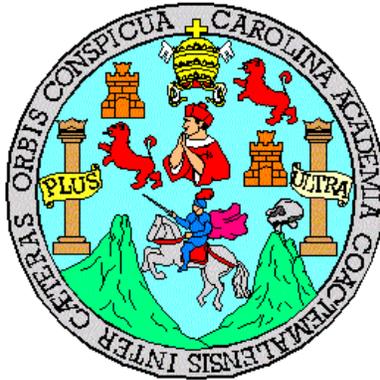


**Universidad de San Carlos de Guatemala  
Centro Universitario de Sur Occidente  
Licenciatura en Pedagogía y Administración Educativa**



TESIS

**LA CALIDAD DE DESEMPEÑO DEL ADMINISTRADOR EDUCATIVO EN LAS  
ESCUELAS DEL NIVEL PRIMARIO CON ESCUELAS PREPRIMARIAS  
ANEXAS**

(Estudio realizado en las Escuelas Oficiales del Área Rural del Municipio de San José El Ídolo,  
Suchitepéquez)

Por:

Ericka Siomara Cabrera Cardona

**Carné**

200841455

Mazatenango Suchitepéquez, febrero 2,020.

**Universidad de San Carlos de Guatemala  
Centro Universitario de Sur Occidente  
Licenciatura en Pedagogía y Administración Educativa**



**TESIS  
LA CALIDAD DE DESEMPEÑO DEL ADMINISTRADOR EDUCATIVO EN LAS  
ESCUELAS DEL NIVEL PRIMARIO CON ESCUELAS PREPRIMARIAS  
ANEXAS**

(Estudio realizado en las Escuelas Oficiales del área Rural del municipio de San José El Ídolo, Suchitepéquez)

Por:

**Ericka Siomara Cabrera Cardona**

**Carné**

200841455

*Ph.D Nery Edgar Saquimux Canastuj*

**ASESOR**

*Presentada en Examen Público de Graduación ante las autoridades del Centro  
Universitario de Sur Occidente CUNSUROC, de la Universidad de San Carlos de  
Guatemala, previo a conferirle el título de:*

**Licenciada en Pedagogía y Administración Educativa**

Mazatenango Suchitepéquez, febrero de 2,020.

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
CENTRO UNIVERSITARIO DE SUR OCCIDENTE**

**AUTORIDADES**

MSc. Murphy Olympo Paiz Recinos	<b>RECTOR</b>
Arq. Carlos Enrique Valladares Cerezo	<b>SECRETARIO</b>

**MIEMBROS DEL CONSEJO DIRECTIVO DEL CUNSUROC**

Dr. Guillermo Vinicio Tello Cano	<b>DIRECTOR</b>
----------------------------------	-----------------

**Representantes de Profesores**

Dr. Reynaldo Humberto Alarcón Noguera	<b>SECRETARIO</b>
Lic. Luis Carlos Muñoz López	<b>Vocal</b>

**Representante Graduado del CUNSUROC**

<b>Lic.</b> Vilser Josvin Ramírez Robles	<b>Vocal</b>
--	--------------

**Representantes Estudiantes**

TPA. Angélica Magaly Domínguez Curiel	<b>Vocal</b>
PEM Y TAE Rony Roderico Alonzo Solis	<b>Vocal</b>

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
CENTRO UNIVERSITARIO DE SUR OCCIDENTE  
COORDINACIÓN ACADÉMICA**

**COORDINADOR ACADÉMICO**

MSc. Héctor Rodolfo Fernández Cardona

**COORDINADOR CARRERA DE LICENCIATURA EN  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

MSc. Rafael Armando Fonseca Ralda

**COORDINADOR CARRERA DE LICENCIATURA EN TRABAJO SOCIAL**

Lic. Edín Aníbal Ortíz Lara

**COORDINADOR DE LAS CARRERAS DE PEDAGOGÍA**

Dr. René Humberto López Cotí

**COORDINADOR CARRERA DE INGENIERÍA EN ALIMENTOS**

MSc. Víctor Manuel Nájera Toledo

**COORDINADOR CARRERA DE INGENIERÍA EN AGRONOMÍA TROPICAL**

MSc. Erick Alexander España Miranda

**COORDINADOR CARRERA DE LICENCIATURA EN  
CIENCIAS JURÍDICAS Y SOCIALES, ABOGADO Y NOTARIO**

MSc. José David Barrillas Chang

**COORDINADOR CARRERA DE INGENIERÍA EN GESTIÓN AMBIENTAL  
LOCAL**

MSc. Karen Rebeca Pérez Cifuentes

**COORDINADOR AREA SOCIAL HUMANISTA**

Lic. José Felipe Martínez Domínguez

**CARRERAS PLAN FIN DE SEMANA DEL CUNSUROC**

**COORDINADORA CARRERAS DE PEDAGOGÍA**

MSc. Tania Elvira Marroquín Vásquez

**COORDINADOR CARRERA DE PERIODISTA PROFESIONAL Y  
LICENCIATURA EN CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN**

