3. Principio de competencia o especialización funcional***

Un centro educativo para que pueda cumplir los objetivos o propósitos trazados para cada ciclo lectivo, debe organizarse en comisiones en donde cada uno de los docentes ejerza su función, ya que sistematizar los esfuerzos determinara que se cumpla con lo establecido por la dirección del establecimiento.

#### ***2.2.5.4. Principio de la jerarquía o de autoridad***

Todos los equipos de trabajo organizados en un centro educativo persiguen un fin específico, pero todos al mismo tiempo son complementos que pretenden buscar una reforma educativa, porque esto traerá como consecuencia eficiencia a la organización en el logro de los objetivos, los cuales buscan tener una mayor fortaleza en cuanto a su desempeño laboral.

#### ***2.2.5.5. Principio de coordinación***

En la institución educativa todas las tareas, comisiones y personas que trabajan en ella deben convivir bajo un clima de afecto, confianza y estímulo, esto garantizará la buena coordinación en las actividades, porque si se tiene una disciplina en lo que se ejecuta, entonces se propiciarán mejores alternativas de solución en las actividades que se deseen realizar.

#### ***2.2.5.6. Principio de liderazgo eficaz***

Uno de los principios indispensables que debe tener una institución educativa es el liderazgo de su director o directora, el líder es el que hace las cosas correctas, es un guía, es un dirigente, propone y se involucra, es importante que se lidere desde principios de

democracia y de influencia positiva, para enmarcar una comunidad educativa de calidad y de dirección continua y productiva.

#### ***2.2.5.7. Principio de participación***

En este principio el involucramiento de la comunidad educativa en las actividades o programas que realiza la institución educativa es vital para alcanzar los objetivos trazados, el hecho de participar en la toma de decisiones y organización de actividades vendrá a beneficiar al grupo de personas inmersas en la comunidad educativa.

#### ***2.2.5.8. Principio de la toma de decisiones estratégicas***

El director de la institución educativa es el delegado para decidir por el presente y el futuro de los servicios administrativos y pedagógicos que prestan a la comunidad, por ello es vital que las funciones directivas sean puntuales y con carácter de responsabilidad y liderazgo efectivo.

#### ***2.2.5.9. Principio de planeación estratégica***

En todo centro educativo se debe elaborar una planeación estratégica puesto que en ella podemos seleccionar metas, determinar las políticas y programas necesarios para lograr los objetivos. La planificación vendrá a dar mayor realce y solidez a la realización de actividades y programas administrativos y pedagógicos que se deseen implementar en el establecimiento.

#### ***2.2.5.10. Principio de control eficaz***

Esta norma es la que comprueba el cumplimiento de las metas, políticas y programas plasmados en la planeación estratégica del centro educativo. Estos principios son un proceso que se deben sistematizar, de acuerdo a Munch (2006), “este proceso es una metodología básica, que permite al administrador manejar eficazmente una organización, además de proporcionarles los fundamentos para

aplicar otros enfoques o estilos de gestión”. (p. 13), por lo consiguiente se deben afianzar nuevas normativas de suministrar y gestionar los aspectos administrativos para edificar un sistema ordenado de actividades educativas y sobre todo de supervisión de funciones, tanto administrativas como pedagógicas y también cuestiones que se tengan que controlar de los estudiantes del plantel educativo, porque el control eficaz dará como resultado que se detecten las cosas positivas y negativas, para luego darles una solución adecuada.

#### **2.2.6. Legislación educativa**

La administración educativa debe ser guiada por el director, quien debe tener según Martínez (2013), en la Ley de Educación Nacional las siguientes obligaciones.

Artículo 37.

- a. Tener conocimiento y pleno dominio de proceso administrativo de los aspectos técnico-pedagógicos y de la Legislación Educativa vigente relacionada con su cargo y centro educativo que rige.
- b. Planificar, organizar, orientar, coordinar, supervisar y evaluar todas las acciones administrativas del centro educativo en forma eficiente.
- c. Asumir conjuntamente con el personal a su cargo la responsabilidad de que el proceso de enseñanza-aprendizaje se realice en el marco de los principios y fines de la educación.
- d. Responsabilizarse por el cuidado y buen uso de los muebles e inmuebles del centro educativo.
- e. Mantener informado al personal de las disposiciones emitidas por las autoridades ministeriales.
- f. Representar al centro educativo en todos aquellos actos oficiales o extraoficiales que son de su competencia,

- g. Realizar reuniones de trabajo periódicas con el personal docente, técnico, administrativo, educandos y padres de familia de su centro educativo.
- h. Propiciar y apoyar la organización de asociaciones estudiantiles en su centro educativo.
- i. Apoyar y contribuir a la realización de actividades culturales, sociales y deportivas de su establecimiento.
- j. Propiciar las buenas relaciones entre los miembros del centro educativo e interpersonales de la comunidad en general.
- k. Respetar y hacer respetar la dignidad de los miembros de la comunidad educativa.
- l. Promover acciones de actualización y capacitación técnico-pedagógico y administrativa en coordinación con el personal docente.
- m. Apoyar la organización de los trabajadores educativos a su cargo. (p. 57)

Las normativas de obligaciones del director, contemplan la inserción de una administración educativa adecuada para el logro de los objetivos, así mismo la Constitución Política de la República de Guatemala (2000) estipula en el artículo 72 Fines de la educación que “la educación tiene como fin primordial el desarrollo integral de la persona humana, el conocimiento de la realidad y cultura nacional y universal” (p. 18), esto significa que se deben coordinar esfuerzos por alcanzar un desarrollo en la calidad de la educación, adecuando todas las iniciativas desde la dirección y conformándolas con todos los integrantes de la institución educativa.

### **2.2.7. El director**

Cuando hablamos del director nos referimos a la persona que tiene a su cargo la dirección de diferentes organismos o instituciones tales como una empresa, un negocio, una compañía, un establecimiento educativo entre otros.

La función que realice el director será desde una dirección, quien se encarga de dirigir al personal o a los individuos que se encuentran a su cargo, guiándolos de la mejor manera posible hacia los fines de la educación, todo ello contemplando la eficiencia en las actividades que se realicen. EL enfoque de MINEDUC (2008) indica que, “el director debe ejercer su responsabilidad con entusiasmo y compromiso, consciente de que todo lo que haga o deje de hacer tendrá un impacto positivo o negativo en la gestión escolar” (p. 7). Por lo tanto, el director debe siempre enfocar sus esfuerzos en la construcción de estrategias, ejerciendo así sus responsabilidades, las cuales deben enfocarse en una gestión escolar eficaz.

La función del director como responsable de la gestión escolar, para que sea efectiva, requiere no solo de contar con competencias técnicas, sino también de competencias humanas basadas en principios y valores tales como el servicio, solidaridad, respeto, responsabilidad, justicia, entre otros, con el fin de dirigir y animar la gestión de su institución. El director también debe ser una persona líder con el pleno compromiso de cumplir con sus responsabilidades además debe dar razón para que su comunidad educativa actúe convencida de que lograra sus objetivos trazados.

El director se concibe entonces como un profesional que se adecua a un establecimiento educativo para dirigirlo de manera efectiva, después de los padres de familia, ya que tiene mayor parte de responsabilidad en la formación del estudiante, todo ello en coordinación con los docentes, tal y como lo indica el CNB (2002) “el director es el encargado del buen

manejo de todos los elementos que intervienen en la educación” (p. 100). Es importante destacar la labor del director ya que de él depende el buen funcionamiento de una institución educativa.

### **2.2.8. Estrategias y funciones directivas**

Fernández (2012) indica que, “la función administrativa del director de escuela lleva necesariamente a reconocer la evolución del pensamiento administrativo y valorar las aportaciones de quienes han planteado las bases del proceso administrativo” (p. 72). Por ello para valorar los procesos administrativos se debe contar con una efectiva gestión escolar, en la cual el director deba cumplir con sus funciones, las cuales están fundamentadas en estrategias que han determinado el éxito de la institución educativa, contribuyendo así al proceso educativo. Es importante mencionar que estas estrategias cumplen distintas funciones.

#### ***2.2.8.1. Director- gerente***

El director es el gerente del centro educativo y tiene como funciones principales planificar, organizar, dirigir, administrar y evaluar a la comunidad educativa.

#### ***2.2.8.2. Líder motivador y negociador***

Guía, anima y busca el equilibrio entre satisfacción de necesidades individuales e institucionales. También es el responsable de conducir la gestión escolar de su centro educativo, coordinando los esfuerzos de los miembros de la comunidad educativa.

#### ***2.2.8.3. Gestor de recurso***

Solicita a las autoridades educativas, los recursos que garanticen el buen funcionamiento de su centro educativo. También solicita el apoyo necesario a la comunidad educativa: padres, estudiantes, líderes comunitarios, ONG, entre otros.

#### **2.2.8.4. Organizador y planificador de acciones**

Es el responsable de que la función de la estructura organizativa, distribución de funciones, organización de procesos, espacios y materiales garanticen eficiencia para el logro de los objetivos institucionales.

#### **2.2.8.5. Evaluador**

Reúne información, en el aula y en el contexto escolar sobre datos e indicios del trabajo de los docentes, para sugerir alternativas de mejora en la formación escolar. El director para cumplir con sus funciones y ser un buen administrador según Duarte (2010) “debe estar dotado de esos conocimientos generales, debe centrar sus esfuerzos en la dirección administrativa de una organización específica” (p. 55). Los conocimientos que debe poseer el director deben ser adecuados y específicos al sistema educativo, con el fin de proveer buenos resultados en el proceso de organización, el cual conlleva el logro de objetivos precisos y necesarios afines adecuados al sistema educativo.

#### **2.2.9. Liderazgo**

El liderazgo es la labor de movilizar e influenciar a otros para lograr fines específicos dentro de una institución, dicho de otra forma, los directores son los primeros responsables en influenciar y mantener un eficiente estado de administración, Casares (2001) expone que, “el liderazgo es un compromiso ético de relación, el líder se compromete a influir en el grupo y sus miembros, y a aportar su energía y talentos en la conducción y el logro de los objetivos” (p. 90). Por tanto, para la adquisición del logro de los objetivos es necesario que el líder establezca un vínculo con el grupo de trabajo para el logro de las metas superiores que no podrían ser alcanzadas sin el esfuerzo exclusivo de cada parte de los involucrados.

La colaboración que se dé entre los miembros del contexto educativo, tendrá sentido solamente si la influencia del director se manifiesta de manera adecuada, Maxwell (2000) opina que: “el verdadero líder siempre hace participar a otras personas, la gente no confía en líderes que sabe que tienen grietas en sus caracteres” (p. 3). Por consiguiente, se deben tomar medidas que faciliten la labor de un líder, siempre y cuando este tenga la potestad necesaria para crear iniciativas en las personas con enfoque de influencia.

### ***2.2.9.1. Tipos de liderazgo***

Existen diferentes tipos de liderazgo en el que el líder adopta las estrategias adecuadas para desarrollar su trabajo en forma eficiente, por ello el MINEDUC (2004), establece los siguientes:

#### ***2.2.9.1.1. Liderazgo autocrático***

Es el tipo de liderazgo que asume toda la responsabilidad al momento de tomar decisiones, inicia todas las acciones, dirige la actividad, motiva y controla todo el proceso, el líder es quien cree considerar que solamente él es competente y capaz para las decisiones importantes, de esa forma evidencia que el resto de compañeros son personas incapaces y que solamente él puede guiarlos.

#### ***2.2.9.1.2. Liderazgo democrático***

Este tipo de liderazgo genera la participación activa de todos los que conforman el equipo de trabajo, utiliza el medio de consulta y en ningún momento delega la toma de decisión, es fundamental porque consulta ideas y permite la opinión de los demás para llegar a un determinado acuerdo. Este tipo de liderazgo requiere de una participación activa y dinámica para escuchar y analizar propuestas y aceptarlas según sea el criterio dado.

#### 2.2.9.1.3. *Liderazgo liberal*

En este tipo de liderazgo nos daremos cuenta que lo que se hace es delegar la responsabilidad a alguno de sus compañeros de trabajo sin que el mismo tenga su propio criterio u opinión sobre la temática a tratar, además deja que se busquen los mecanismos por su propia cuenta a la hora de trabajar sin oponerse a lo que se va a realizar.

#### 2.2.9.1.4. *Liderazgo distribuido*

Este tipo de liderazgo se centra en la educación, en la participación con ejercicio de autoridad e interés que genera ilusión por el cambio y la innovación en los centros educativos, orienta, motiva y su compromiso se fundamenta en lo colectivo, también se capacita para afrontar el cambio.

### **2.2.10. El director como líder pedagógico**

El director líder pedagógico contagia el entusiasmo por aprender, por lograr la excelencia académica e impulsa para que la comunidad educativa planifique, realice y evalúe acciones que apoyen la mejora de los aprendizajes, MINEDUC (2008) establece que:

...el director líder pedagógico convierte la escuela en un espacio amplio del aprendizaje no permite que se convierta en una suma de aulas desconectadas entre sí, más bien, integra recursos y acciones para lograr que su centro actúe como un todo planificado para generar aprendizajes. (p. 12).

Por lo tanto, se debe dar más énfasis a la labor que realiza el director, ya que su función dentro del centro escolar es sumamente importante desde el punto de vista aprendizaje, ya que es desde allí donde se debe enfocar la calidad en la educación.

Está en manos de los directores juntamente con los docentes dar propuestas curriculares actualizadas y su implementación requiere que en el centro educativo se unifiquen las prácticas pedagógicas, los modelos de planificación, las metodologías, los recursos y las formas de evaluación que de manera sistemática permitan integrar el esfuerzo del aula y de todo el equipo docente, para lograr coherencia e integración institucional que permita obtener resultados satisfactorios dentro del contexto educativo. El director líder pedagógico sabe que debe orientar su esfuerzo a procesos de mejora continua de los indicadores educativos, procurando mejorar cada vez más el rendimiento académico y logrando que todos sus estudiantes asistan en el tiempo y edad adecuada para el grado correspondiente.

El director debe ser capaz de poner en práctica algunas de las habilidades en su trabajo cotidiano: El director de un centro educativo debe organizar su tiempo ya que tiene muchas cosas que hacer y debe realizarlas en función del tiempo que realmente tiene disponible, de ahí la necesidad de que elabore una planificación adecuada para su trabajo según actividades prioritarias mensuales, semanales y diarias. El uso de una agenda de trabajo, donde lista las actividades diarias que debe corroborar, le ayuda a priorizar lo importante y lo urgente.

Palacios (2012) indica que, “el potencial del líder para lograr la liberación de la energía creativa de sus colaboradores los convierte en servidor de estos últimos” (p. 9). No cabe duda que el hecho de servir hace que las personas determinen el potencial que poseen. El director entonces cuando funge como gerente y líder pedagógico tiene que centrar su atención no solo en la organización de sus actividades sino también debe colaborar en todo lo que le sea posible, el trabajo en equipo permite al director delegar funciones y disponer de más tiempo para dedicarse a las tareas más importantes en la

gestión escolar. De esta manera el liderazgo del director conlleva tomar decisiones y responsabilidades a la hora de influir, integrar, orientar y representar los intereses del grupo en la consecución de los objetivos comunes.

### **2.2.11. Desempeño e incidencia**

El desempeño es el acto y consecuencia de desempeñar las tareas encomendadas con la mayor eficiencia, la acción que realiza el desempeño conlleva características que se pueden vincular en el rendimiento de una persona en su ámbito laboral y académico. Se trata del nivel que se alcanza de acuerdo a su destreza y esfuerzo. Gary (2011) afirma que, “un sistema de trabajo de alto desempeño es un conjunto integrado de políticas y prácticas de administración de recursos humanos, que de manera conjunta fomentan empleados con mejor desempeño” (p. 17). Por lo anterior el análisis de desempeño de un trabajador se ve reflejado en el logro de los objetivos al ser trazados y por lo consiguiente se deben alcanzar.

El índice de desempeño en la administración educativa, es un método que se usa para estudiar el impacto de su ejecución en una institución, consientes que la búsqueda de resultados eficientes evidenciaran que el papel del agente administrador estará fortalecido y amparado por su labor de esfuerzo e innovación, tal y como lo menciona Torres (2007) “Los cambios que se plantean en el terreno educativo exigen del supervisor escolar un desempeño de rol más académico y eficiente que contribuya a un modelo de escuela más innovador” (p. 6). Es propicio promulgar iniciativas que vayan superando los actuales retos de la educación, claro está que para que se cumplan las metas administrativas establecidas, se debe tener un buen desempeño e incidencia positiva en la labor escolar. La incidencia es pues la acción que se produce en el transcurso de un asunto y que repercute en él, por ello es de suma importancia la

influencia del desempeño y la incidencia en un contexto de trabajo, ya que esto influirá en el desarrollo de las actividades de manera favorable o desfavorable, dependiendo del esfuerzo y empeño que se haga por hacer las cosas bien.

## **Capítulo III**

### **Marco Metodológico**

#### **3.1. Metodología**

La investigación es de tipo activa con un enfoque cualitativo y cuantitativo; ya que su fin primordial se caracteriza por tener una forma de indagación introspectiva colectiva, emprendida por participantes en situaciones sociales que tiene el objeto de mejorar la racionalidad y la justicia de sus prácticas sociales o educativas, así como su comprensión de esas prácticas y de las situaciones que esta tendrá, mejorando así las relaciones interpersonales con los estudiantes, docentes y administradores del colegio Bethania. Piloña (2016) establece que la investigación activa “trata de resolver problemas en términos de aplicabilidad local y no universal” (p. 11), de acuerdo a lo establecido por Piloña, este tipo de investigación se enfoca en la participación de procesos de eficiencia en el trabajo en cualquier institución o empresa, para una mejor relación interpersonal de los equipos de trabajo.

#### **3.2. Método**

Para la serie ordenada de procedimientos en la investigación se utilizó el método científico, ya que se sistematizó la estructura del estudio de acuerdo a los principios coherentemente concatenados, según Piloña (2016), el método científico es “el procedimiento planeado que se sigue en la investigación para descubrir las formas de existencia de los procesos del universo, para desentrañar sus conexiones internas y externas, para generalizar los conocimientos adquiridos y demostrarlos y comprobarlos en la práctica” (p. 4), por ello es importante determinar que el proceso conlleva un análisis de enfoque científico, dado que cada paso que se dio en la investigación contó con reglas y principios y una serie ordenada de conocimientos de forma verdadera, pura y completa.

### **3.3. Instrumentos**

En cuanto a la recolección de los datos se utilizaron técnicas apropiadas como: la encuesta, entrevista, grupos focales y diario de campo.

La encuesta permitió la obtención de datos cuantitativos y pertinentes de los participantes por medio de un cuestionario objetivo y preciso que suministro información detallada de lo que se pretendía saber, mientras la entrevista permitió recabar información, la cual fortaleció el análisis de recolección e información de datos de la encuesta. Los grupos focales permitieron tener un mayor acercamiento con el personal administrativo y docente, con el objetivo de tener una idea más precisa de la información que se deseaba recabar. El diario de campo sirvió para precisar también ideas y anécdotas que se fueron desarrollando en el transcurso de la investigación, su fin principal es apoyar de manera significativa los resultados y análisis de la misma.

### 3.4. Unidad (universo)

Arias (2006) define a la población como “un conjunto finito o infinito de elementos con características comunes” (p. 81), por ello el universo o población es el total de personas existentes en un contexto determinado. En el Colegio Bethania el universo reflejo un índice de 97 estudiantes, 11 docentes, 3 profesionales en el área administrativa y una persona que labora en el área de servicio, especificados de la siguiente manera:

Tabla 2

Universo Colegio Evangélico Mixto Bethania 2018

Nombre	Hombres	Mujeres	Total
Estudiantes de primero, segundo y tercero básico	35	62	97
Personal docente	7	4	11
Personal administrativo	1	2	3
Personal de servicio	1	0	1
Total de universo			112
Porcentaje			100%

Fuente: Universo “Desempeño del director y su incidencia en la administración educativa del Colegio Evangélico Mixto Bethania del municipio de Nebaj 2018”.

### 3.5. Muestra y características de la misma

Para Piloña (2016) la muestra es “una fracción o una parte de grupo poblacional o universo que reúne ciertas características que las hacen compatibles y por tanto representativas de ese grupo” (p. 85). Por lo tanto, la muestra como subconjunto fielmente representativo de la población conlleva un análisis de muestreo por cuota de forma aleatoria, probalística e intencional en el Colegio Bethania, esto con el fin de tener una amplia y veraz información, pues todas las personas que colaboraron se buscaban de manera aleatoria e intencional y tuvieron la misma posibilidad de participar. Del universo antes mencionado, se enfoca una muestra de 54% de estudiantes de segundo y tercero básico, 100% del personal docente y 100% del personal administrativo, detallados a continuación:

Tabla 3

Muestreo Colegio Evangélico Mixto Bethania 2018

Nombre	Hombres	Mujeres	Total	Porcentaje
Estudiantes de segundo y tercero básico	17	35	52	54%
Personal docente	7	4	11	100%
Personal administrativo	1	2	3	100%

Fuente: Muestreo “Desempeño del director y su incidencia en la administración educativa del Colegio Evangélico Mixto Bethania del municipio de Nebaj 2018”.

### **3.6. Procedimiento para la selección de la muestra**

Para la selección de la muestra se utilizó el muestreo por cuota, ya que se planifico y se programaron todas las actividades correspondientes a la misma, determinando en primer lugar los estratos en forma aleatoria, probalística e intencional, contando para ello con estudiantes de segundo y tercero básico, docentes y personal administrativo, los cuales fueron elegidos en la investigación, ya que los mismos eran aceptables en la búsqueda y veracidad del estudio, para ello se realizó una tabla aleatoria que se procesó manualmente en hojas papel bond, el proceso manual exigió que a cada miembro del universo se le asignara un número y así fueran seleccionados al azar, hasta completar la cantidad del muestreo, esto en base a los estudiantes. Con los docentes y personal administrativo fue lo contrario, ya que ellos fueron seleccionados en su mayoría para tener mayor conocimiento de la investigación.

Es importante determinar que los procedimientos para la muestra fueron analizados desde una perspectiva de facilidad, factibilidad y viabilidad, porque entre menos datos o personas se cuente, favorece su realización. La opinión de Piloña (2016) indica que la muestra “aumenta la calidad del estudio. Con el tiempo y recursos apropiados, las observaciones y mediciones aplicadas a un reducido número de individuos, pueden ser más exactas y plurales que si se tienen que aplicar a una población” (p. 86). Por lo consiguiente los pasos a seguir en el muestreo del Colegio Bethania fueron idóneos y sistematizados, contando con un porcentaje de 54% de estudiantes de segundo y tercero básico, 100% del personal docentes y 100% del personal administrativo, los cuales fueron sujetos a investigación.

### **3.7. Desarrollo de la investigación**

La investigación fue un procedimiento mediante el cual se planeó y previó el alcance de los objetivos. Según las variables o elementos de estudio se pudo fluctuar las características del proceso de investigación, para determinar el desempeño e incidencia de la administración educativa, la influencia de la administración en el proceso de enseñanza- aprendizaje y el manual a considerar para la construcción de una dirección efectiva, estos elementos de estudio fueron idóneos para darle mayor valor a las características o cualidades de los individuos sujetos a investigación.

El trabajo de campo determino una serie de pasos para la recolección de la información, el muestreo por cuota fue una estrategia del trabajo de campo realizada en el Colegio Evangélico Mixto Bethania, que se dio a través de encuestas a estudiantes de segundo y tercero básico, escogidos en forma aleatoria y probalística con una muestra de 54%, a los docentes con una muestra intencional del 100% también se les paso una encuesta y una técnica de grupo de enfoque que permitió tener mayor acercamiento y conocimiento sobre la investigación y a los miembros del personal administrativo con una muestra del 100% se les practico una entrevista, un grupo de enfoque y un diario de campo, lo cual sirvió para recabar opiniones, ideas y anécdotas, con el fin de tener mayor información de la investigación realizada.

### **3.8. Procedimiento para el análisis de datos**

Una vez escogidos los datos a través de los cuestionarios, se determinó una fase esencial para la investigación, referida a la clasificación o agrupación de los datos referentes a cada variable objeto de estudio y su presentación conjunta. Después de seleccionar la información y previo a la presentación de resultados, se presenta el proceso de análisis de los datos, que consiste en convertir los resultados en datos manejables para su interpretación.

Los datos obtenidos en el campo constituyeron los puntos que se analizaron para que encajaran en el estudio, utilizando la evidencia recogida para orientar la búsqueda de nueva información. Por medio de tablas de porcentaje en las encuestas y también de graficas circulares, se planteó el procedimiento para el análisis de datos.

El análisis estadístico de los resultados sobre el tema “desempeño del director y su incidencia en la administración educativa”, se realizó mediante la clasificación y ordenamiento de la información según cada sujeto de investigación, seguidamente se analizó la información por pregunta y sujeto, según la estructura de los instrumentos utilizados se procedió a tabular los datos de la encuesta y luego se realizó la interpretación e inferencia de resultados por pregunta para la comprobación del objetivo general, teniendo los datos se representaron a través de graficas estadísticas, posteriormente se realizó el consolidado de las respuestas obtenidas en las entrevistas, y el diario de campo para explicar los resultados obtenidos durante el proceso de investigación.

## Capítulo IV

### Marco Operativo

#### Presentación, análisis y discusión de resultados

##### 4.1. Tabla No. 4

Cuadro de resumen, representación de gráficas, análisis, interpretación e inferencia de cuestionario a estudiantes de segundo y tercero básico.

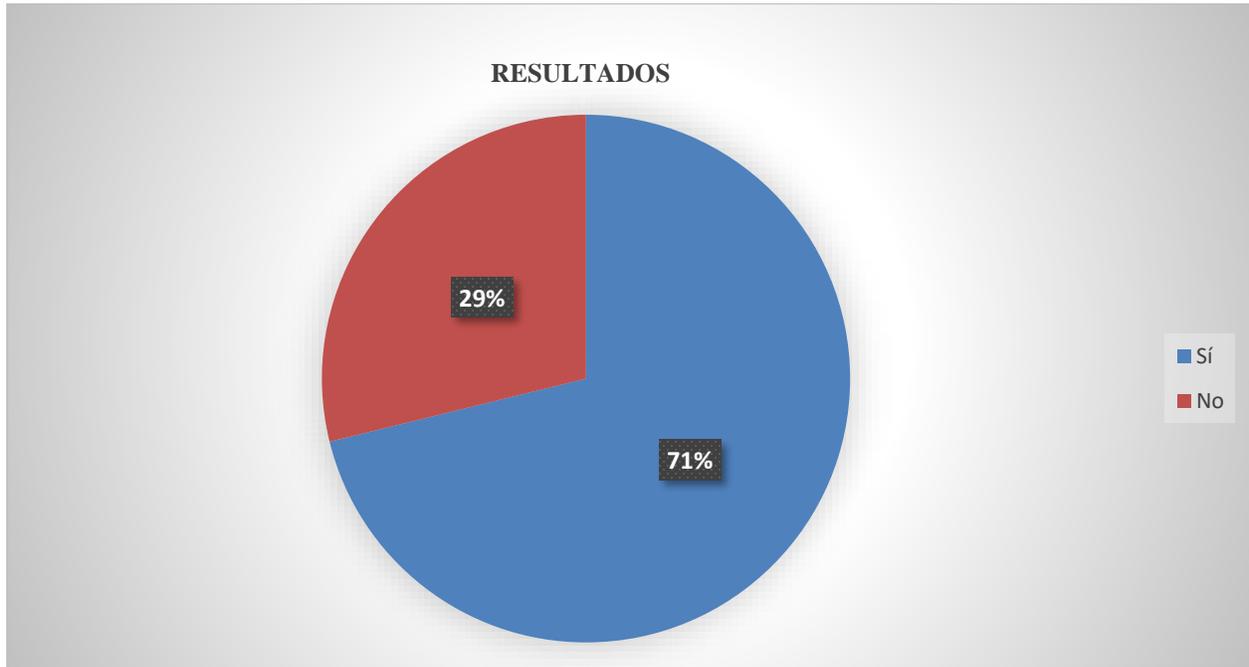
No.	Pregunta	Respuestas		Total
		Sí	No	
1.	¿Considera que la dirección del establecimiento hace bien su trabajo?	71%	29%	100%
2.	¿Considera que el director realiza reuniones con los docentes y padres de familia, para verificar el comportamiento de los estudiantes?	67%	33%	100%
3.	¿Considera que el director tiene buena comunicación con los docentes?	67%	33%	100%
4.	¿Considera que la dirección organiza de manera adecuada todas las actividades que se realizan en el establecimiento?	71%	29%	100%
5.	¿Considera que la dirección ayuda a fortalecer el proceso de aprendizaje?	60%	40%	100%
6.	¿Considera que es importante tener un director que se preocupe por mejorar la educación?	81%	19%	100%
7.	¿El director supervisa a los docentes para que den sus clases de forma adecuada?	42%	58%	100%
8.	¿Considera que la dirección respeta sus opiniones?	71%	29%	100%
9.	¿Considera que se debe guiar al docente y a los estudiantes desde la dirección?	75%	25%	100%
10.	¿El director mantiene una adecuada comunicación con usted y sus compañeros?	69%	31%	100%

Fuente: Encuesta “Desempeño del director y su incidencia en la administración educativa del Colegio Evangélico Mixto Bethania del municipio de Nebaj 2018”.

## 4.2. Interpretación e inferencia de resultados

### Resultados de encuesta a estudiantes de segundo y tercero básico.

1. ¿Considera que la dirección del establecimiento hace bien su trabajo?

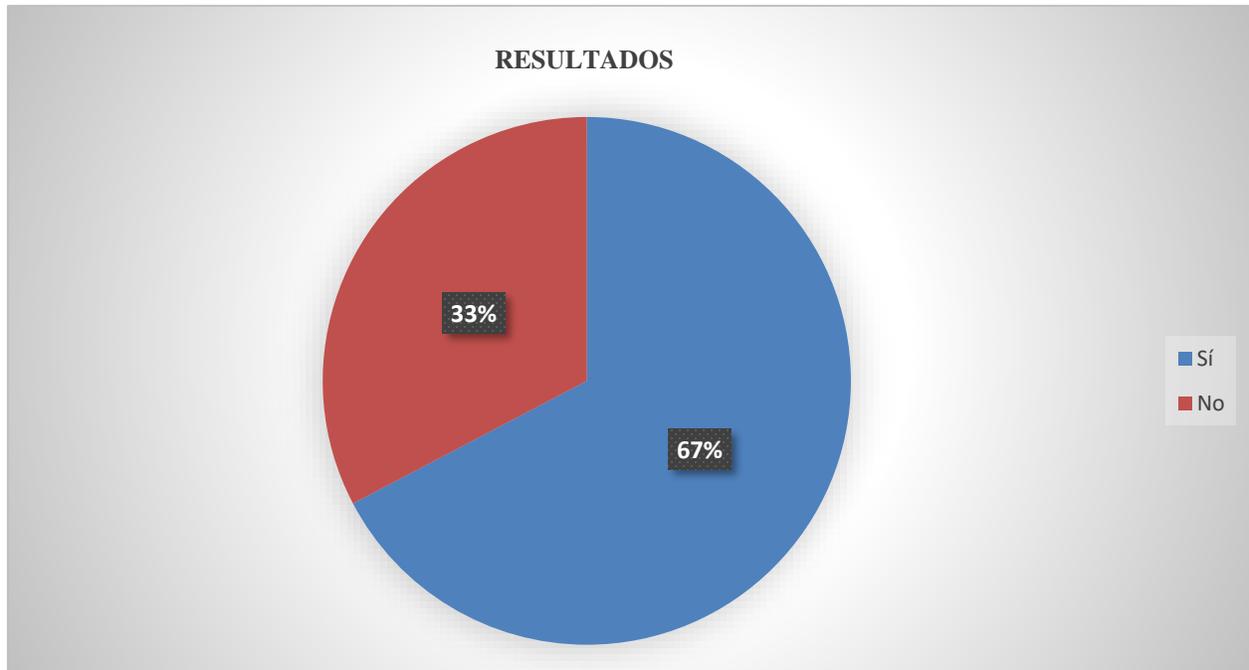


Fuente: Encuesta “Desempeño del director y su incidencia en la administración educativa del Colegio Evangélico Mixto Bethania del municipio de Nebaj 2018”.

**Interpretación:** El 71% de encuestados dijo que la dirección del establecimiento hace bien su trabajo, mientras que el 29% indicó que la dirección no realiza adecuadamente su trabajo.

Se infiere que el director realiza bien su trabajo.

2. ¿Considera que el director realiza reuniones con los docentes y padres de familia, para verificar el comportamiento de los estudiantes?

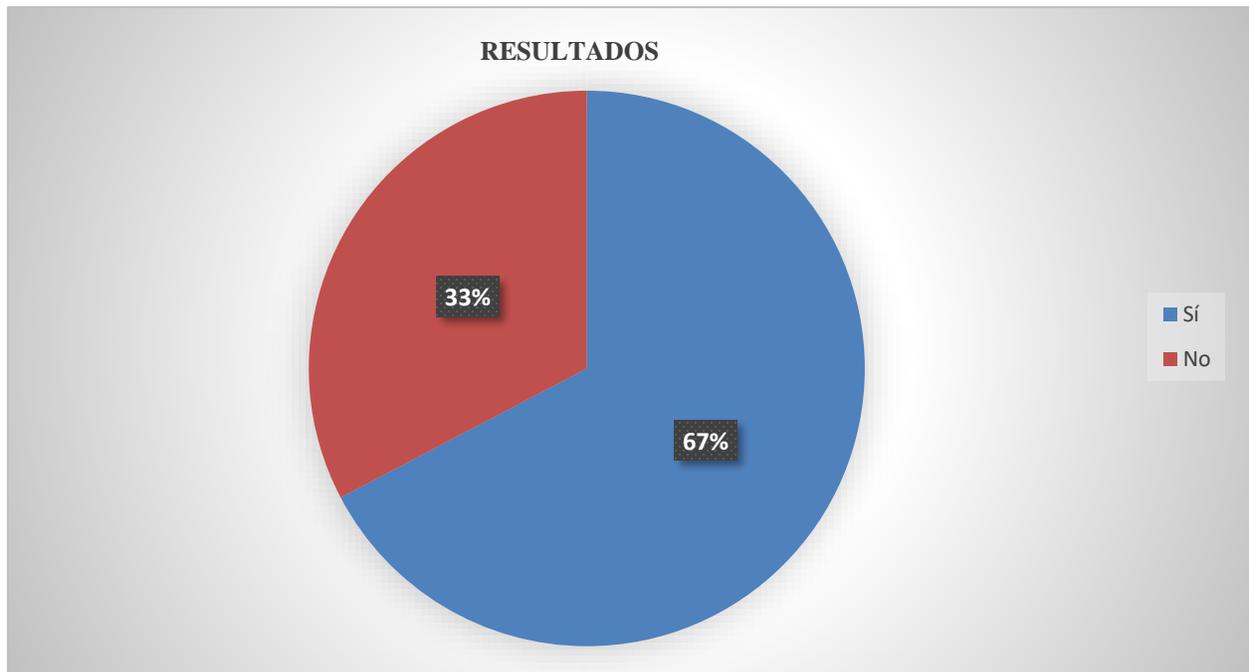


Fuente: Encuesta “Desempeño del director y su incidencia en la administración educativa del Colegio Evangélico Mixto Bethania del municipio de Nebaj 2018”.

**Interpretación:** De acuerdo a los resultados de la encuesta el 67% de encuestados aseguró que el director sí realiza reuniones con docentes y padres de familia para verificar el comportamiento de los estudiantes, el 33% indicó que no se dan reuniones para saber sobre el comportamiento de los estudiantes.

Se infiere entonces que el director realiza reuniones con los docentes y padres de familia, con el propósito de velar por el comportamiento de los estudiantes.

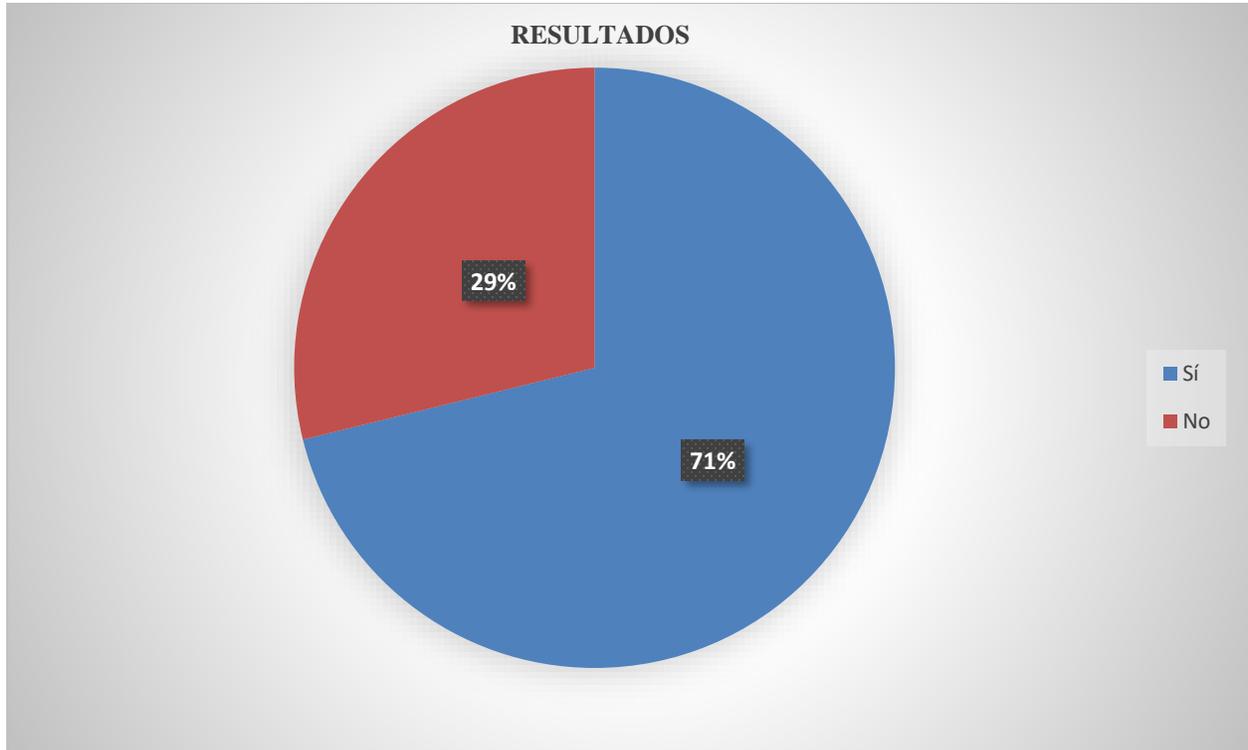
3. ¿Considera que el director tiene buena comunicación con los docentes?



Fuente: Encuesta “Desempeño del director y su incidencia en la administración educativa del Colegio Evangélico Mixto Bethania del municipio de Nebaj 2018”.

**Interpretación:** El 67% de los estudiantes encuestados aseguró que el director tiene una buena comunicación con los docentes, mientras que el 33% dijo que no existe una buena comunicación. Por lo que se infiere que existe una buena comunicación entre el director y los docentes.

4. ¿Considera que la dirección organiza de manera adecuada todas las actividades que se realizan en el establecimiento?

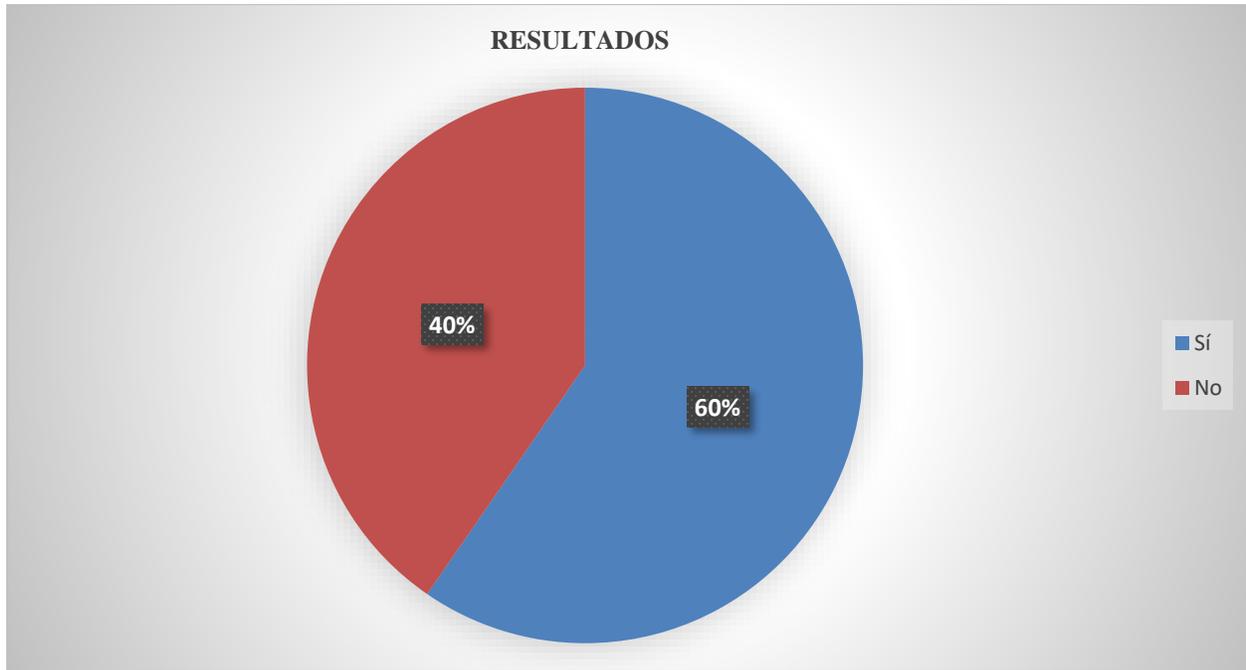


Fuente: Encuesta “Desempeño del director y su incidencia en la administración educativa del Colegio Evangélico Mixto Bethania del municipio de Nebaj 2018”.

**Interpretación:** De acuerdo a los resultados de la encuesta el 71% de encuestados indicó que se organizan de manera adecuada las actividades de parte de la dirección, el 29% afirmó que no se tiene un efectivo orden en las actividades.

Por lo que se infiere que en su mayoría los estudiantes observan que la dirección organiza los eventos dentro del establecimiento de manera adecuada.

5. ¿Considera que la dirección ayuda a fortalecer el proceso de aprendizaje?

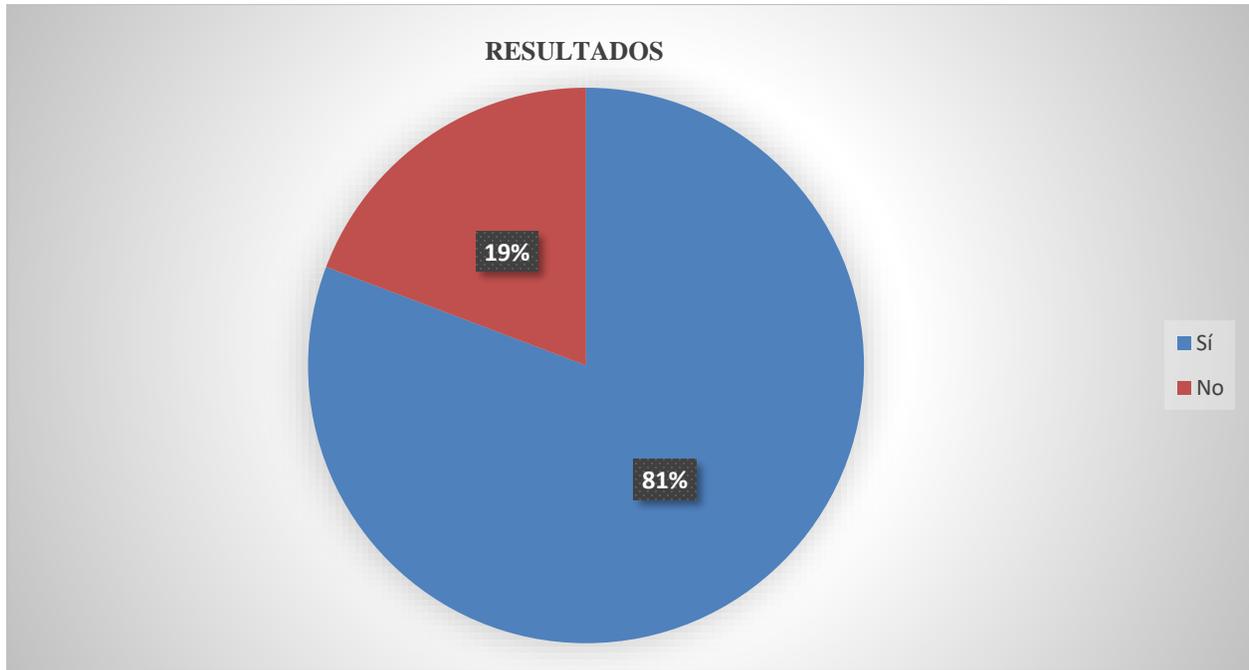


Fuente: Encuesta “Desempeño del director y su incidencia en la administración educativa del Colegio Evangélico Mixto Bethania del municipio de Nebaj 2018”.