Lic. Heinrich Herman León

## HOJA DE AGRADECIMIENTOS

### **Al Centro Universitario de Sur Occidente CUNSUROC-USAC:**

Por adquirir en sus aulas las herramientas para la vida, gracias por hacerme mejor persona y dejarme vivir la experiencia del saber.

**A la Coordinación Técnica Administrativa Distrito 10-05-06 San José El Ídolo Suchitepéquez:** Por brindarme el espacio para poner en práctica mis conocimientos, gracias por su apoyo y respaldo en el proceso investigativo y dejarme ser participe en tan noble labor que realizan.

**A los Licenciados de la Carrera de Pedagogía:** Lic. Hugo Haroldo Herrarte, Lic. Miasel Pojoy, Lic. Roel Napoleón Rodas, Dr. Nery Edgar Saquimux, MSc. Mauricio Cajas Loarca, MSc. Norberto Thomas, MSc. Luis Felipe Arias, por el apoyo incondicional que tuvieron hacia mi persona, teniendo la paciencia y la habilidad para lograr en mí el potencial para lograr mi éxito.

Quedo especialmente agradecida con mi Asesor del Tesis Dr. Nery Edgar Saquimux Canastuj quien me ayudó y apoyó en todo momento. Ha corregido minuciosamente este trabajo y me ha dado la posibilidad de mejorarlo. Tengo que agradecerle sus comentarios, direcciones, sugerencias y las correcciones con las que he podido elaborar un adecuado informe de todo el trabajo realizado durante la investigación.

También **quiero expresar agradecimiento a mi familia.** Sin ellos no habría podido llegar a este punto. He necesitado su cariño, comprensión y su apoyo incondicional en una dosis extraordinariamente elevada. Mis padres, han sido, por así decirlo, los cimientos sobre los que se apoya mis inicios de un camino que espero interesante y exitoso.

A **todas las personas,** que formaron parte de mi formación académica, por siempre tener palabras de aliento que me motivaban día con día a seguir adelante para no desmayar con los obstáculos que encontré en mi camino.

## HOJA DE DEDICATORIAS

**A DIOS:** Por haberme regalado la vida y la salud. Por permitirme llegar a este punto al lograr mis objetivos, además de su infinita bondad y amor.

**A mis Padres:** Especialmente a mi padre Carlos Humberto Cabrera, quien siempre tuvo la certeza de mi logro, quien siempre me impulsó a prepararme intelectualmente y nunca se negó a apoyarme en todo momento. Por sus consejos, sus valores y la motivación constante que me ha permitido ser una persona de bien, también por sus ejemplos de perseverancia y constancia que los caracterizan y que me ha infundado siempre.

**A mis hijos:** Por ser ese motor que me impulsa a salir adelante no importando los obstáculos que estén en mi camino ellos siempre serán la razón de mi esfuerzo constante, para poder ser ese ejemplo de bien y de fortaleza que siempre les he reflejado.

**A mis Hermanos:** Porque siempre están conmigo en todo momento y siempre me han apoyado en las decisiones tomadas no importando cuán grande sea la dificultad para alcanzar mis metas, porque a pesar de no estar cerca siempre me han demostrado que si se quiere se puede.

**A mis Maestros:** Por hacer de mí una profesional de éxito moldeando y fortaleciendo mi carácter y por enseñarme que por medio de esfuerzo y perseverancia se logra el éxito. Porque gracias a su conocimiento impartido en estos años soy una mujer que ha logrado culminar sus estudios universitarios.

**A los Licenciados de las Carreras de Pedagogía:** Porque sus enseñanzas, apoyo, consejos y sobre todo por su sincera amistad, así me permitieron lograr terminar mi proceso de formación universitaria.

**A mis Compañeras:** Lilian Tobar, Dalma Pérez y Violeta Pavón; gracias por motivarme, apoyarme y sobre todo compartir conmigo en las buenas y en las malas siempre seremos amigas.