**Interpretación:** El 60% contestó que la dirección fortalece el proceso de aprendizaje de los estudiantes, el 40% aseguró que no lo fortalece.

Por lo tanto, se infiere que debido a la poca diferencia entre los porcentajes para que la dirección fortalezca el proceso de aprendizaje es mínimo, se necesita fortalecer la gestión de la dirección en cuanto al fortalecimiento de los procesos de aprendizaje.

6. ¿Considera que es importante tener un director que se preocupe por mejorar la educación?

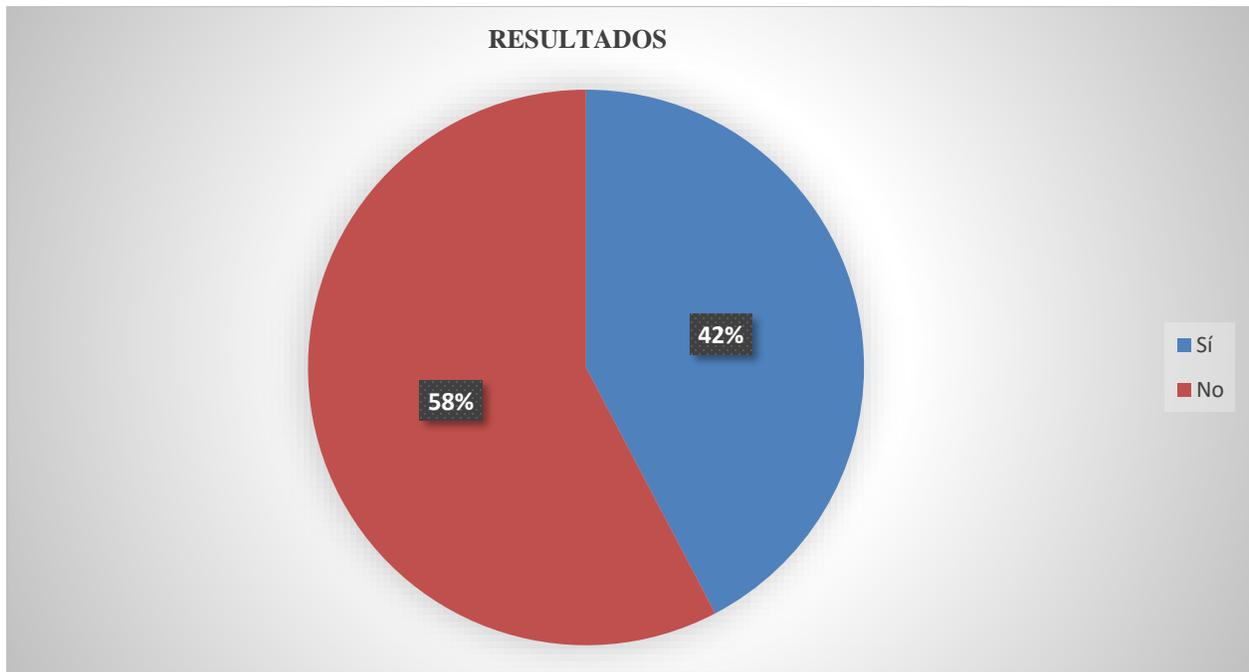


Fuente: Encuesta “Desempeño del director y su incidencia en la administración educativa del Colegio Evangélico Mixto Bethania del municipio de Nebaj 2018”.

**Interpretación:** A esta pregunta el 81% afirmó que es importante tener un buen director para que la educación sea efectiva, el 19% dijo que no es importante.

Esto hizo inferir que el hecho de contar con un director eficiente, apoyará en las mejoras a la educación.

7. ¿El director supervisa a los docentes para que den sus clases de forma adecuada?

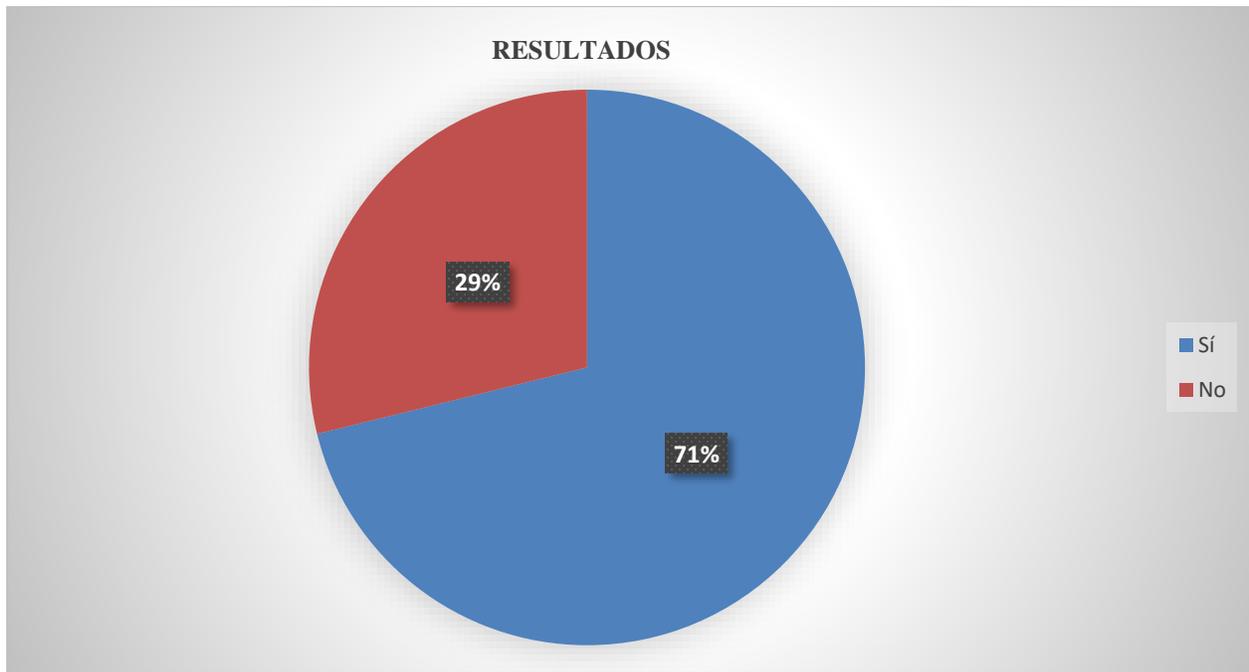


Fuente: Encuesta “Desempeño del director y su incidencia en la administración educativa del Colegio Evangélico Mixto Bethania del municipio de Nebaj 2018”.

**Interpretación:** El 58% de encuestados dijo que no se supervisa a los docentes desde la dirección, mientras que el 42% indicó que si se les supervisa.

Por lo que se infiere que no se tiene un control adecuado por parte del director hacia los docentes.

8. ¿Considera que la dirección respeta sus opiniones?

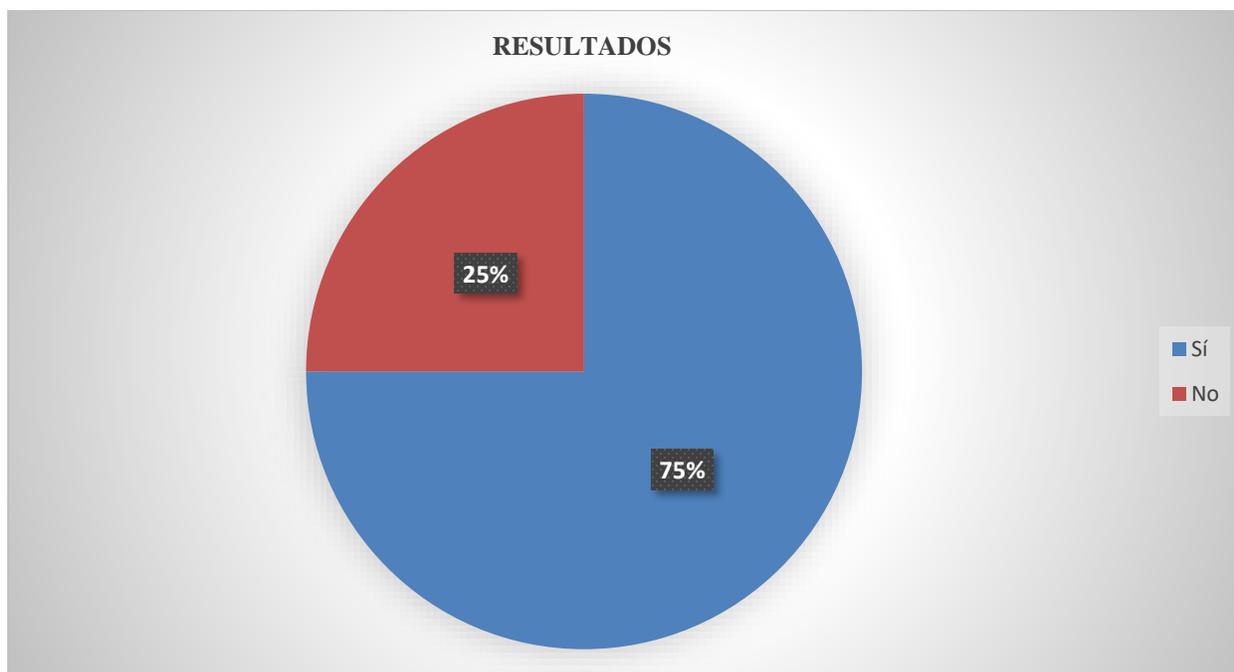


Fuente: Encuesta “Desempeño del director y su incidencia en la administración educativa del Colegio Evangélico Mixto Bethania del municipio de Nebaj 2018”.

**Interpretación:** La respuesta que se obtuvo a esta interrogante fue que el 71% de encuestados indicó que sí se les respeta de forma adecuada sus opiniones, el 29% aseguró que no.

Por lo tanto, se puede inferir que la dirección toma en cuenta la opinión de los estudiantes.

9. ¿Considera que se debe guiar al docente y a los estudiantes desde la dirección?

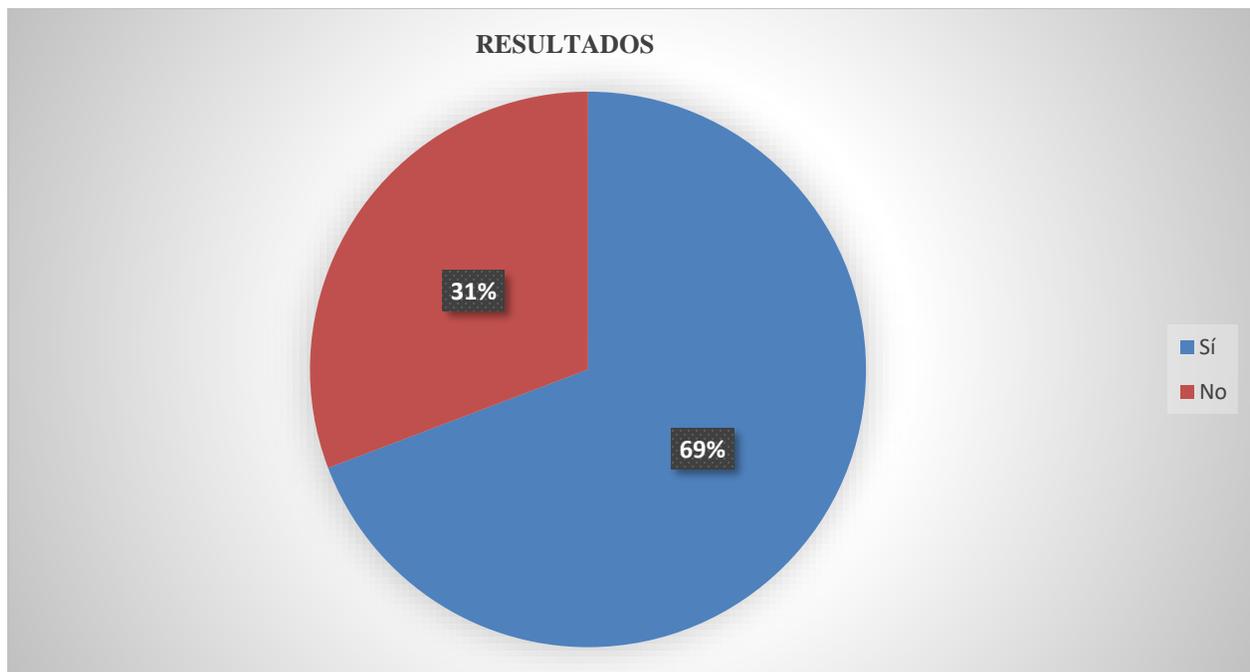


Fuente: Encuesta “Desempeño del director y su incidencia en la administración educativa del Colegio Evangélico Mixto Bethania del municipio de Nebaj 2018”.

**Interpretación:** De acuerdo a los resultados de la encuesta el 75% de estudiantes afirmó que es necesario guiar desde la dirección a los docentes y estudiantes, el 25% indicó que no es bueno hacerlo.

De lo cual se infiere que si es preciso guiar a los docentes y estudiantes desde la dirección.

10. ¿El director mantiene una adecuada comunicación con usted y sus compañeros?



Fuente: Encuesta “Desempeño del director y su incidencia en la administración educativa del Colegio Evangélico Mixto Bethania del municipio de Nebaj 2018”.

**Interpretación:** De acuerdo a los resultados de la encuesta el 69% de encuestados aseguró que el director y los estudiantes mantienen una comunicación adecuada, el 31% indicó que no se da adecuadamente una comunicación.

Por lo consiguiente se infiere que la comunicación es adecuada desde la dirección hacia los estudiantes.

#### 4.3. Tabla No. 5

Cuadro de resumen, representación de gráficas, análisis, interpretación e inferencia de cuestionario a docentes.

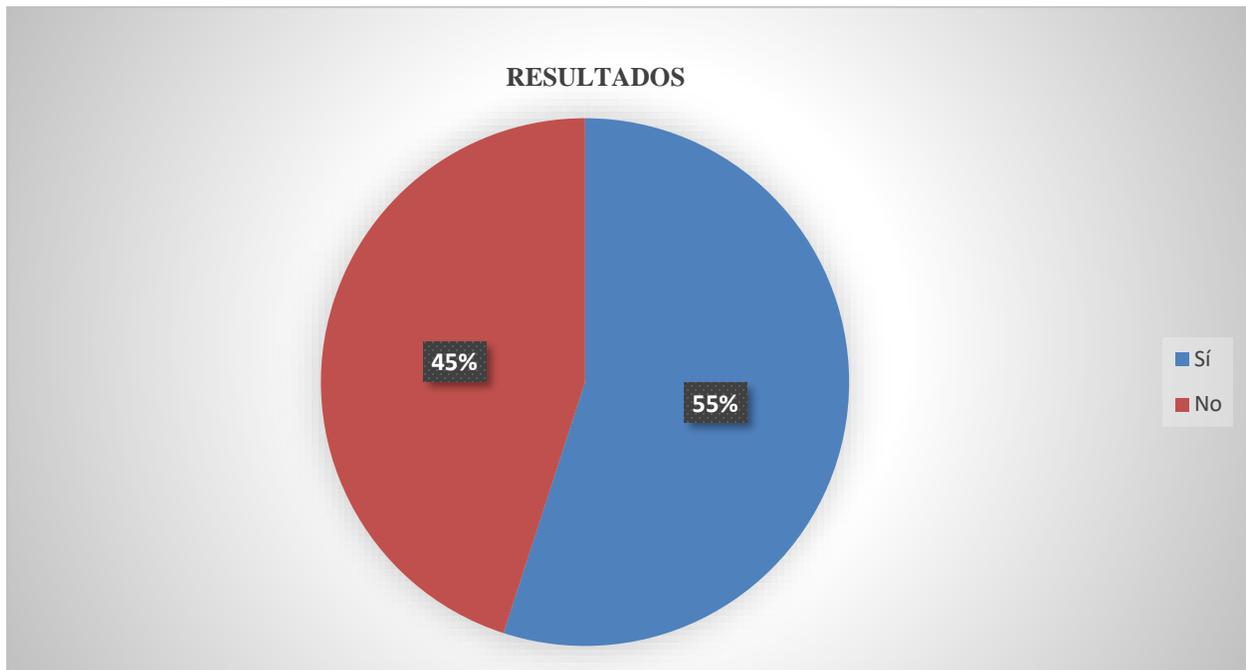
No.	Pregunta	Respuestas		Total
		Sí	No	
1.	¿Considera que la administración del establecimiento tiene un buen desempeño?	55%	45%	100%
2.	¿Considera que el director realiza adecuadamente sus funciones?	55%	45%	100%
3.	¿Considera que el proceso de enseñanza-aprendizaje es efectivo si existe una incidencia positiva dentro de la administración educativa?	100%	0%	100%
4.	¿Considera que la dirección toma iniciativas adecuadas para fortalecer el proceso educativo en el establecimiento?	56%	44%	100%
5.	¿En el establecimiento se aplican estrategias administrativas adecuadas para la realización de las actividades educativas?	36%	64%	100%
6.	¿La dirección promueve reuniones periódicas para coadyuvar a la formación de los estudiantes?	31%	69%	100%
7.	¿La supervisión realizada en el aula por parte del director es constante?	27%	73%	100%
8.	¿El director muestra interés por ser un buen líder, apoyando iniciativas y propuestas del personal docente?	55%	45%	100%
9.	¿Existe un trabajo en equipo entre el personal administrativo y los docentes?	53%	47%	100%
10.	¿Cuentan con manual de funciones administrativas dentro de la dirección?	100%	0%	100%

Fuente: Encuesta “Desempeño del director y su incidencia en la administración educativa del Colegio Evangélico Mixto Bethania del municipio de Nebaj 2018”.

#### 4.4. Interpretación e inferencia de resultados

##### Resultados de encuesta a docentes.

1. ¿Considera que la administración del establecimiento tiene un buen desempeño?

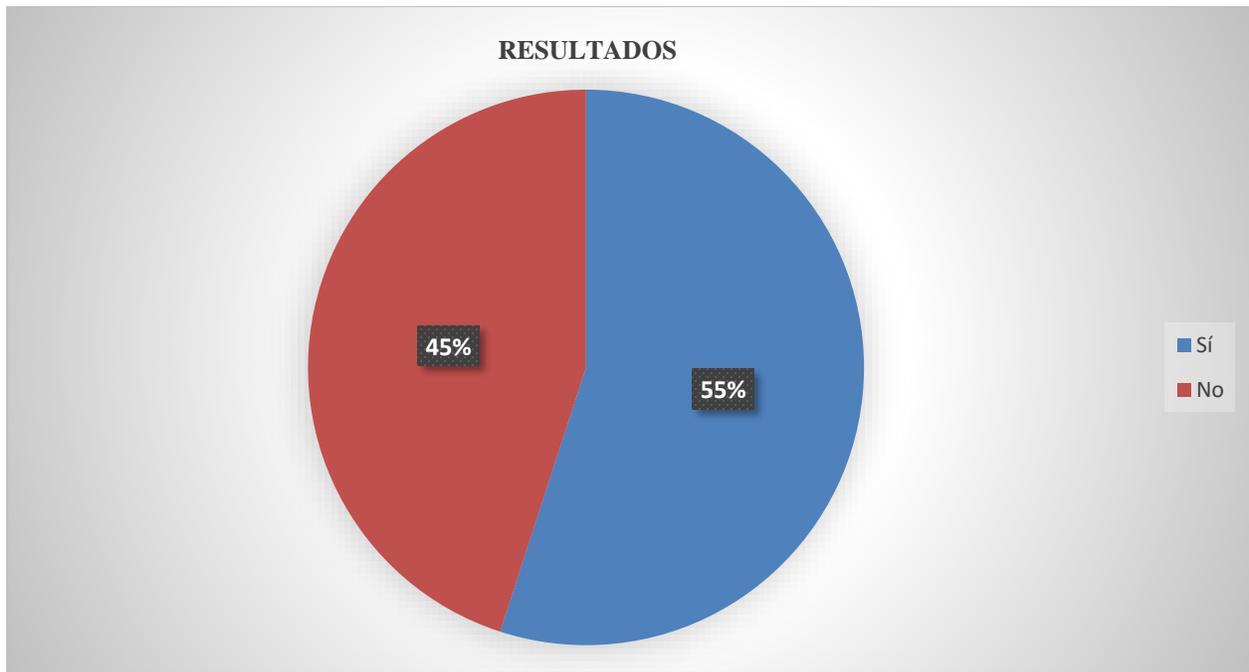


Fuente: Encuesta “Desempeño del director y su incidencia en la administración educativa del Colegio Evangélico Mixto Bethania del municipio de Nebaj 2018”.

**Interpretación:** De acuerdo a los resultados de la encuesta el 55% de encuestados aseguró que la administración se desempeña de buena manera, el 45% indicó que su desempeño no es el adecuado.

Por lo consiguiente se infiere que la administración del establecimiento tiene un buen desempeño.

2. ¿Considera que el director realiza adecuadamente sus funciones?

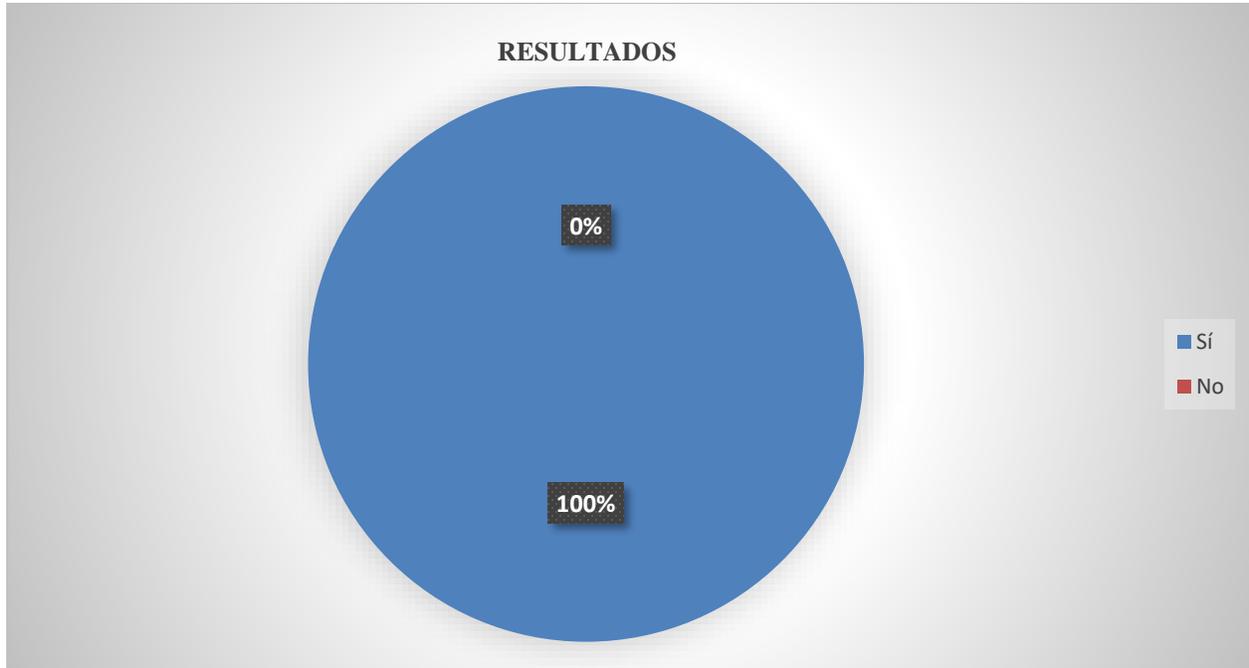


Fuente: Encuesta “Desempeño del director y su incidencia en la administración educativa del Colegio Evangélico Mixto Bethania del municipio de Nebaj 2018”.

**Interpretación:** De acuerdo a los resultados de la encuesta el 55% de docentes afirmó que el director realiza sus funciones de forma adecuada, el 45% dijo que no se cumple con las funciones establecidas.

Se infiere entonces que sí hay un funcionamiento adecuado y pertinente del director.

3. ¿Considera que el proceso de enseñanza- aprendizaje es efectivo si existe una incidencia positiva dentro de la administración educativa?

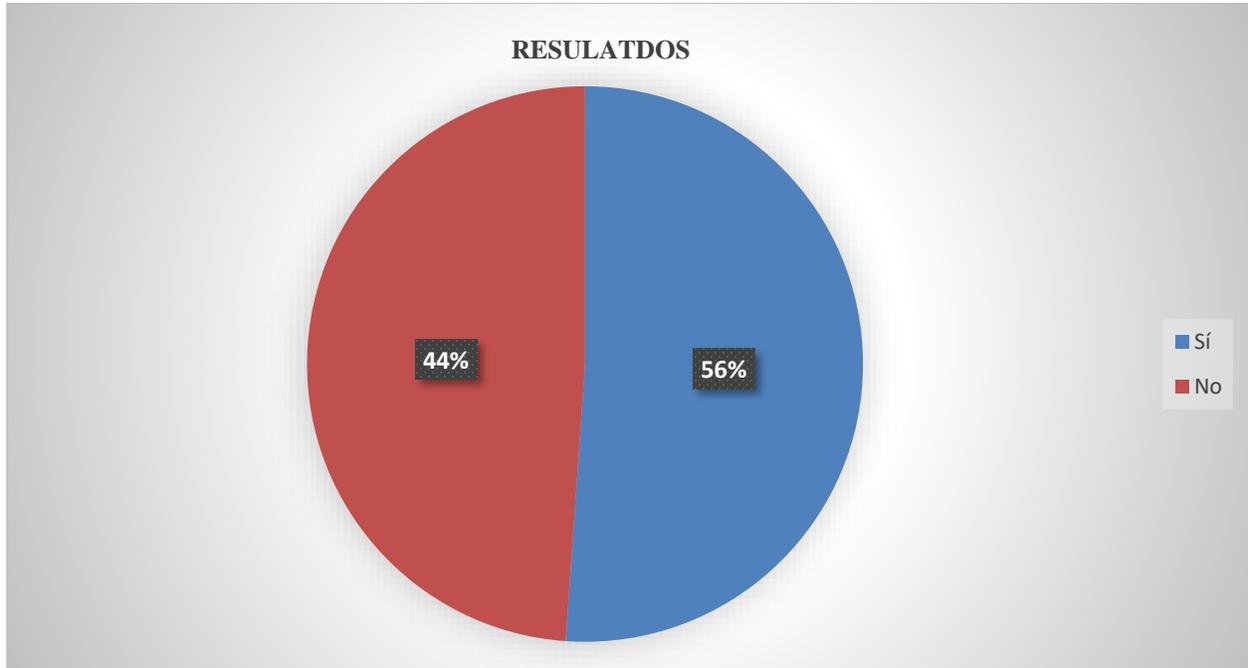


Fuente: Encuesta “Desempeño del director y su incidencia en la administración educativa del Colegio Evangélico Mixto Bethania del municipio de Nebaj 2018”.

**Interpretación:** La respuesta que se obtuvo a esta interrogante fue que el 100% de encuestados indicó que el proceso de enseñanza-aprendizaje es efectivo si existe una incidencia positiva dentro de la administración educativa, ya que con ello contribuirá a mejorar el proceso de enseñanza-aprendizaje en el establecimiento.

Por lo tanto, se infiere que la incidencia positiva de la administración es necesaria en el proceso de enseñanza-aprendizaje.

4. ¿Considera que la dirección toma iniciativas adecuadas para fortalecer el proceso educativo en el establecimiento?

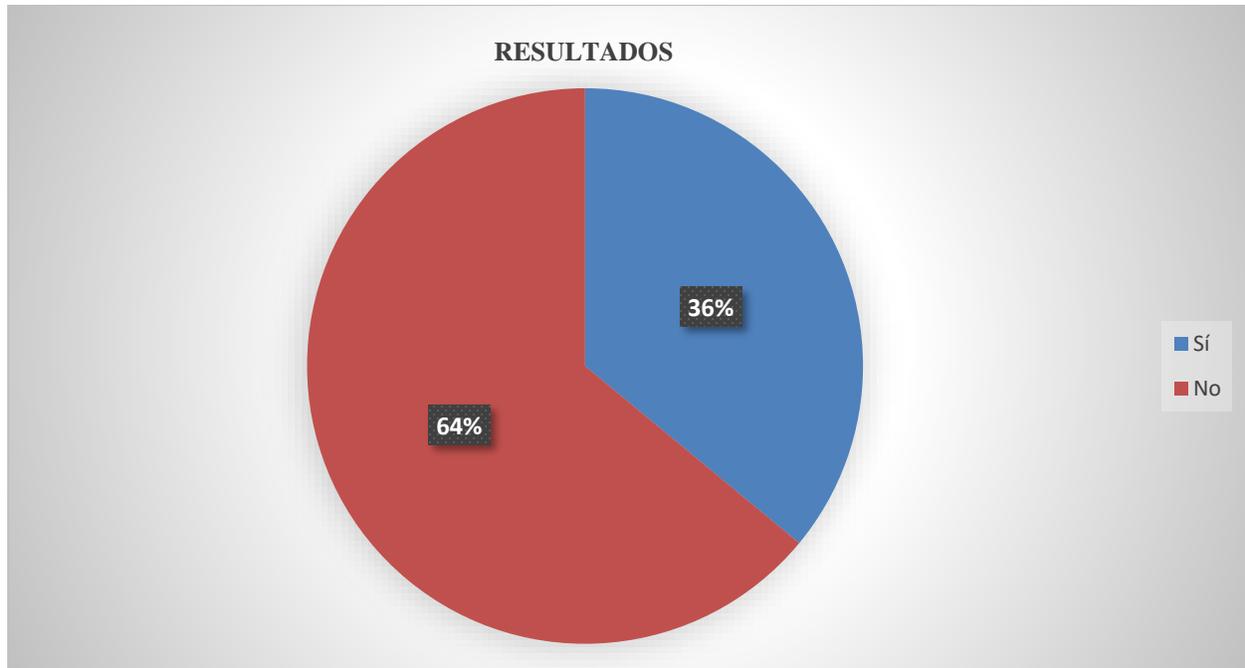


Fuente: Encuesta “Desempeño del director y su incidencia en la administración educativa del Colegio Evangélico Mixto Bethania del municipio de Nebaj 2018”.

**Interpretación:** A esta pregunta el 56% respondió que las iniciativas de la dirección han sido adecuadas en el fortalecimiento de la educación, el 44% dijo que no existen iniciativas.

Por lo que se infiere que la dirección toma iniciativas adecuadas para fortalecer el proceso educativo.

5. ¿En el establecimiento se aplican estrategias administrativas adecuadas para la realización de las actividades educativas?

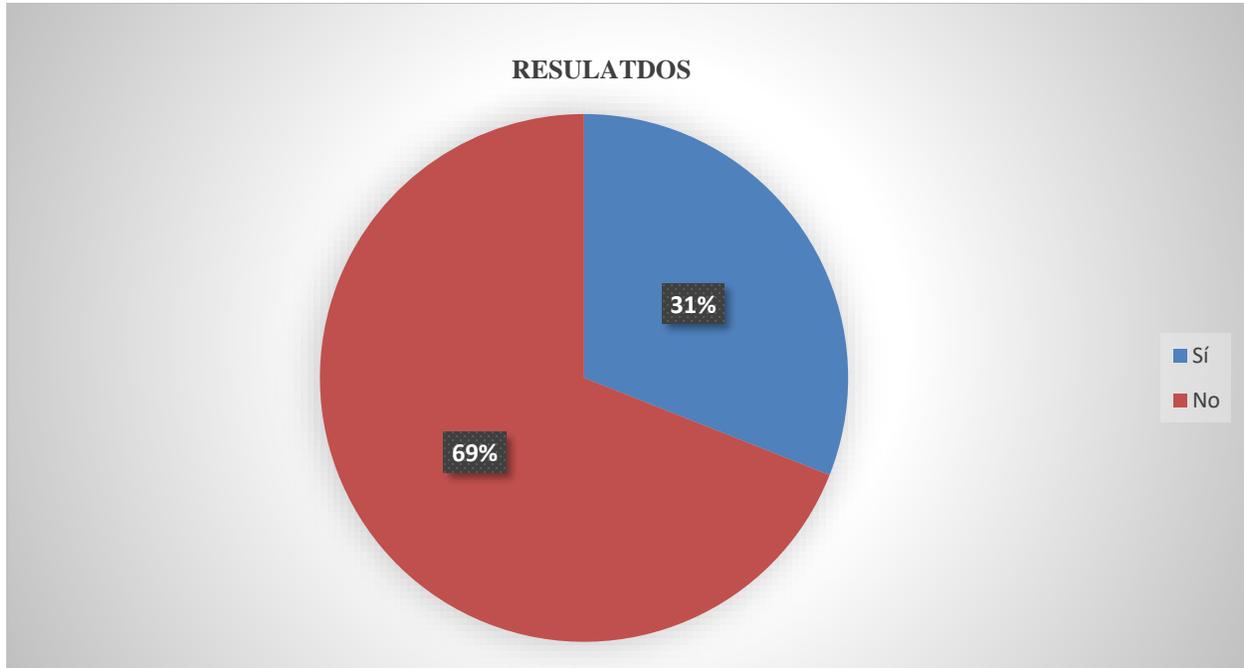


Fuente: Encuesta “Desempeño del director y su incidencia en la administración educativa del Colegio Evangélico Mixto Bethania del municipio de Nebaj 2018”.

**Interpretación:** El 64% contestó que no se aplican estrategias administrativas adecuadas en las actividades realizadas en el establecimiento, el 36% dijo que si existe organización en las actividades.

Por lo que se infiere que no se aplican estrategias administrativas adecuadas a la hora de realizar actividades educativas.

6. ¿La dirección promueve reuniones periódicas para coadyuvar a la formación de los estudiantes?

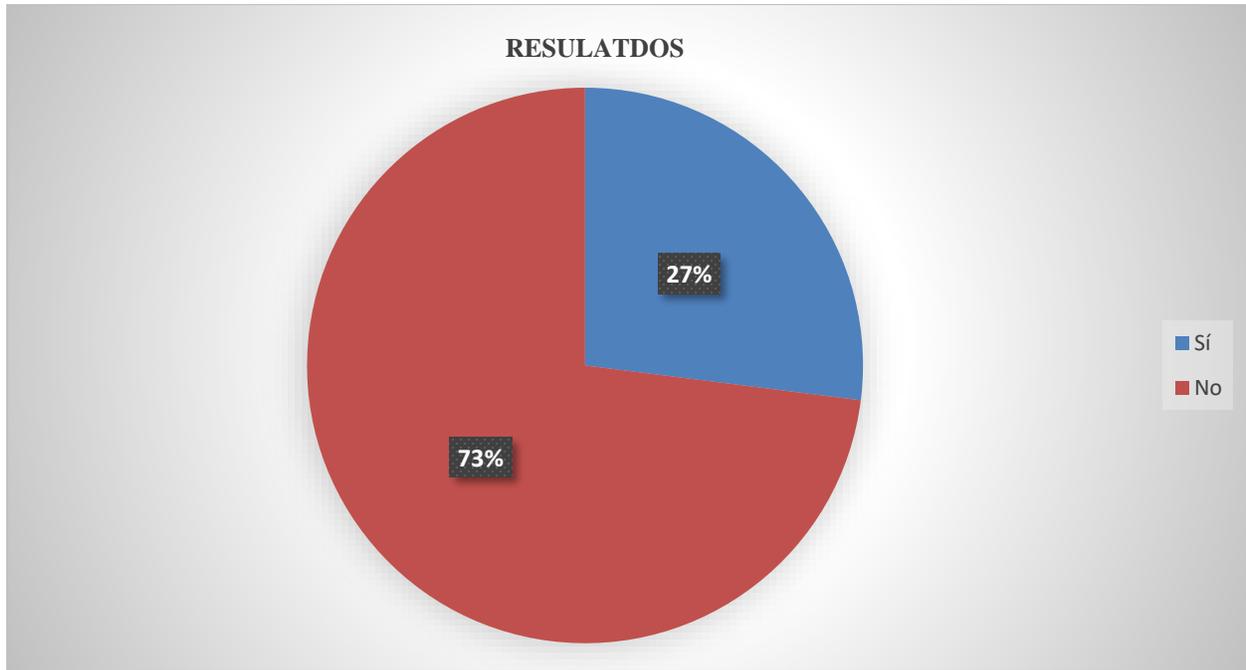


Fuente: Encuesta “Desempeño del director y su incidencia en la administración educativa del Colegio Evangélico Mixto Bethania del municipio de Nebaj 2018”.

**Interpretación:** De acuerdo a los resultados de la encuesta el 69% dijo que no se promueven reuniones periódicas para coadyuvar a la formación de los estudiantes, el 31% respondió que si se dan reuniones.

Inferencia: de los porcentajes de las respuestas se deduce que la dirección no promueve dichas reuniones.

7. ¿La supervisión realizada en el aula por parte del director es constante?

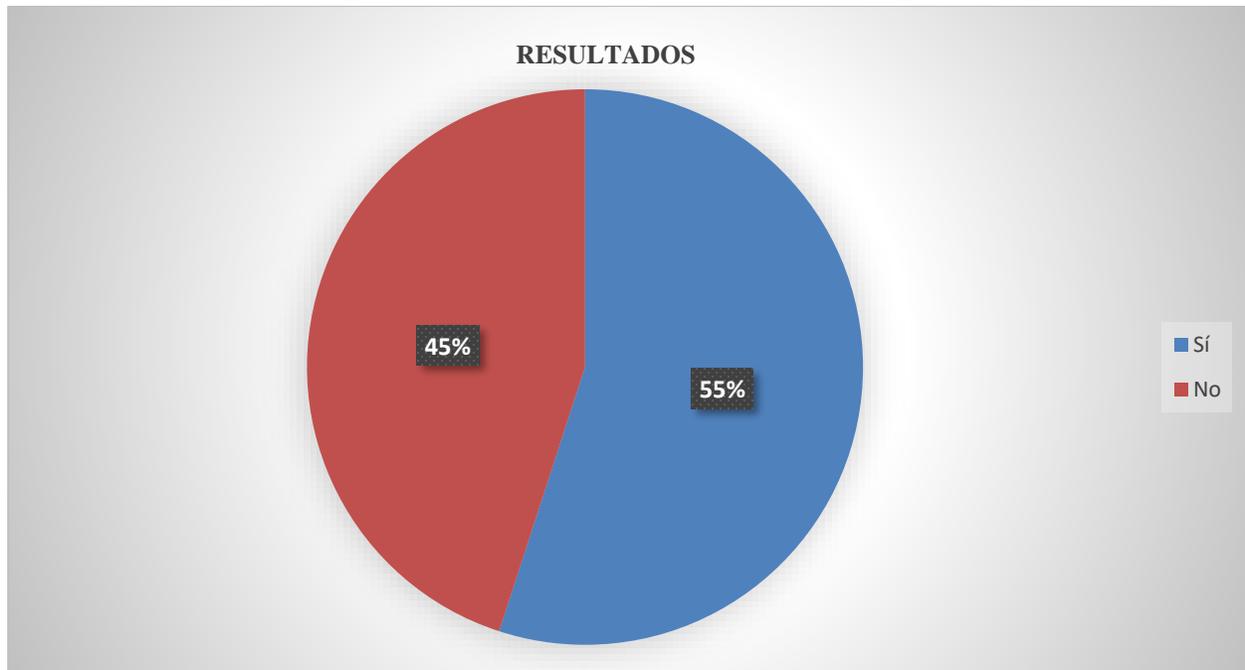


Fuente: Encuesta “Desempeño del director y su incidencia en la administración educativa del Colegio Evangélico Mixto Bethania del municipio de Nebaj 2018”.

**Interpretación:** El 73% de los encuestados aseguró que no se les supervisa constantemente, el 27% dijo que si se les da seguimiento y supervisión cuando dan clases.

Por lo que se infiere que no se realiza un control constante por parte de la dirección en lo que respecta a la supervisión en el aula.

8. ¿El director muestra interés por ser un buen líder, apoyando iniciativas o propuestas del personal docente?

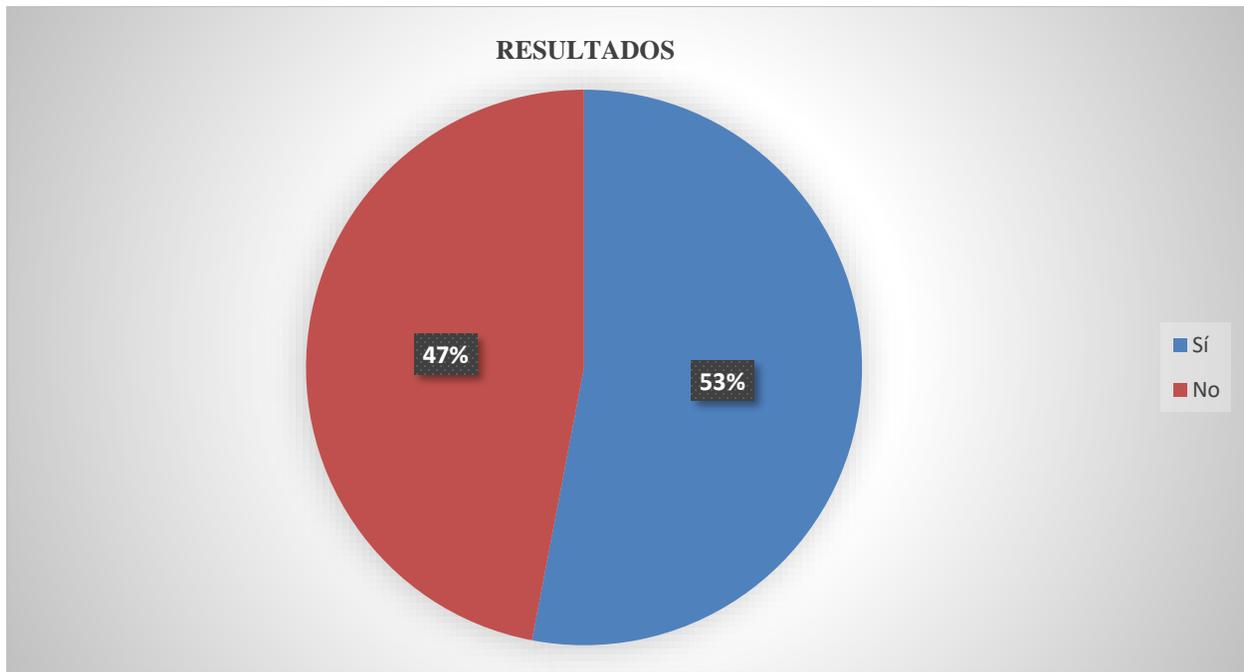


Fuente: Encuesta “Desempeño del director y su incidencia en la administración educativa del Colegio Evangélico Mixto Bethania del municipio de Nebaj 2018”.

**Interpretación:** De acuerdo a los resultados de la encuesta el 55% aseguró que el director tiene interés de liderar de forma efectiva ya que toma en cuenta las propuestas de los docentes, el 45% indicó que no existen iniciativas ni influencia del director en el apoyo a los docentes.

Se infiere entonces que sí existe un interés por parte del director para ser líder y una persona democrática a la hora de aceptar sugerencias.

9. ¿Existe un trabajo en equipo entre el personal administrativo y los docentes?

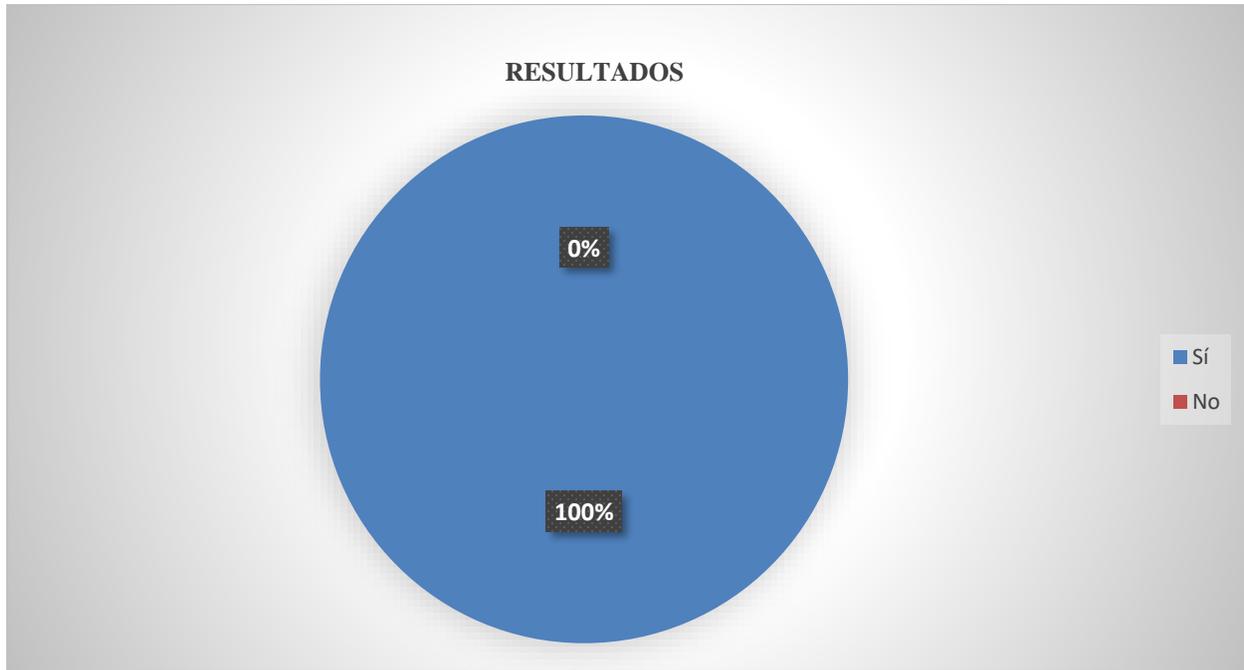


Fuente: Encuesta “Desempeño del director y su incidencia en la administración educativa del Colegio Evangélico Mixto Bethania del municipio de Nebaj 2018”.

**Interpretación:** El 53% de encuestados aseguró que si existe un trabajo en equipo por parte del personal administrativo y docentes, el 47 % afirmó que no se cuenta con un trabajo colectivo.

Por lo tanto, se infiere que el trabajo en equipo se practica de forma holística entre los catedráticos y miembros de la dirección.

10. ¿Cuentan con un manual de funciones administrativas dentro de la dirección?



Fuente: Encuesta “Desempeño del director y su incidencia en la administración educativa del Colegio Evangélico Mixto Bethania del municipio de Nebaj 2018”.

**Interpretación:** El 100% de encuestados aseguró que en definitiva no existe un manual de funciones administrativas.

Se infiere por lo tanto que la falta de un manual de funciones administrativas es evidente en la dirección del colegio, ya que no se cuenta con uno.

#### 4.5. Cuadro de resultados de estudiantes de segundo y tercero básico.

##### Cuadro de resultados No. 1

**Indicador:** Nivel de trabajo y organización de actividades de la dirección del establecimiento.

**Informantes:** 66 informantes distribuidos en tres estratos; siendo estos: estudiantes, personal docente y personal administrativo del Colegio Evangélico Mixto Bethania del municipio de Nebaj, departamento de El Quiché.

Tabla No. 6

No.	Pregunta	Respuestas		Total
		Sí	No	
1.	¿Considera que la dirección del establecimiento hace bien su trabajo?	71%	29%	100%
4.	¿Considera que la dirección organiza de manera adecuada todas las actividades que se realizan en el establecimiento?	71%	29%	100%

Fuente: Encuesta “Desempeño del director y su incidencia en la administración educativa del Colegio Evangélico Mixto Bethania del municipio de Nebaj 2018”.

Según los datos obtenidos en la encuesta realizada se observa que un elevado porcentaje indica que la dirección realiza adecuadamente su trabajo y las actividades que en el establecimiento se realizan, es mínimo el porcentaje que opina lo contrario.

## Cuadro de resultados No.2

**Indicador:** Que estrategias se implementan para mejorar la planificación, organización, dirección y control de los docentes.

**Informantes:** 66 informantes distribuidos en tres estratos; siendo estos: estudiantes, personal docente y personal administrativo del Colegio Evangélico Mixto Bethania del municipio de Nebaj, departamento de El Quiché.

Tabla No. 7

No.	Pregunta	Respuestas		Total
		Sí	No	
2.	¿Considera que el director realiza reuniones con los docentes y padres de familia, para verificar el comportamiento de los estudiantes?	67%	33%	100%
3.	¿Considera que el director tiene buena comunicación con los docentes?	67%	33%	100%
7.	¿El director supervisa a los docentes para que den sus clases de forma adecuada?	42%	58%	100%
9.	¿Considera que se debe guiar al docente y a los estudiantes desde la dirección?	75%	25%	100%

Fuente: Encuesta “Desempeño del director y su incidencia en la administración educativa del Colegio Evangélico Mixto Bethania del municipio de Nebaj 2018”.

Dados los datos, se observa que un porcentaje numeroso de los encuestados indica que el director mantiene una dirección efectiva con los estudiantes y docentes en los aspectos relacionados con reuniones y comunicación, en el caso de la pregunta 9 los estudiantes en su mayoría opinaron que es necesario que se guie al personal docente desde la dirección, en cuanto a la pregunta 7 fue lo contrario ya que la mayoría de encuestados dijo que el director no tiene un control pertinente sobre los docentes.

### Cuadro de resultados No. 3

**Indicador:** Que iniciativas se han propiciado para fortalecer el proceso de enseñanza-aprendizaje en los estudiantes.

**Informantes:** 66 informantes distribuidos en tres estratos; siendo estos: estudiantes, personal docente y personal administrativo del Colegio Evangélico Mixto Bethania del municipio de Nebaj, departamento de El Quiché.

Tabla No. 8

No.	Pregunta	Respuestas		Total
		Sí	No	
5.	¿Considera que la dirección ayuda a fortalecer el proceso de aprendizaje?	60%	40%	100%
6.	¿Considera que es importante tener un director que se preocupe por mejorar la educación?	81%	19%	100%

Fuente: Encuesta “Desempeño del director y su incidencia en la administración educativa del Colegio Evangélico Mixto Bethania del municipio de Nebaj 2018”.

En relación a los datos consignados sobre el fortalecimiento de la enseñanza-aprendizaje y el trabajo del director en las mejoras de la educación, puede observarse que un porcentaje mayor de los encuestados determinan que el apoyo de la dirección y el hecho de tener un director que promueva mejoras en la educación es importante y necesario para mejorar el proceso educativo.

#### Cuadro de resultados No. 4

**Indicador:** La dirección se basa en el respeto por la comunicación con los estudiantes.

**Informantes:** 66 informantes distribuidos en tres estratos; siendo estos: estudiantes, personal docente y personal administrativo del Colegio Evangélico Mixto Bethania del municipio de Nebaj, departamento de El Quiché.

Tabla No. 9

No.	Pregunta	Respuestas		Total
		Sí	No	
8.	¿Considera que la dirección respeta sus opiniones?	71%	29%	100%
10.	¿El director mantiene una adecuada comunicación con usted y sus compañeros?	69%	31%	100%

Fuente: Encuesta “Desempeño del director y su incidencia en la administración educativa del Colegio Evangélico Mixto Bethania del municipio de Nebaj 2018”.

En el caso de la pregunta 8 y 10 se indica que en su mayoría los estudiantes encuestados opinan que la dirección y el director respetan sus opiniones y que se comunican de forma adecuada con ellos, asumiendo que es una comunicación fluida.

### **Cuadro de resultados No. 5 de docentes.**

**Indicador:** Nivel de desempeño de la administración en sus funciones.

**Informantes:** 66 informantes distribuidos en tres estratos; siendo estos: estudiantes, personal docente y personal administrativo del Colegio Evangélico Mixto Bethania del municipio de Nebaj, departamento de El Quiché.

Tabla No. 10

No.	Pregunta	Respuestas		Total
		Sí	No	
1.	¿Considera que la administración del establecimiento tiene un buen desempeño?	55%	45%	100%
2.	¿Considera que el director realiza adecuadamente sus funciones?	55%	45%	100%

Fuente: Encuesta “Desempeño del director y su incidencia en la administración educativa del Colegio Evangélico Mixto Bethania del municipio de Nebaj 2018”.

Obtenidos los datos se observa que la mayoría de los docentes consideran que la administración del establecimiento tiene un buen desempeño y además que el director realiza sus funciones de manera adecuada, sin embargo, algunos docentes indicaron que el desempeño de las funciones por parte de la administración no es el adecuado.

## Cuadro de resultados No. 6

**Indicador:** Grado de incidencia de la dirección en el proceso de enseñanza-aprendizaje.

**Informantes:** 66 informantes distribuidos en tres estratos; siendo estos: estudiantes, personal docente y personal administrativo del Colegio Evangélico Mixto Bethania del municipio de Nebaj, departamento de El Quiché.

Tabla No. 11

No.	Pregunta	Respuestas		Total
		Sí	No	
3.	¿Considera que el proceso de enseñanza-aprendizaje es efectivo si existe una incidencia positiva dentro de la administración educativa?	100%	0%	100%
4.	¿Considera que la dirección toma iniciativas adecuadas para fortalecer el proceso educativo en el establecimiento?	56%	44%	100%
5.	¿En el establecimiento se aplican estrategias administrativas adecuadas para la realización de las actividades educativas?	36%	64%	100%
6.	¿La dirección promueve reuniones periódicas para coadyuvar a la formación de los estudiantes?	31%	69%	100%

Fuente: Encuesta “Desempeño del director y su incidencia en la administración educativa del Colegio Evangélico Mixto Bethania del municipio de Nebaj 2018”.

Según los datos obtenidos en la encuesta realizada se percibe que en la pregunta 3 y 4 los docentes indican que el proceso de enseñanza-aprendizaje es efectivo si existe una incidencia positiva y si se toman iniciativas adecuadas en el fortalecimiento de la misma, en el caso de la pregunta 5 se expone que, los docentes no aplican estrategias para organizar las actividades educativas, en la pregunta 6 se indica que la dirección no promueve la formación de los estudiantes, ya que no se dan reuniones periódicas para apoyarlos.

### Cuadro de resultados No. 7

**Indicador:** Existe un liderazgo que determine el control y el trabajo en equipo entre docentes y personal administrativo.

**Informantes:** 66 informantes distribuidos en tres estratos; siendo estos: estudiantes, personal docente y personal administrativo del Colegio Evangélico Mixto Bethania del municipio de Nebaj, departamento de El Quiché.

Tabla No. 12

No.	Pregunta	Respuestas		Total
		Sí	No	
7.	¿La supervisión realizada en el aula por parte del director es constante?	27%	73%	100%
8.	¿El director muestra interés por ser un buen líder, apoyando iniciativas y propuestas del personal docente?	55%	45%	100%
9.	¿Existe un trabajo en equipo entre el personal administrativo y los docentes?	53%	47%	100%

Fuente: Encuesta “Desempeño del director y su incidencia en la administración educativa del Colegio Evangélico Mixto Bethania del municipio de Nebaj 2018”.

En relación a las preguntas 8 y 9 la mayoría de encuestados consideran que el director tiene interés por ser un buen líder, ya que apoya las iniciativas y propuestas de los docentes, además se indica que existe un trabajo en equipo entre el personal administrativo y docentes, en cuanto a la pregunta 7 se deduce que no se supervisa constantemente a los docentes en el aula de parte de la dirección.

## Cuadro de resultados No. 8

**Indicador:** Existe un manual de funciones administrativas en el establecimiento.

**Informantes:** 66 informantes distribuidos en tres estratos; siendo estos: estudiantes, personal docente y personal administrativo del Colegio Evangélico Mixto Bethania del municipio de Nebaj, departamento de El Quiché.

Tabla No. 13

No.	Pregunta	Respuestas		Total
		Sí	No	
10.	¿Cuentan con manual de funciones administrativas dentro de la dirección?	100%	0%	100%

Fuente: Encuesta “Desempeño del director y su incidencia en la administración educativa del Colegio Evangélico Mixto Bethania del municipio de Nebaj 2018”.

Se identifica según los encuestados que definitivamente no existe un manual de funciones administrativas dentro del establecimiento para que la dirección sea más efectiva en cuanto el desempeño de sus labores educativas.

#### **4.6. Hallazgos**

- Aunque no se cuenta con un trabajo de supervisión y asesoramiento constante por parte del director, el desempeño en sus funciones es aceptable, porque hacen falta iniciativas que determinen sus funciones de manera precisa.
- La organización de actividades dentro del establecimiento es coordinada siempre por la dirección, sin embargo, los docentes indican que no se aplican estrategias administrativas adecuadas para la realización de las actividades educativas.
- La dirección del establecimiento apoya el aspecto educativo, pero se ve reflejado el anhelo de los estudiantes y docentes por tener una administración que tenga más incidencia positiva para fortalecer el proceso de enseñanza-aprendizaje y que éste sea de calidad.
- No se cuenta con una supervisión por parte de la dirección para verificar el trabajo de los docentes en las aulas.
- El director muestra un liderazgo interactivo en algunas ocasiones y las decisiones en conjunto con los docentes y estudiantes son buenas, ya que se trabaja en equipo, aunque algunos estudiantes creen que se debe guiar más a los docentes desde la dirección para organizar sus labores y coadyuvar a su formación académica.
- No existe un manual de funciones administrativas dentro del establecimiento.

#### **4.7. Problemática detectada.**

- Hacen falta más iniciativas en cuanto al desempeño de funciones administrativas.
- No se aplican estrategias de parte de la dirección en la realización de las actividades dentro del establecimiento.
- Existe un marcado interés por tener una dirección en el colegio que vele por el fortalecimiento del proceso de enseñanza-aprendizaje.
- No se ve un control adecuado por parte de la dirección en la labor docente en las aulas.
- Varios estratos del establecimiento afirman que no existe un manual de funciones administrativas que apoye la labor de la dirección y al proceso educativo.

#### **4.8. Discusión de resultados**

La investigación sobre el desempeño del director y su incidencia en la administración educativa del Colegio Evangélico Mixto Bethania, tuvo como propósito identificar el impacto de la administración educativa en el proceso de enseñanza-aprendizaje, ya que el desempeño e incidencia que se tenga de parte de la dirección en un proceso educativo vendrá a beneficiar o desbalancear todo lo concerniente a dicho proceso.

De los resultados obtenidos en la investigación, se pudo establecer que es preciso fortalecer el proceso pedagógico en el establecimiento, ya que según hallazgos encontrados la administración del centro educativo no cuenta con un manual de funciones administrativas que contemple iniciativas precisas y formas adecuadas y efectivas de coadyuvar a la realización de un desempeño adecuado por parte de los miembros del personal administrativo y por ende del personal docente.

En otro de los resultados se pudo constatar que no se cuenta con una supervisión adecuada por parte de la dirección hacia los docentes, lo cual trae como consecuencia que los maestros

no cumplan con sus funciones dentro del aula como es preciso, además algunas actividades no se organizan adecuadamente en el establecimiento, también el marcado interés por contar con una dirección efectiva hace que se tenga que propiciar alternativas de solución y mayor planificación, organización, dirección y control de todo lo relacionado al proceso administrativo.

Aunque varias personas encuestadas afirmaron que sí se cuenta con buen líder en la dirección que responde a las expectativas y necesidades del establecimiento, sin embargo los datos obtenidos también reflejaron que es importante y preciso guiar a los docentes desde la dirección ya que es desde allí donde se direcciona a un equipo de trabajo y que todos compartan la misma visión para que de forma holística se logren los fines de la educación que buscan propiciar un proceso de enseñanza-aprendizaje de calidad y acorde a las exigencias del ámbito laboral actual.

Otro hallazgo que se detecto fue el hecho de saber que sí se está apoyando el proceso educativo en el establecimiento, pero es oportuno implementar iniciativas que vengan a beneficiar la labor docente, ya que los paradigmas inadecuados de enseñanza-aprendizaje se ven reflejados en la falta de una incidencia positiva por parte de la administración educativa.

Los entrevistados mencionan que el desempeño e incidencia de la administración educativa en el proceso de enseñanza-aprendizaje sí determina la calidad en los estudiantes, ya que la administración es la parte medular de cualquier entidad y propiamente de la educación y además que es preciso aplicar modelos administrativos orientados siempre a mejorar la calidad de los estudiantes, porque de la mala o buena administración dependen los resultados favorables o desfavorables.

También se afirmó por parte de los entrevistados que para lograr una administración eficiente y eficaz es necesario innovar los procesos, tomando como referencia las evaluaciones

constantes de los procesos pedagógicos y además que es preciso capacitar al personal para realizar sus funciones adecuadamente, en cuanto a la aplicación de las funciones administrativas en la dirección del establecimiento, la información revela que es necesario implementar procesos administrativos que faciliten el acompañamiento docente, aunque para ello es necesario contar con un manual de funciones administrativas, el cual no se ha implementado en la dirección por falta de iniciativa de la administración.

De la existencia de supervisión de parte de la dirección hacia los docentes en su labor educativa, los miembros del personal administrativo indicaron que existe, pero muy poca, ya que solo se realiza una planificación semanal, sobre la pregunta de que si existía un trabajo en equipo entre el personal docente y la administración; la respuesta de los entrevistados fue que sí, porque según ellos se necesita trabajar en equipo en todas las actividades que se den dentro del establecimiento.

En cuanto a las acciones de la administración para el beneficio de los estudiantes se manifestó que se ejecutan algunas pero que no contribuyen al logro de una educación de calidad, ya que los docentes aplican modelos pedagógicos y enfoques educativos de acuerdo a sus posibilidades. Por otra parte se determinó que para que exista un liderazgo efectivo en la administración se deben aplicar principios de la administración tomando como referencia a Henry Fayol y Chiavenato entre otros, además que se debe mantener la confianza y la preparación del personal a través de un buen líder que oriente hacia la consecución de los fines propuestos, al finalizar los entrevistados aportaron ideas de como la administración educativa debe realizar sus tareas, asumiendo que para ello se deben aplicar e innovar los distintos modelos pedagógicos.

## **Conclusiones**

Se identifica que la labor de desempeño e incidencia de la administración educativa en el Colegio Evangélico Mixto Bethania por parte de la dirección es aceptable, sin embargo, falta mejorar algunas prácticas dentro de la administración.

Existen debilidades en la organización de parte de la dirección en la realización de las actividades dentro del establecimiento, ya que la falta de supervisión y coordinación de parte de la dirección hacia los docentes, pone de manifiesto que no existe un equilibrio en el desempeño e incidencia de las labores administrativas.

La administración del establecimiento apoya el aspecto educativo, pero existe por parte de los estudiantes y docentes un profundo interés por contar con una administración con propósitos y fines definidos que busquen el fortalecimiento del proceso de enseñanza aprendizaje, ya que la influencia de la administración en el acompañamiento pedagógico conlleva al logro de la calidad educativa en los estudiantes.

La falta de un manual de funciones administrativas provoca un desequilibrio en la planificación, organización, dirección y control de algunas actividades que se realizan en el establecimiento.

## **Recomendaciones**

Al componente administrativo del Colegio Bethania se recomienda que es necesario implementar más iniciativas que contemplen formas correctas y adecuadas para desempeñar las distintas funciones que fortalecen el sistema educativo en el establecimiento, ya que la administración educativa es el manejo racional de los recursos académicos y materiales, para el éxito de los objetivos educativos planteados.

A quien ejerce la función de director en el Colegio Bethania se le plantea que la administración educativa debe cumplir con su papel de mediador, indicando a la dirección escolar sus responsabilidades, las cuales permitirán tener una visión de la situación y de lo que se desea alcanzar, para poder tener un buen funcionamiento operativo administrativo, coordinando y supervisando todas las funciones administrativas y pedagógicas.

A la administración del Colegio se le hace énfasis en la importancia de crear alternativas y estrategias que busquen la solidez en el desenvolvimiento de los educandos a través de una dirección efectiva que les permita crear conciencia y conducción a los docentes en su labor pedagógica, propiciando el hecho de enseñar significativamente por medio de lineamientos precisos y eficaces, acordes a las nuevas corrientes pedagógicas.

A la dirección del Colegio se recalca que es importante destacar que todo el proceso administrativo tiene un soporte en la organización escolar, los equipos de trabajo, como el conjunto de personas organizadas formalmente para lograr una comunicación efectiva alrededor de la tarea, necesitan de una dirección efectiva que les dirija y transmita información, canalizando así los problemas, proponiendo mejoras y soluciones que conduzcan a consolidar la calidad educativa, por lo tanto se debe establecer un manual de funciones administrativas en la dirección del Colegio Evangélico Mixto Bethania, ya que este podrá contribuir a coadyuvar y fortalecer el desempeño de las funciones en el centro educativo.

## **APÉNDICES**



**CUSACQ**  
TRICENTENARIA  
Universidad de San Carlos de Guatemala  
Centro Universitario de Quiché

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA**  
**CENTRO UNIVERSITARIO DE QUICHÉ- CUSACQ, SECCIÓN NEBAJ**  
**LICENCIATURA EN PEDAGOGÍA Y ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA CON**  
**ESPECIALIDAD EN MEDIO AMBIENTE**

**ENCUESTA A ESTUDIANTES**

El estudiante de la carrera de Licenciatura en Pedagogía y Administración Educativa con Especialidad en Medio Ambiente de la sección universitaria de Santa María Nebaj, Centro Universitario de Quiché, CUSACQ, de la Universidad de San Carlos de Guatemala, con el propósito de conocer sobre el desempeño e incidencia de la administración educativa en el Colegio Evangélico Mixto Bethania, solicita su valiosa colaboración a efecto de poder responder la presente encuesta, la cual servirá para recabar información sobre dicha investigación, agradeciendo de manera especial su valiosa colaboración.

**INSTRUCCIONES:** Marque con una "X" en el cuadro que corresponde a la respuesta, de acuerdo a lo que considere conveniente.

1. ¿Considera que la dirección del establecimiento hace bien su trabajo?

Sí

No

2. ¿Considera que el director realiza reuniones con los docentes y padres de familia, para verificar el comportamiento de los estudiantes?

Sí

No

3. ¿Considera que el director tiene buena comunicación con los docentes?

Sí

No

4. ¿Considera que la dirección organiza de manera adecuada todas las actividades que se realizan en el establecimiento?

Sí

No



**CUSACQ**  
TRICENTENARIA  
Universidad de San Carlos de Guatemala  
Centro Universitario de Quiché

5. ¿Considera que la dirección ayuda a fortalecer su proceso de aprendizaje?

Sí

No

6. ¿Considera que es importante tener un director que se preocupe por mejorar la educación?

Sí

No

7. ¿El director supervisa a los docentes para que den sus clases de forma adecuada?

Sí

No

8. ¿Considera que la dirección respeta sus opiniones?

Sí

No

9. ¿Considera que se debe guiar al docente y a los estudiantes desde la dirección?

Sí

No

10. ¿El director mantiene una adecuada comunicación con usted y sus compañeros?

Sí

No



**CUSACQ**  
TRICENTENARIA  
Universidad de San Carlos de Guatemala  
Centro Universitario de Quiché

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA**  
**CENTRO UNIVERSITARIO DE QUICHÉ- CUSACQ, SECCIÓN NEBAJ**  
**LICENCIATURA EN PEDAGOGÍA Y ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA CON**  
**ESPECIALIDAD EN MEDIO AMBIENTE**

**ENCUESTA A DOCENTES**

El estudiante de la carrera de Licenciatura en Pedagogía y Administración Educativa con Especialidad en Medio Ambiente de la sección universitaria de Santa María Nebaj, Centro Universitario de Quiché, CUSACQ, de la Universidad de San Carlos de Guatemala, con el propósito de conocer sobre el desempeño e incidencia de la administración educativa en el Colegio Evangélico Mixto Bethania, solicita su valiosa colaboración a efecto de poder responder la presente encuesta, la cual servirá para recabar información sobre dicha investigación, agradeciendo de manera especial su valiosa colaboración.

**INSTRUCCIONES:** Marque con una "X" en el cuadro que corresponde a la respuesta, de acuerdo a lo que considere conveniente.

1. ¿Considera que la administración del establecimiento tiene un buen desempeño?

Sí  No

2. ¿Considera que el director realiza adecuadamente sus funciones?

Sí  No

3. ¿Considera que el proceso de enseñanza- aprendizaje será efectivo si existe una incidencia positiva dentro de la administración educativa?

Sí  No

4. ¿Considera que la dirección toma iniciativas adecuadas para fortalecer el proceso educativo en el establecimiento?

Sí  No



**CUSACQ**  
TRICENTENARIA  
Universidad de San Carlos de Guatemala  
Centro Universitario de Quiché

5. ¿En el establecimiento se aplican estrategias administrativas adecuadas para la realización de las actividades educativas?

Sí

No

6. ¿La dirección promueve reuniones periódicas para coadyuvar a la formación de los estudiantes?

Sí

No

7. ¿La supervisión realizada en el aula por parte del director es constante?

Sí

No

8. ¿El director muestra interés por ser un buen líder, apoyando iniciativas o propuestas del personal docente?

Sí

No

9. ¿Existe un trabajo en equipo entre el personal administrativo y los docentes?

Sí

No

10. ¿Cuentan con un manual de funciones administrativas dentro de la dirección?

Sí

No



**CUSACQ**  
TRICENTENARIA  
Universidad de San Carlos de Guatemala  
Centro Universitario de Quiché

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
CENTRO UNIVERSITARIO DE QUICHÉ- CUSACQ, SECCIÓN NEBAJ  
LICENCIATURA EN PEDAGOGÍA Y ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA CON  
ESPECIALIDAD EN MEDIO AMBIENTE**

**ENTREVISTA A PERSONAL ADMINISTRATIVO**

El estudiante de la carrera de Licenciatura en Pedagogía y Administración Educativa con Especialidad en Medio Ambiente de la sección universitaria de Santa María Nebaj, Centro Universitario de Quiché, CUSACQ, de la Universidad de San Carlos de Guatemala, con el propósito de conocer sobre el desempeño e incidencia de la administración educativa en el Colegio Evangélico Mixto Bethania, solicita su valiosa colaboración a efecto de poder responder la presente entrevista, la cual servirá para recabar información sobre dicha investigación, agradeciendo de manera especial su valiosa colaboración.

**INSTRUCCIONES:** Responda las siguientes interrogantes, de acuerdo a lo que considere conveniente.

1. ¿Considera que el desempeño e incidencia de la administración educativa en el proceso de enseñanza aprendizaje determina la calidad de educación de los estudiantes?

Sí

No

¿Por qué? \_\_\_\_\_

---

---

2. ¿Qué considera que es necesario para lograr una administración eficiente y eficaz?

---

---

---



**CUSACQ**  
TRICENTENARIA  
Universidad de San Carlos de Guatemala  
Centro Universitario de Quiché

3. ¿Qué funciones administrativas aplican en la dirección del establecimiento?

---

---

---

4. ¿Cuentan con un manual de funciones administrativas dentro de la dirección?

Sí

No

¿Por qué? \_\_\_\_\_

---

---

5. ¿Con qué frecuencia se supervisa a los docentes en su labor educativa?

---

---

---

6. ¿Existe un trabajo en equipo entre el personal administrativo y los docentes?

Sí

No

¿Por qué? \_\_\_\_\_

---

---



**CUSACQ**  
TRICENTENARIA  
Universidad de San Carlos de Guatemala  
Centro Universitario de Quiché

7. ¿La administración del establecimiento ha tomado acciones en beneficio de la educación de los estudiantes?

Sí

No

Si su respuesta es sí mencione algunas acciones: \_\_\_\_\_

---

---

8. ¿Qué haría para que el liderazgo dentro de la administración educativa sea efectivo?

---

---

---

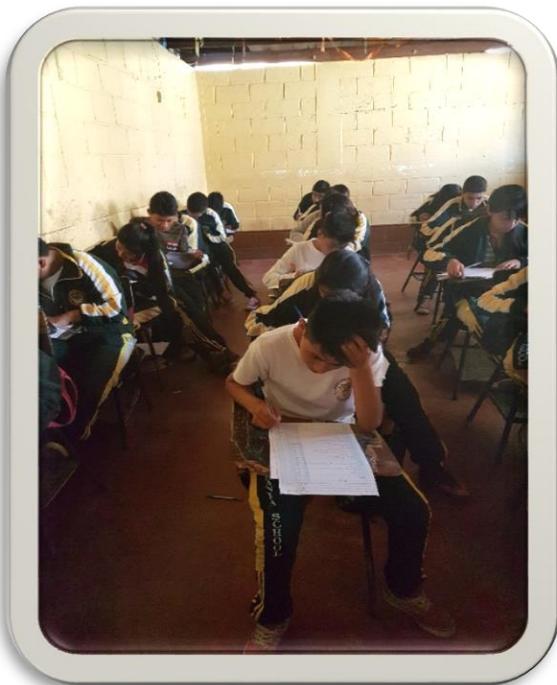
9. ¿Quiere agregar algo importante sobre el tema? \_\_\_\_\_

---

---



Fuente: López, E. (2018). Realizando encuestas a estudiantes del Colegio Evangélico Mixto Bethania del municipio de Nebaj, departamento de El Quiché.





Fuente: López, E. (2018). Realizando encuestas a docentes del Colegio Evangélico Mixto Bethania del municipio de Nebaj, departamento de El Quiché.



Fuente: López, E. (2018). Realizando entrevistas a personal administrativo del Colegio Evangélico Mixto Bethania del municipio de Nebaj, departamento de El Quiché.



Fuente: López, E. (2018). Realizando capacitación a personal administrativo y docente del Colegio Evangélico Mixto Bethania del municipio de Nebaj, departamento de El Quiché.





Fuente: López, E. (2018). Realizando capacitación a personal administrativo y docente del Colegio Evangélico Mixto Bethania del municipio de Nebaj, departamento de El Quiché.

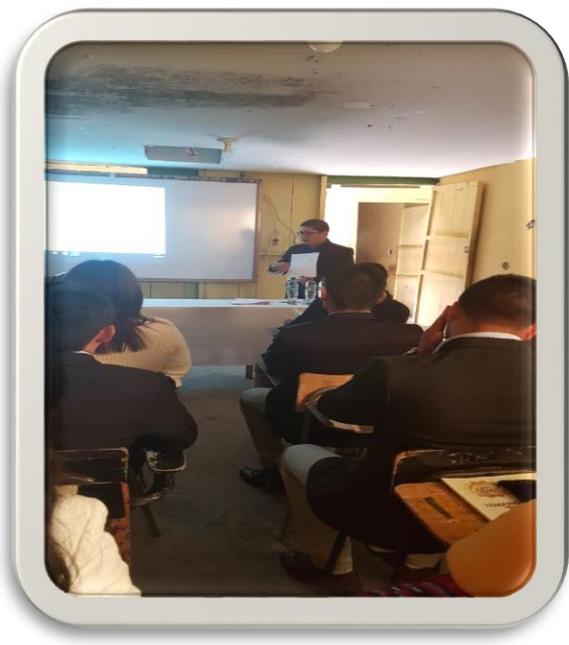
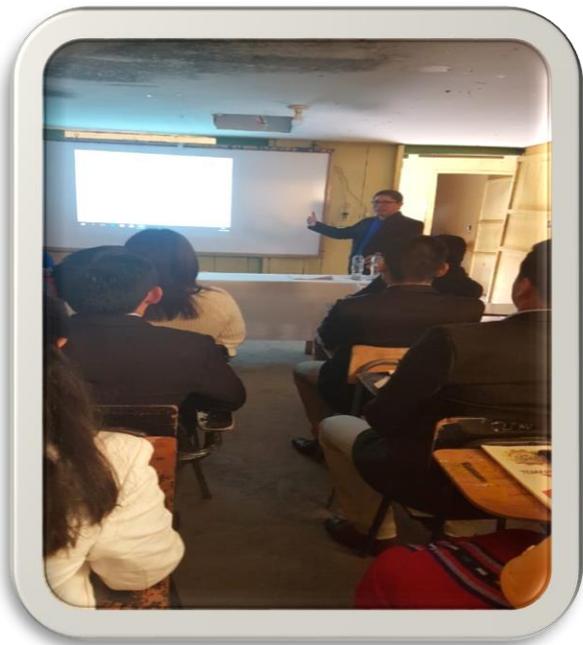


Fuente: López, E. (2018). Entrega del Manual de Funciones Administrativas al director del Colegio Evangélico Mixto Bethania del municipio de Nebaj, departamento de El Quiché.



Fuente: López, E. (2018). Realizando capacitación a personal administrativo y docente de centros educativos del municipio de Nebaj, departamento de El Quiché.





Fuente: López, E. (2018). Realizando capacitación a personal administrativo de distintos centros educativos del municipio de Nebaj, departamento de El Quiché.



Fuente: López, E. (2018). Entrega del Manual de Funciones Administrativas a directores (a), de centros educativos del municipio de Nebaj, departamento de El Quiché.

## **PROPUESTA PEDAGÓGICA**

# MANUAL DE FUNCIONES ADMINISTRATIVAS DEL DIRECTOR



UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
**Centro Universitario de Quiché**  
**CUSACQ**  
Sección Santa María Nebaj

LICENCIATURA EN PEDAGOGÍA Y ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA CON ESPECIALIDAD EN MEDIO AMBIENTE

FUENTE: LÓPEZ, E. (2018)

## Índice

Introducción.	i
Como debe utilizarse el manual.	ii
Objetivos.	iii
¿Qué es un manual de funciones?	iv
<b>UNIDAD I. ACTIVIDADES DEL DIRECTOR</b>	
Actividad 1. Planificando mi gestión.	5
Funciones administrativas.	8
Actividad 2. Caracterizando mi gestión.	10
Gestión educativa.	14
Actividad 3. Identificando y ubicando problemas en las dimensiones de mi gestión.	15
<b>UNIDAD 2. INSTRUMENTOS PARA LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA.</b>	
Actividad 1. Definiendo mi misión y visión..	16
Actividad 2. FODA.	18
Actividad 3. Propuesta pedagógica.	19
Actividad 4. Propuesta de gestión.	20
Organigrama.	21
¿Cómo elaborar un organigrama?	23
<b>UNIDAD 3. ESTABLECE FUNCIONES PARA CADA EMPLEADO.</b>	
Actividad 1. Socialización de funciones	24
Base legal.	24
Identificación de cargos y funciones.	25
Cargos institucionales.	32
Actividad 2. Descripción de funciones esenciales.	32
Actividad 3. Ensayo y error en el desempeño de funciones.	33
Fotografías del personal administrativo.	34



## Introducción

El presente manual es un instrumento de guía para el director y de organización al personal, en todo lo referente al cumplimiento de sus funciones, obligaciones y responsabilidades en las diferentes áreas de trabajo en las que se desempeñen.

El manual permite determinar las funciones específicas y los requisitos mínimos de los puestos de trabajo que cada persona tiene, de acuerdo a la estructura organizacional de cada centro educativo, facilita también los procesos de selección e inducción del personal nuevo, así como los procesos de orientación y capacitación del personal que se encuentre en servicio, permitiéndoles conocer con claridad sus funciones y responsabilidades para el puesto al que han sido asignados.

Para su inducción tiene en cuenta las normatividades y estatutos que rigen la Ley de Educación Nacional, así como las normas específicas que regulan el accionar y prestación de servicios de empleados en las diversas organizaciones establecidas en el Código de Trabajo. La administración es uno de los factores más influyentes dentro de toda institución, ya que su enfoque se refiere a la forma de cómo está organizada y estructurada una institución de manera eficiente. Dentro de la administración se hace necesaria la práctica de la planificación, coordinación, ejecución, control y supervisión de las actividades, también implica gestionar y administrar de forma correcta todas las funciones y actividades de manera sistemática.

La administración consiste en el trabajo colectivo y sistemático para lograr un objetivo, ya que su fin primordial es el trabajo en conjunto. En la administración es necesario que exista un equilibrio entre los objetivos de la institución, de tal manera que se pueda tener énfasis en el desempeño e incidencia a distintas situaciones en un contexto laboral.



## Como debe utilizarse el manual

Esta herramienta administrativa debe implementarse aplicando los procedimientos que se indican en cada unidad, para ello quien ejerce la función administrativa debe apropiarse de las instrucciones y actividades que contempla el manual. Debe dar énfasis a las actividades prácticas para aplicarlas convenientemente.

### Pasos:

- Planificar
- Organizar
- Dirigir
- Controlar
- Gestionar
- Misión y Visión
- Fortalezas y debilidades
- Propuestas de mejoras educativas
- Socialización de Funciones, a través de capacitaciones

Pasos que se sugieren realizar de acuerdo a la situación administrativa que se presente en un contexto educativo.



## Objetivos

### General

- Servir como instrumento técnico normativo de gestión institucional, para que el trabajo se desarrolle adecuadamente, estableciendo funciones y requisitos de cada uno de los cargos que conforman la estructura de la institución educativa y la comunicación que se debe tener para llegar a cumplir con la misión y visión de la institución.

### Específicos

- Facilitar la comprensión de los objetivos, políticas, estructuras y funciones de cada área integrante de la organización educativa.
- Fortalecer la formación de empleados y proporcionar los lineamientos necesarios para el desempeño de sus labores a fin de brindar una educación de calidad
- Establecer responsabilidades y funciones para el personal administrativo y docente.

### Está dirigido a:

1. Directores
2. Funcionarios
3. Profesionales
4. Técnicos
5. Auxiliares de instituciones educativas



## ¿Qué es un manual de funciones?

El manual de funciones constituye un documento formal que sirve como medio de comunicación y coordinación que permite registrar y transmitir en forma sistemática la organización de actividades, además compila las diferentes descripciones de puestos de trabajo de una institución. Es el resultado del estudio de los puestos de trabajo, imprescindible para llevar a cabo la correcta gestión del recurso humano.

En el análisis de los puestos de trabajo pueden considerarse pioneros a Frank y Lillian Gilbreth.

### El manual de funciones permite:

1. Documentar los distintos puestos de trabajo de la organización mediante una descripción exhaustiva de los mismos, de los flujos de trabajo y sistemas.
2. Establecer o completar el organigrama jerárquico-funcional de la organización.
3. Facilitar el control y la mejora de los sistemas de gestión y producción de servicios, estableciendo las bases para una adecuada definición de objetivos.
4. Efectuar el desarrollo de una valoración de puestos de trabajo ajustada a sus contenidos y exigencias, de manera que la política retributiva, vaya donde la legislación y normativa lo permitan, considerando la aportación diferencial a los resultados de la organización, de cada uno de los puestos de trabajo, también de sus características diferenciales.
5. Integrar las competencias profesionales necesarias para el buen desempeño del puesto de trabajo.
6. Definir áreas de resultados, haciendo factible la evaluación del rendimiento de las personas que desempeñan los puestos de trabajo mediante sistemas más válidos y fiables.
7. Analizar las funciones, identificando potenciales y duplicidades en actividades, funciones, tareas, responsabilidades.
8. Hacer posible la elaboración de planes de formación y el desarrollo de procesos de selección más eficaces, al aportar un conocimiento más preciso del contenido de los distintos puestos y del perfil de exigencias de cada uno de ellos.
9. Facilitar la función de prevención de riesgos laborales.
10. En la administración educativa, constituye un elemento clave para la correcta elaboración de la relación de puestos de trabajo.



# UNIDAD I

Mejorando la gestión educativa, mediante la ejercitación y capacitación.

## ACTIVIDADES DEL DIRECTOR



CONOCER LA MEJOR FORMA DE GESTIÓN EDUCATIVA

LE PERMITIRÁ SER MEJOR LÍDER Y ESTAR CAPACITADO  
PARA ESTABLECER FUNCIONES ADECUADAS

RECUERDE SER UN LÍDER DEMOCRÁTICO

## Actividad 1. Planificando mi gestión

Para hacer que algo se realice en base a una buena dirección se debe situar hacia donde se desea ir y así orientarse a un punto determinado en el cual los objetivos lleguen a su fin principal, la dirección para Higgins (2004) “es el hecho de influir en los individuos para que contribuyan a favor del cumplimiento de las metas organizacionales y grupales; por lo tanto, tiene que ver fundamentalmente con el aspecto interpersonal de la administración” (p. 6). Por lo consiguiente los procesos de cumplir con las tareas encomendadas se ven reflejadas en la disposición de dirigirlas oportunamente a través de las funciones asignadas para cada miembro que labora en la institución educativa.



Fuente: López, E. (2018)



Juan Cedillo, recientemente ha asumido el cargo de director en el colegio Los Cipresales. En tres años de experiencia como docente ha podido reconocer fortalezas y debilidades en la organización y en el desempeño de los docentes. Esta semana ha estado revisando la documentación del Ministerio de Educación. Está preocupado porque se da cuenta que es necesario generar algunos cambios y establecer las funciones específicas a todos los empleados...

¿Qué es lo primero que debo hacer como director?

¿Cómo debo de organizar a mis docentes?

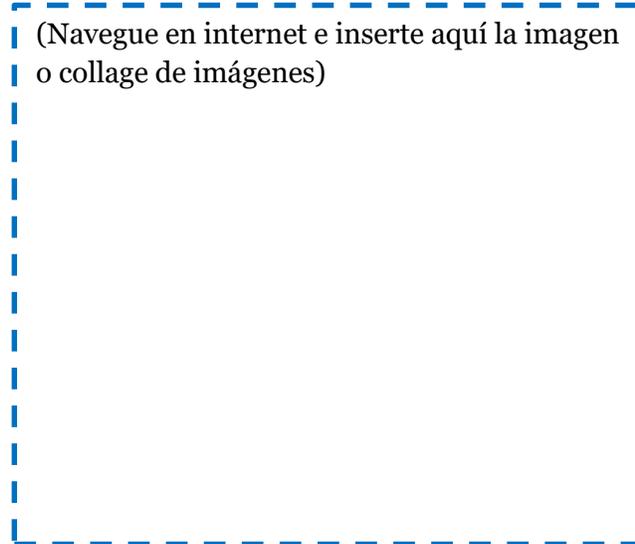
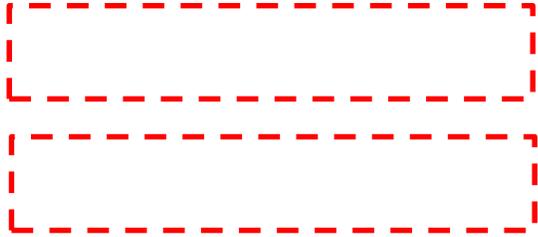
¿Cómo decirle las funciones a cada integrante de este colegio?

¿Cómo lograr las competencias básicas en mis estudiantes?

¿Qué cambios son esenciales en mi gestión educativa?

Fuente: López, E. (2018)

Defina el termino gestión con dos palabras y luego incruste una imagen o collage en el cuadro respectivo.



Fuente: López, E. (2018)

Con seguridad, ha utilizado palabras como organización, planificación, recursos, evaluación, monitoreo, imágenes como personas, materiales, organigramas.

El desarrollo del proceso es responsabilidad del director, pero no es el que realiza todas las tareas, en conjunto para que la administración funcione se debe establecer lo siguiente:

- Planificación
- Organización
- Coordinación
- Dirección
- Control
- Definición de objetivos
- Decisiones para solucionar problemas
- La comunicación
- Capacitación del personal
- La influencia del poder.

## **Funciones Administrativas**

Toda organización, empresa o institución debe tener presente que es importante administrar desde una perspectiva sistemática de funciones como:

### **Planeación**

Para Diez (2001) “la planeación consiste básicamente en elegir y fijar las misiones y objetivos de la organización”. (p. 4). Planear una actividad nos permitirá saber cómo debemos seguir los lineamientos o procesos, con el fin de alcanzar, los objetivos trazados.

### **Organización**

Según Calderón (s/f) “la organización es el arreglo de las funciones que se estiman necesarias para lograr un objetivo y una indicación de la autoridad y la responsabilidad asignada a las personas que tienen a su cargo la ejecución de las funciones respectivas” (p. 24). La organización tiende a ser entonces un conjunto de actividades bien coordinadas en donde todos los individuos que integran la institución tengan el propósito de obtener el máximo de aprovechamiento posible de elementos materiales, técnicos y humanos en la realización de los fines que la propia institución persigue.

### **Coordinación**

Desde el punto de vista de Calderón (s/f) la coordinación es “la armonización de toda la organización y sus componentes, en los que se pueden involucrar tanto los órganos centralizados como a órganos descentralizados de la administración pública e incluso a otros organismos del estado”. (p. 24). Entonces las actividades se acoplarán a los beneficios de la misma, si se establecen iniciativas prudentes conscientemente coordinadas en la cual dos o más personas deben cooperar para un fin determinado, alcanzando así los objetivos que se han establecido.

### **Dirección**

La dirección es aquel elemento de la administración en el que se logra la realización efectiva de todo lo planeado, Reyes (2007) expone que: “la dirección es impulsar, coordinar y vigilar las acciones de cada miembro y grupo de un organismo social, con el fin de que el conjunto de todas ellas realice del modo más eficaz los planes señalados”. (p. 29). De esta manera la dirección es el elemento de la administración en el que se hace efectiva la toma de decisiones, su importancia

radica en que cumple una función sobre la cual los demás elementos de la organización se subordinan y ordenan.

### **Control**

Es importante que se vigile toda actividad o acción que se realice dentro de la institución, de manera que se vinculen los hechos suscitados antes o después de la realización de una eventualidad, tal y como lo indica Calderón (s/f) “el control es la medición de los resultados actuales y pasados, en relación con los esperados, ya sea total o parcial, con el fin de recoger, mejorar y formular nuevos planes” (p. 25). Por lo consiguiente se deben supervisar todas las actividades de conformidad con las tareas previstas, las cuales deben ser ejecutadas de manera favorable.

### **Instrumentos de control**

- Lista de cotejo
- Escala de rango
- Rúbrica
- Observación
- Prueba exploratoria
- Monitoreo



Fuente: López, E. (2018)



## Actividad 2. Caracterizando mi gestión

La gestión educativa es un proceso orientado al fortalecimiento de los proyectos educativos, que ayudan a mantener la autonomía institucional y que enriquecen los procesos pedagógicos por medio de una administración efectiva, en la cual se norman principios para la realización de las actividades educativas. El módulo de gestión educativa DIGECADE (2009) define los principios de la administración educativa como: “las normas que rigen el buen funcionamiento del centro escolar; respondiendo así a las necesidades y expectativas de la comunidad educativa” (p. 12). Estas normas son las que rigen las actividades planificadas del proceso de enseñanza- aprendizaje, guía los intereses de los alumnos y los padres de familia de un centro educativo, alcanzando de esta manera una educación integral y de calidad.



Fuente: López, E. (2018)



Sabiendo más de la gestión educativa y su enfoque en cuanto a la coordinación de actividades, analice su institución educativa e identifique las características que definen el modelo de gestión que se está dando. Esta pregunta debe ser contestada por usted y un equipo de docentes que pertenezcan a diferentes áreas académicas y directivos de la institución.

### Características de la gestión en mi institución educativa



### Modelos



Juan Cedillo continúa pensando qué haría desde la gestión, recuerda que cuando no tenía esta función, le hubiera gustado ser convocado a una reunión y así todos hubieran dado sus aportes. Decide convocar a asamblea a los docentes para compartirles sus inquietudes y conocer las de ellos. En la asamblea, algunos docentes manifiestan su disposición de trabajar juntos, otros no y algunos están en una actitud de expectativa y sorprendidos de la propuesta de un trabajo en conjunto. A medida que transcurre la asamblea, los docentes se van dando cuenta de la importancia de su participación y proponen formar comisiones de trabajo.

¿Cómo organizarnos?

¿Cómo está el clima institucional?

¿Debemos incorporar a los padres de familia?



¿Y el manual de funciones?

¿Existe?

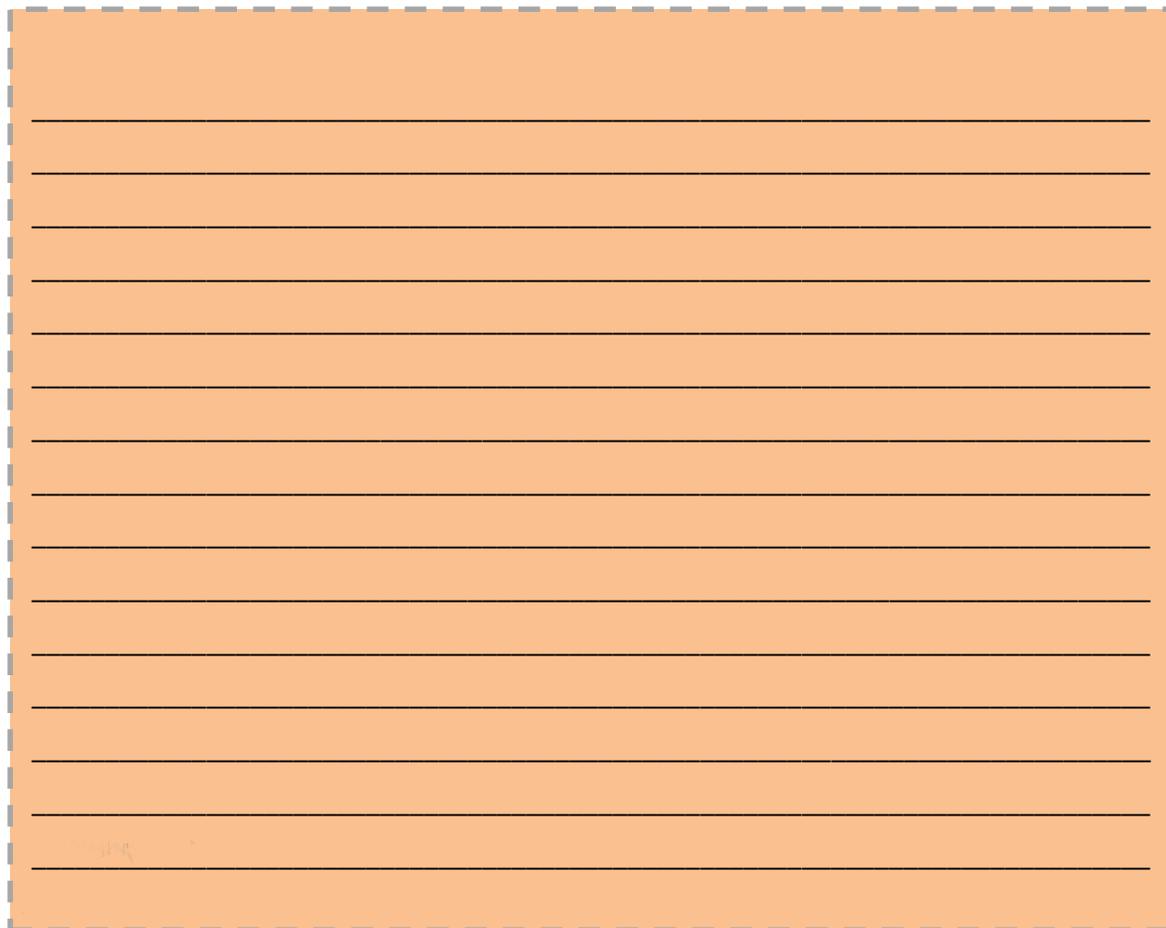
¿Qué haré?

¿Cómo lo doy a conocer?

Fuente: López, E. (2018)



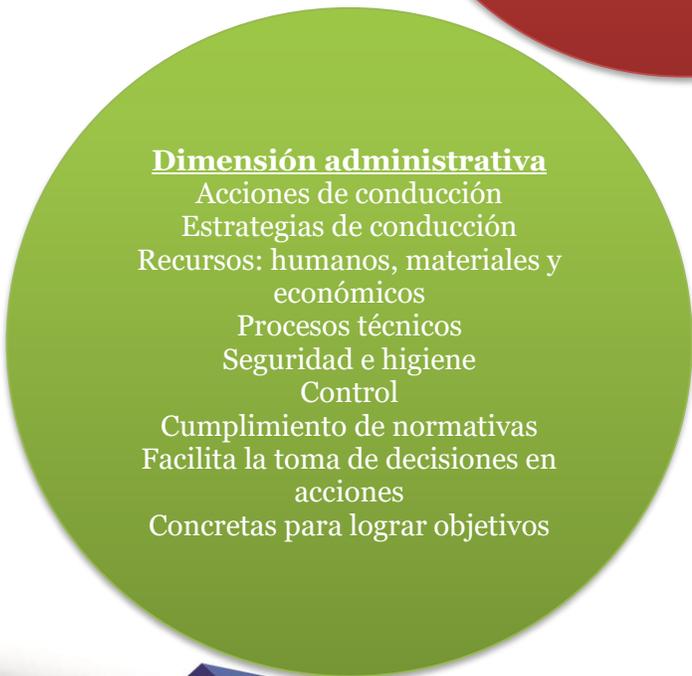
Así como las inquietudes de Juan Cedillo, ¿Cuáles tiene usted frente a la gestión en su institución?



Al revisar todas estas inquietudes, se puede observar que la gestión plantea una mirada sistémica y global de la institución. Para organizarlos, hagamos una analogía. Pensemos en unas ventanas que nos permitan ver lo que se hace y cómo se hace al interior de cada institución. A cada una de estas ventanas las vamos a llamar dimensiones de la gestión. Entonces, las dimensiones de la gestión serán...

Desde el punto de vista analítico, herramientas para observar, analizar, criticar e interpretar lo que sucede al interior de la organización y funcionamiento cotidiano de la institución educativa.

Fuente: López, E. (2018)



### Actividad 3. Identificando y ubicando problemas en las dimensiones de mi gestión.

Ahora con la información recibida, reflexione y conteste:  
¿Qué ideas le surgen para incorporar a su gestión como director?

---

---

¿Con qué recursos personales y de contexto tendría que contar?

---

---

Siendo usted, director de su institución: ¿Qué acciones lleva a cabo en cada una de las dimensiones de la gestión educativa y qué otra plantearía?

Tabla I

	Acciones que realiza	Acciones que plantearía realizar
Institucional		
Administrativa		
Pedagógica		
Comunitaria		

¿Qué facilidades y obstáculos encontraría para implementar las acciones que ha planteado realizar?

---

---

De las acciones planteadas, elija aquellas que considere que pueda implementar en el presente año.

---

---



PERMITE LA PARTICIPACIÓN  
DE TODOS



# UNIDAD 2

## INSTRUMENTO PARA

LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA

ESTABLECE:

- LA ENTIDAD DE LA INSTITUCIÓN
- PROPUESTA PEDAGÓGICA
- PROPUESTA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA



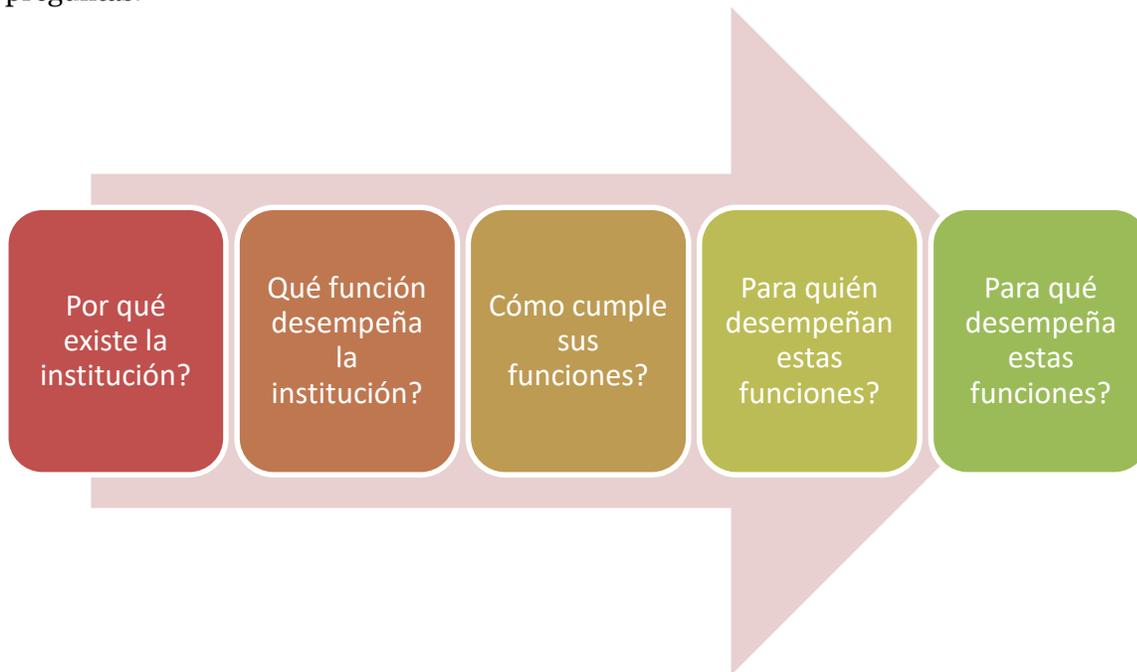
# Actividad 1. Definiendo mi misión y visión

## La misión institucional.

Es la imagen actual que enfoca los esfuerzos que realiza el grupo organizado, organización o entidad para conseguir los objetivos que se proponen. Es la razón de ser de la institución y especifica el rol funcional que desempeña en su entorno. Indica con claridad el alcance y dirección de sus acciones, así como sus características distintivas

## ¿Cómo se formula la misión institucional?

Para tener claro los aspectos a incluir en la Misión, es conveniente responderse las siguientes preguntas:



manera de práctica, responda las 5 preguntas que le ayudarán a formular o reformular su Misión

Con las respuestas obtenidas, trate de elaborar o reelaborar la misión de su institución:

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

### La misión debe:

1. Ser clara y comprensible.
2. Ser corta.
3. Reflejar las características de la institución.
4. Ser amplia, para permitir flexibilidad.
5. Servir de referente para tomar decisiones.



## Actividad 2. FODA

Para identificar las Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas en cada una de las dimensiones, podemos ayudarnos con las siguientes matrices:

### Matriz de Fortaleza y Debilidades

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
Pedagógico		
Institucional		
Administrativo		
Comunitario		

### Matriz de Oportunidades y Amenazas

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Pedagógico		
Institucional		
Administrativo		
Comunitario		

Una vez que tenemos identificadas las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas en cada dimensión, es necesario relacionarlas para poder señalar los objetivos estratégicos que le permitan a la institución educativa alcanzar su misión. Para esto nos podemos ayudar con la siguiente matriz.

Responda a las preguntas señaladas en la matriz, esto le ayudará a precisar sus objetivos estratégicos.

FACTORES INTERNOS \ FACTORES EXTERNOS	FORTALEZAS	DEBILIDADES
OPORTUNIDADES	¿En qué medida esta fortaleza me permite obtener mejores ventajas de esta oportunidad?	¿En qué medida esta debilidad me impide obtener mejores ventajas de esta oportunidad?
AMENAZAS	¿En qué medida esta fortaleza me permite contrarrestar esta amenaza?	¿En qué medida esta debilidad me impide contrarrestar esta amenaza?

## Actividad 3. Propuesta pedagógica

Considerando lo que piensan y hacen los miembros de la comunidad educativa de su institución, responda las preguntas que se plantean. Esto lo orientará para precisar el enfoque de su propuesta pedagógica.

¿Qué significa aprender?

¿Qué significa enseñar?

¿Cuál es el rol del que aprende?

¿Cuál es el rol del que enseña?

¿Qué es el currículo Nacional Base? ¿Cómo se entiende?

¿Cuáles son las ideas y principios fundamentales que identifican nuestro actuar pedagógico?

La reflexión sobre estos conceptos y la definición de los mismos conducirá a decidir el enfoque pedagógico que se expresará en el proyecto curricular y en el actuar diario de la institución.

## Actividad 4. Propuesta de gestión

Es importante tener en cuenta que, en la propuesta de gestión, estén claramente definidas:

- Una organización flexible y adaptable
- La jerarquía y la autoridad
- Los canales de participación
- La ubicación del personal de acuerdo a su competencia y/ o especialización
- Las relaciones con la comunidad y que sean viables.

Parte del proyecto organizacional de la institución se concreta en instrumentos como el reglamento interno, el organigrama y el manual de funciones.

Señale tres elementos importantes del reglamento interno de su institución educativa.

A rectangular box with a dashed border and an orange background. It contains three horizontal lines for writing.

¿Qué es para usted un organigrama?

A rectangular box with a dashed border and a light green background. It contains three horizontal lines for writing.

Intente graficar el organigrama de su institución educativa. Hágalo sin recurrir a ningún documento solo al conocimiento que tiene de su institución y recogiendo las experiencias vividas a diario

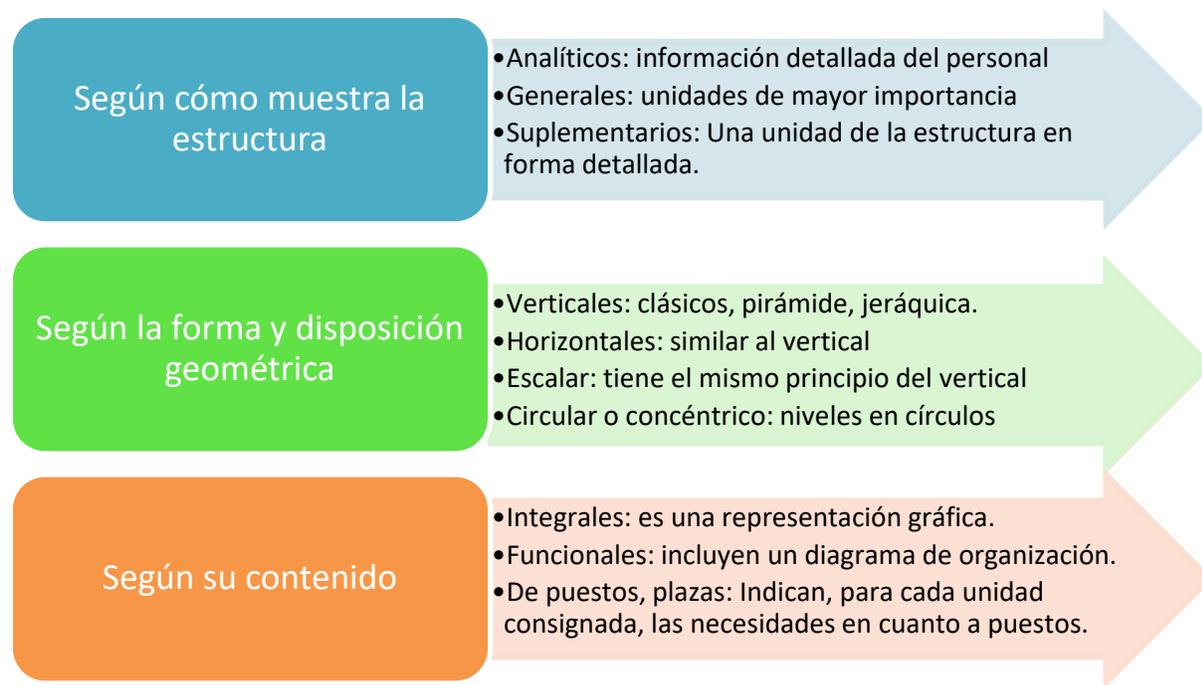
A large, empty rectangular box with a dashed border, intended for drawing the organizational chart.

## ORGANIGRAMA

Es una manera gráfica de expresar la estructura organizativa de la institución y la ubicación de los miembros de la comunidad educativa. En él se señalan los niveles de autoridad, coordinación, asesoría y apoyo.

El organigrama debe guardar coherencia con los objetivos de la institución y ser de fácil comprensión para todos los miembros de la comunidad educativa.

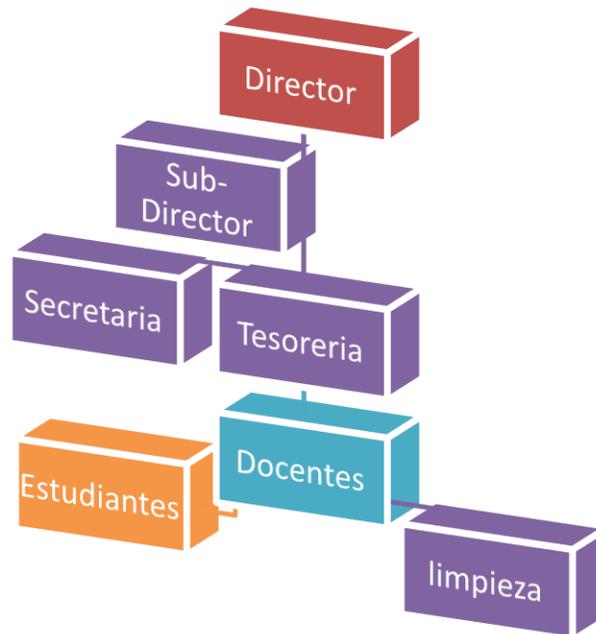
Podemos hablar de diversos tipos de organigramas, según el criterio de clasificación:



Es importante destacar que el gráfico que se utilice representa también una concepción de la gestión, de las relaciones interpersonales y de la autoridad que se dan en la institución. Así tenemos el organigrama estructural tradicional, que representa la organización, con una línea de mando definida (vertical), un órgano de dirección en la “punta de la pirámide” que personaliza al director, sub director y personal jerárquico de la institución educativa.

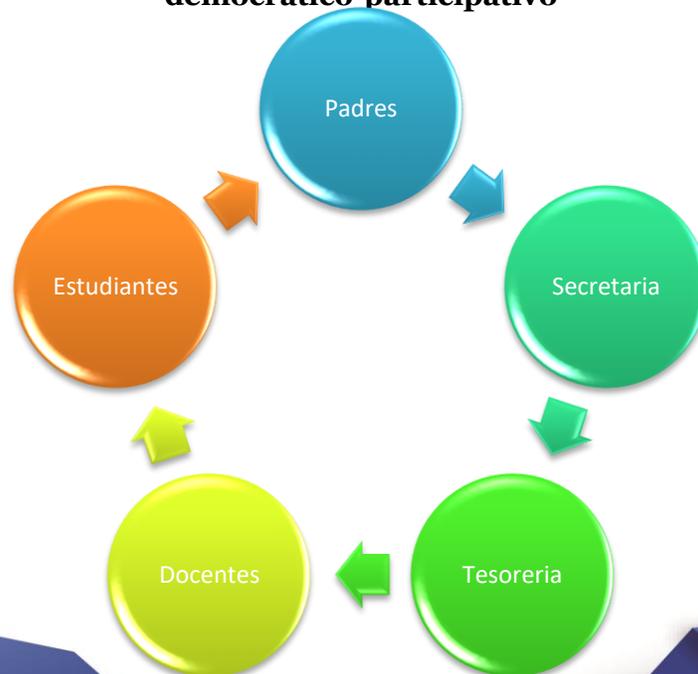
Finalmente, la base de la estructura está constituida por la línea normativa o de ejecución; en el caso de la institución educativa, esta línea se identifica como el trabajo en el aula, en donde interactúan estudiantes y docentes en los procesos de enseñanza y aprendizaje.

### Organigrama estructural tradicional



A diferencia del enfoque anterior, también tenemos el organigrama de una organización democrática y participativa, en el que se representa un sistema de comunicación y colaboración horizontal entre los diferentes órganos que configuran la estructura funcional de la institución educativa, representada por una línea que los conecta.

### Organigrama estructural democrático-participativo



## ¿CÓMO ELABORAR UN ORGANIGRAMA?

Caracterice el organigrama de su institución y señale a qué tipo de enfoque responde o se aproxima.

---

---

---

Si tuviera que elaborar un organigrama con el equipo de su institución, ¿Qué pasos seguiría?

---

---

---

Se puede sugerir los siguientes pasos:

- a) Identificar las áreas organizacionales que existen en la institución (dirección, asesoramiento, apoyo, ejecución...)
- b) Identificar los órganos y/o departamento que constituyen cada una de las áreas; por ejemplo, asesoramiento: departamento legal; apoyo: contabilidad, secretaria, entre otros.
- c) Ubicar cada área y órgano de acuerdo a criterios de jerarquía y funciones en la posición que les corresponde, uniéndolos con líneas que establecerán la relación de autoridad, de dependencia. La diferencia de altura en la ubicación de un área organizativa significa diferencia jerárquica.

# UNIDAD 3

## ESTABLECE FUNCIONES PARA CADA EMPLEADO

### LEGISLACIÓN

Recuerde que lo legal es primero  
El marco legal es lo primero

### CARGOS

Establezca cargos de acuerdo  
a las habilidades y destrezas

### RESPONSABILIDADES

Defina responsabilidades



Sea un buen director,  
instruya a su personal



## Actividad 1. Socialización de funciones

Dar a conocer de manera dinámica las funciones, requisitos y habilidades que debe poseer el personal mediante una charla, junta de trabajadores o actividades sociales educativas, en donde se le dé a conocer al trabajador el organigrama y las dependencias de autoridad y funciones de acuerdo a la estructura organizacional.

### BASE LEGAL

Las bases legales de acciones administrativas se encuentran enmarcadas en los siguientes documentos.

- Decreto Legislativo 12-91, del 12 de enero de 1991, Ley de Educación Nacional
- Decreto Número 1441 del congreso de la República de Guatemala, Código de trabajo
- Acuerdo gubernativo 229-2014, Reglamento sobre Higiene y Seguridad en el trabajo



Fuente: López, E. (2018)

I. Identificación del cargo	
Área:	Administrativa
Denominación del cargo:	Director
Dependencia:	Jerárquica
Jefe inmediato:	Propietario
II. Propósito principal	

Su trabajo consiste en planificar, organizar, dirigir, coordinar y supervisar labores técnicas administrativas, como actividades de estudio, investigación, ejecución de programas, registrar y controlar, administrar el recurso humano. Su función principal es liderar y dirigir a todo su personal para llegar al término de los propósitos institucionales.

### III. Descripción de funciones esenciales

1. Tener conocimiento y pleno dominio del proceso administrativo de los aspectos técnico pedagógicos y de la legislación educativa vigente relacionada con su cargo y centro educativo que dirige.
2. Planificar, organizar, orientar, coordinar, supervisar y evaluar todas las acciones administrativas del centro educativo en forma eficiente.
3. Asumir conjuntamente con el personal a su cargo la responsabilidad de que el proceso de enseñanza-aprendizaje se realice en el marco de los principios y fines de la educación.
4. Responsabilizarse por el cuidado y buen uso de los muebles e inmuebles del centro educativo.
5. Mantener informado al personal de las disposiciones emitidas por las autoridades ministeriales.
6. Representar al centro educativo en todos aquellos actos oficiales o extraoficiales que son de su competencia.
7. Realizar reuniones de trabajo periódicas con el personal docente técnico, administrativo, educandos y padres de familia de su centro educativo.
8. Propiciar y apoyar la organización de asociaciones estudiantiles en su centro educativo.
9. Apoyar y contribuir a la realización de las actividades culturales, sociales y deportivas de su establecimiento.
10. Propiciar las buenas relaciones entre los miembros del centro educativo e interpersonal de la comunidad en general.
11. Respetar y hacer respetar la dignidad de los miembros de la comunidad educativa.
12. Promover acciones de actualización y capacitación técnico-pedagógicas y administrativas en coordinación con el personal docente.
13. Apoyar la organización de los trabajadores educativos a su cargo.

#### IV. HABILIDADES ESENCIALES DE FORMACIÓN ESPECÍFICA

- Poseer iniciativa, contar con un amplio criterio
- Capacidad para analizar la realidad del centro educativo
- Sentido de responsabilidad, honestidad
- Facilidad de palabra
- Empatía
- Liderazgo democrático
- Toma de decisiones
- Respuestas bajo presión
- Manejo de conflictos
- Coordinación
- Firmeza y flexibilidad

I. Identificación del cargo	
Área:	Administrativa
Denominación del cargo:	Sub-director
Dependencia:	Jerárquica
Jefe inmediato:	Director

#### II. Propósito principal

Su trabajo consiste en planificar, organizar, dirigir, coordinar y supervisar labores técnicas administrativas en ausencia del director.

#### III. Descripción de funciones esenciales

1. Tener conocimiento y pleno dominio del proceso administrativo de los aspectos técnico pedagógicos y de la legislación educativa vigente relacionada con su cargo y centro educativo que dirige.
2. Planificar, organizar, orientar, coordinar, supervisar y evaluar todas las acciones administrativas del centro educativo en forma eficiente.
3. Asumir conjuntamente con el personal a su cargo la responsabilidad de que el proceso de enseñanza-aprendizaje se realice en el marco de los principios y fines de la educación.
4. Responsabilizarse por el cuidado y buen uso de los muebles e inmuebles del centro educativo.
5. Apoyar y contribuir a la realización de las actividades culturales, sociales y deportivas de su establecimiento.
6. Propiciar las buenas relaciones entre los miembros del centro educativo e interpersonal de la comunidad en general.

7. Respetar y hacer respetar la dignidad de los miembros de la comunidad educativa.
8. Promover acciones de actualización y capacitación técnico-pedagógico y administrativas.
9. Coordinación con el personal docente.

#### IV. Funciones en ausencia del director del establecimiento

1. Planificar, organizar, orientar, coordinar, supervisar y evaluar todas las acciones Administrativas del centro educativo en forma eficiente.
2. Mantener informado al personal de las disposiciones emitidas por las autoridades ministeriales.
3. Representar al centro educativo en todos aquellos actos oficiales o extraoficiales que son de su competencia.
4. Realizar reuniones de trabajo periódicas con el personal docente técnico, administrativo, educandos y padres de familia de su centro educativo.
5. Propiciar y apoyar la organización de asociaciones estudiantiles en su centro educativo.
6. Apoyar la organización de los trabajadores educativos a su cargo.

#### V. Habilidades esenciales de formación específica

- Poseer iniciativa, contar con un amplio criterio
- Capacidad para analizar la realidad del centro educativo
- Sentido de responsabilidad, honestidad
- Facilidad de palabra
- Empatía
- Liderazgo democrático
- Toma de decisiones
- Respuestas bajo presión
- Manejo de conflictos
- Coordinación
- Firmeza y flexibilidad

I. Identificación del cargo	
Área:	Administrativa
Denominación del cargo:	Secretaria(o) de dirección
Dependencia:	Oficina de secretaria
Jefe inmediato:	Director
II. Propósito principal	

Servir como soporte y apoyo fundamental en la atención al cliente y en todas las gestiones secretariales labores administrativas, cumpliendo con las actividades y compromisos adquiridos con el Ministerio de Educación en cuanto a papelería y trámites en conjunto con el director del establecimiento, así como lo concerniente a toda la papelería interna que maneje la institución educativa.

### III. Descripción de funciones esenciales

1. Manejo de agenda administrativa del Director.
2. Atención e información al público.
3. Mantener organizado y actualizado el archivo de expedientes.
4. Control de expedientes de estudiantes, personal docente, administrativo y de servicio.
5. Llevar el control de los archivos bajo su responsabilidad.
6. Mantener informado al personal docentes de las decisiones administrativas mediante circulares.
7. Llevar el control de las calificaciones bimestrales del establecimiento.
8. Llenar formatos administrativos; recibos, circulares, actas, solicitudes, entre otras.
9. Realizar en conjunto con el director todas las gestiones en el Sistema de Registros Educativos (SIRE).
10. Archivar los permisos de alumnos y personal de la institución.
11. Recepción de papelería del personal de nuevo ingreso a contratar.

### IV. Habilidades esenciales de formación específica

- Dominio pleno en el manejo del paquete ofimático (Word, Excel, Power Point, Publisher, Access entre otros),
- Habilidad en el uso de la computadora y equipo de oficina,
- Atención al cliente,
- Manejo y control de archivos,
- Compromiso con la institución,
- Discreción e iniciativa.

I. Identificación del cargo	
Área:	Administrativa
Denominación del cargo:	Tesorera (o) de dirección
Dependencia:	Oficina de tesorería
Jefe inmediato:	Director
II. Propósito principal	

Dirigir y coordinar el proceso de recaudo de ingresos de la institución educativa, así como el pago de servicios, controlando de manera responsable la gestión contable y financiera de la institución educativa.

### III. Descripción de funciones esenciales

1. Planear, ejecutar, coordinar, controlar la gestión financiera de la institución
2. Realizar la facturación mensual de los estudiantes del establecimiento educativo
3. Llevar ordenado y actualizado el estado de cuenta de pagos
4. Elaborar un control de morosos de la institución
5. Elaborar informes financieros que le sean solicitados
6. Realizar los pagos y gestiones necesarias para que el establecimiento educativo tenga un funcionamiento pleno.
7. Pago mensual a docentes del establecimiento
8. Encargado de ejecutar las ordenes y funciones que le designe el director

### IV. Habilidades esenciales de formación específica

- Atención al detalle
- Análisis numérico
- Trabajo en equipo/colaboración
- Capacidad de planificación/organización
- Análisis de problemas
- Integridad
- Responsabilidad
- Orientación a resultados

I. Identificación del cargo	
Área:	Docente
Denominación del cargo:	Docente
Dependencia:	Jerárquica
Jefe inmediato:	Director
II. Propósito principal	

Encargado de orientar los procesos de aprendizaje en el área que se desenvuelva, comprometido y con vocación de servicio, con capacidad de propiciar el desarrollo de nuevos conocimientos en el proceso de aprendizaje, en áreas científicas y tecnológicas, deberá promover la formación integral y desarrollo de competencia para cumplir con los objetivos organizacionales.

### III. Descripción de funciones esenciales

1. Ser orientador para la educación con base en el proceso histórico, social y cultural de Guatemala.
2. Respetar y fomentar el respeto para con su comunidad en torno a los valores éticos y morales de ésta última.
3. Participar activamente en el proceso educativo.
4. Actualizar los contenidos de la materia que enseña y la metodología educativa que utiliza.
5. Conocer su entorno ecológico, la realidad económica, histórica, social, política y cultural guatemalteca, para lograr congruencia entre el proceso de enseñanza-aprendizaje y las necesidades del desarrollo nacional.
6. Elaborar una periódica y eficiente planificación de su trabajo.
7. Participar en actividades de actualización y capacitación pedagógica.
8. Cumplir con los calendarios y horarios de trabajo docente.
9. Colaborar en la organización y realización de actividades educativas y culturales de la Comunidad en general.
10. Promover en el educando el conocimiento de la Constitución Política de la República de Guatemala, la Declaración de Derechos Humanos y la Convención Universal de los Derechos del Niño.
11. Integrar comisiones internas en su establecimiento.
12. Propiciar en la conciencia de los educandos y la propia, una actitud favorable a las transformaciones y la crítica en el proceso educativo.
13. Propiciar una conciencia cívica nacionalista en los educandos.
14. Evaluar el aprendizaje del estudiante.
15. Entregar notas de calificaciones de los bimestres.

#### IV. Habilidades esenciales de formación específica

Ser un docente ejemplar, Responsable, flexible, observador, mediador, inspirador, innovador, sobre todo facilitador de aprendizajes, conocedor de los distintos estilos de aprendizaje.

I. Identificación del cargo	
Área:	Mantenimiento y servicio
Denominación del cargo:	Conserje
Dependencia:	Jerárquica
Jefe inmediato:	Director

II. Propósito principal

Mantener en condiciones de higiene y limpieza general las instalaciones del centro educativo, para contribuir a crear el ambiente adecuado para la asimilación de conocimientos y de comodidad. (barrer, trapear o aspirar, sacudir, limpiar vidrios, entre otras tareas)

#### III. Descripción de funciones esenciales

1. Realizar y mantener, diariamente, la limpieza general del área asignada y del mobiliario y equipo correspondiente.
2. Realizar, periódicamente, la limpieza de ventanas, techos y paredes de las instalaciones del centro educativo.
3. Auxiliar en labores de servicio, cuando así se requiera, así como en el movimiento de objetos semipesados.
4. Reportar al director los desperfectos que detecte dentro del establecimiento.
5. Solicitar los enseres necesarios para efectuar sus labores mediante el procedimiento correspondiente.
6. Mantener en buen estado los utensilios necesarios para realizar sus labores.
7. Permanecer en su área de trabajo durante su jornada y realizar el aseo de emergencia que se presente.
8. Mover y reacomodar el mobiliario, equipo y accesorios que sea necesario para el cumplimiento de sus funciones.
9. Recolectar la basura de las áreas y colocarla en los depósitos establecidos.
10. Cuidar las áreas verdes si el establecimiento cuenta con ellas.

#### IV. Habilidades esenciales de formación específica

Destrezas manuales

## Cargos institucionales

Los cargos institucionales son funciones que designan los puestos o actividades que se realizan dentro de un puesto de trabajo y que apoyan de manera satisfactoria todas las tareas establecidas. El decreto Legislativo 12-91, Ley de Educación Nacional del 12 de enero de 1991, en su capítulo I, establece las obligaciones de los trabajadores en base a cumplir con los cargos que se le indiquen de acuerdo a su rol dentro de la institución educativa.

Según lo establecido en cuanto a los diferentes cargos institucionales, realice las siguientes actividades, las cuales le servirán de apoyo y beneficio para desempeñar las funciones asignadas de manera eficiente.

### Actividad 2. Descripción de funciones esenciales

El director debe dibujar una ruleta en cuyo centro va el tema central “Descripción de funciones esenciales” y el sub director, secretaria, tesorero, docentes y conserje; deben describir el puesto que desempeñan, partiendo de las siguientes preguntas: ¿Para qué sirve? ¿Por qué es importante saberlo? ¿Cómo debe realizarse? ¿Cuáles son sus funciones? ¿Por qué se deben cumplir las funciones?

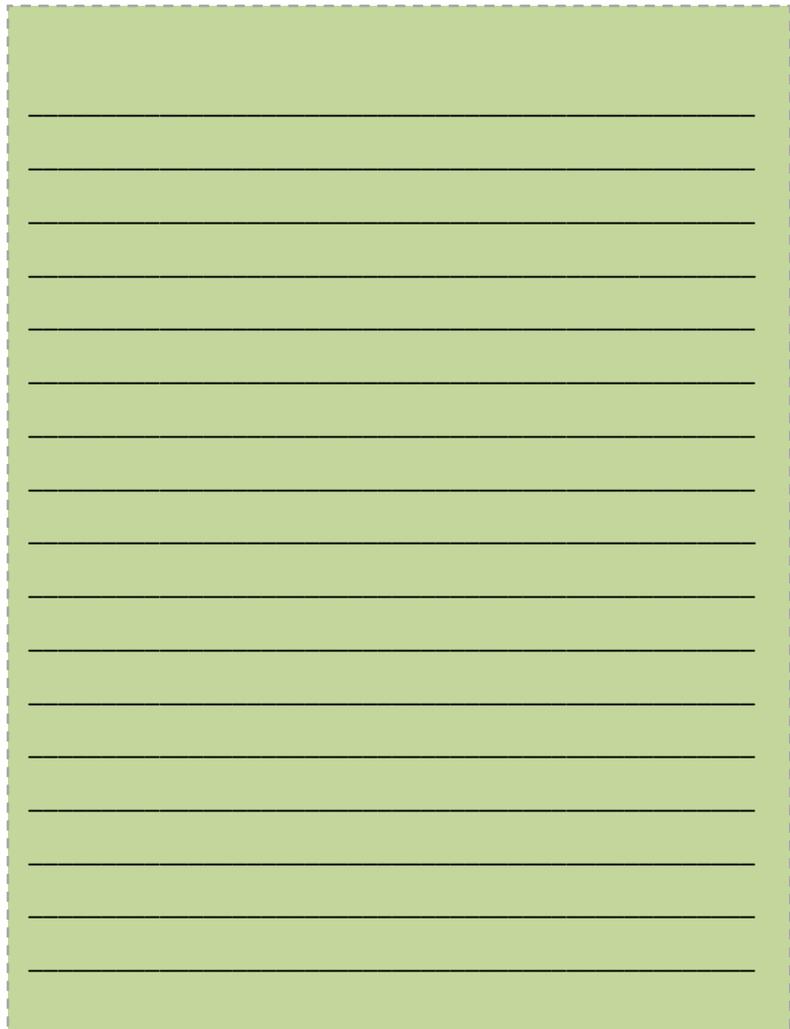


Fuente: López, E. (2018)

### Actividad 3. Ensayo y error en el desempeño de funciones

El personal administrativo, docente y de servicio debe realizar una prueba de ensayo y error, la cual consiste en anotar en hojas, una serie de cuestionamientos en cuanto al desempeño de sus funciones, para luego dar a conocerlos. Esto ayudará para que verifiquen en donde han fallado y luego rectifiquen sus errores.

**Serie de cuestionamientos:**



Fuente: López, E. (2018)

**FOTOGRAFÍAS DE PERSONAL ADMINISTRATIVO**



Fuente: López, E. (2018)



Fuente: López, E. (2018)



Fuente: López, E. (2018)



Fuente: López, E. (2018)

# MANUAL DE FUNCIONES

## Elementos de un manual de funciones

- Análisis del cargo
- Descripción del cargo

## Beneficios de un manual de funciones



## Referencias bibliográficas

### Libros:

- Arias, F. (2006). El proyecto de investigación. Venezuela: Episteme.
- Calderón, M. (s/f) Teoría general del derecho administrativo. Guatemala: MR.
- Casares, D. (2001). Líderes y educadores. Mexico: IEPSA.
- Castro, H. (2014). 90 Pruebas objetivas de evaluación. Quiché, Guatemala: Gómez.
- Chiavenato, I. (2011). Proceso Administrativo. Bogotá, Colombia: McGraw Hill.
- CNB, MINEDUC. (2002). Introducción a la Pedagogía. Guatemala: Editora Educativa.
- Congreso, de G. (2015). Ley de Educación Nacional. Guatemala: Liberia jurídica.
- Costitucion Política de la Republica de Guatemala. (2000). Guatemala: MR. Distribuidora Univeral.
- Diez, E. (2001). Aministración y didirección. México: McGraw Hill.
- DIGECADE. (2009). Gestion de Calidad Educativa. Guatemala: MINEDUC.
- Duarte, L. (2010). Programa Académico de Desarrollo Profesional Docente. Guatemala: USAC.
- Fernández, J. (2012). La Función Administrativa del directivo en la escuela secundaria. México: IUNAES.
- Galván, J. (2005). Tratado de Administración General. México: INAP.
- Gary, R. (2011). Adminiatracion de Recursos Humanos. Mexico: PEARSON.
- Hernandez y Rodriguez, S. (2006). Introduccion a la Administracion. México: McGraw Hill.
- Higgins, R. (2004). Análisis para la dirección financiera. Madrid, España: McGraw-Hill.
- Koontz, H. & Heinz, W. (1991). Elementos Administrativos. México: McGraw.

- Martínez, A. (2013). *Legislación Educativa*. Huhuetenango, Guatemala: CIMGRA.
- Martínez, L. (2012). *Administración Educativa*. México: Red Tercer Milenio.
- Maxwell, J. (2000) *Las 12 cualidades indispensables de un líder*. México: Caribe-Betania.
- MINEDUC. (2008). *Dirección Escolar Efectiva*. El Salvador: Procesos Gráficos.
- Ministerio, de T. (2014). *Reglamento sobre Higiene y Seguridad en el trabajo*. Guatemala: Ministerio de Trabajo.
- Ministerio, de T. (2000). *Código de Trabajo*. Guatemala: MR. Distribuidora Universal.
- Munch, L. (2006). *Fundamentos de administración*. México: Trillas.
- Palacios, S. (2012). *Liderazgo Educativo y su impacto en la calidad de Instituciones Educativas*. Granada España: Preditores de Calidad.
- Piloña, G. (2016). *Guía Práctica sobre Métodos y Técnicas de Investigación Documental y de Campo*. Guatemala: GP Editores.
- Reyes, P. (2007). *Administración moderna*. México: Limusa.
- San Fabian, J. (2011). *El Papel de la Organización Escolar en el Cambio Educativo*. Oviedo, España: Revista de Educación.
- Sánchez, M. (2006). *Administración*. México D.F: Publicaciones Cultural.
- Torres, A. (2007). *Constitución de las prácticas de supervisión escolar del orden institucional*. Hidalgo México: E.E.

**Tesis:**

- Ambrocio, M. (2014). Liderazgo del director y desempeño pedagógico docente. (Tesis de grado). Recuperado de <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesiseortiz/2014/05/09/Raxuleu-Manuel.pdf>
- Corripio, B. (2008). Perfil del director de la escuela y su relación con la efectividad institucional. (Tesis de maestría). Recuperado de <http://docplayer.es/71834444-Tesis-maestria-en-administracion-de-instituciones-educativas.html>
- Osorio, I. (2014). El proceso administrativo y sus efectos en los establecimientos educativos privados en la ciudad de Quetzaltenango. (Tesis de grado). Recuperado de <http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2014/01/01/Osorio-Imelda.pdf>
- Sagastume, L. (2006). La aplicación del proceso administrativo en una empresa de productos alimenticios de consumo masivo. (Tesis de grado). Recuperado de [http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/03/03\\_1847.pdf](http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/03/03_1847.pdf)
- Sum, M. (2015). Motivación y desempeño laboral. (Tesis de grado). Recuperado de <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesisjcem/2015/05/43/Sum-Monica.pdf>

**Libros en línea:**

- DGA. (2011). Guía Técnica para la Elaboración de Organigramas. Recuperado de [www.utn.edu.ar.static.files.download](http://www.utn.edu.ar.static.files.download).
- FRBA. (2008). Los organigramas. Recuperado de [www.utn.edu.ar.static.files.download](http://www.utn.edu.ar.static.files.download).  
<https://info.jalisco.gob.mx.files.leyes>.
- Ponce, T. (2006). La matriz FODA. Recuperado de <http://eco.mdp.edu.ar/repositorio>.