**A mis amigas:** Liliana Quiej y Encil Reyes, porque a pesar que nuestros caminos sean diferentes siempre tienen una palabra de aliento que me motiva para superarme, y por todas esas aventuras que hemos vivido juntas y las que nos faltan por vivir.

“Las doctrinas, criterios y opiniones contenidas en el presente trabajo, son responsabilidad exclusiva del autor”<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Punto quinto del Acta No. 03 / 99 del 04 / 03 / 99 del Comité de Tesis de las carreras de Pedagogía del Centro Universitario del Sur Occidente.

## INDICE GENERAL

Resumen.....	iii
Summary.....	iv
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I- ADMINISTRADOR EDUCATIVO.....	6
1.1. Administración.....	6
1.2. Administración educativa.....	9
1.3. Administrador educativo.....	13
1.4. Perfil del administrador educativo.....	16
1.5. Tipos de administradores educativos.....	20
1.6. Puesto del director educativo.....	23
1.7. Rol del administrador educativo en Guatemala.....	24
1.8. Funciones del administrador educativo y docente.....	26
CAPÍTULO II - DESEMPEÑO DEL DIRECTOR ESCOLAR.....	28
2.1. Calidad.....	28
2.2. Calidad del desempeño.....	32
2.3. Condiciones para lograr un buen desempeño.....	36
CAPÍTULO III - DESEMPEÑO DEL DIRECTOR DE ESCUELAS ANEXADAS.....	40
COMPROBACIÓN DE LA HIPÓTESIS.....	50
CONCLUSIONES.....	52
RECOMENDACIONES.....	53
BIBLIOGRAFÍA.....	54
ANEXOS.....	57

**TABLA DE REFERENCIA DE ADMINISTRADORES EDUCATIVOS  
ENTREVISTADOS**

Lista de directores de escuelas del nivel primario con preprimaria anexas del área rural del municipio de San José El Ídolo Suchitepéquez, entrevistados

<b>No.</b>	<b>DIRECTOR</b>	<b>ESCUELA</b>	<b>Código de Entrevista</b>
01	José Ernesto Vac	EORM Aldea Nahualate II	D1e
02	Saulo Dubón	EORM Aldea San Ramón	D2e
03	Rony Yax	EORM Labor San Sebastián la Cuchilla	D3e
04	Wendy Alvarado	EORM Caserío Santa Rita	D4e
05	Emy Cano	EORM Labor la Esmeralda	D5e
06	Rubén Alecio Pacheco	EORM ECA Nuevo Santiago Cabricán	D6e
07	Ingrid Cap	EORM Labor San Juan La Paz	D7e
08	Selvin Manolo Talé	EORM Labor el Fresnillo	D8e
09	Oscar Chapetón	EORM Labor Parrasquín	D9e
10	Idalia Coc Santay	EORM Labor los Laureles	D10e
11	Manuela Leonor Velasco	EORM Aldea Nahualate 1	D11e

## RESUMEN

La investigación denominada “La calidad de desempeño del administrador educativo en las escuelas del nivel primario con escuelas preprimarias anexas” se realizó en las 12 escuelas oficiales del nivel primario que tienen escuelas preprimarias anexas, las cuales fueron seleccionadas por la Coordinadora Técnica Administrativa del distrito 10-05-06, del municipio de San José El Ídolo, Suchitepéquez, quien autorizó esta investigación.

Para ello se utilizaron entrevistas estructuradas realizadas a los directores de dichos establecimientos educativos, con las cuales se recabó información sobre las funciones que fungen como administradores de los establecimientos educativos de dos niveles distintos, de igual forma, como distribuyen o delegan funciones, puesto que además de ser administradores educativos en su mayoría, también son docentes con uno o más grados a su cargo.

Además, se diagnosticó una diversidad de factores que limitan el rendimiento de dichos administradores educativos, los cuales determinan la calidad en su desempeño, tales como: tener a su cargo los trámites administrativos de dos niveles educativos, dificultad que tienen para entregar dichos tramites en el tiempo establecido, puesto que éstos establecimientos son del área rural y la distancia al casco urbano constituye una dificultad, la mayoría de los directores tienen uno o más grados a su cargo, como el caso de las escuelas multigrados, en las cuales únicamente laboran dos o tres docentes, incluyendo al director, para atender los dos niveles educativos.

El ochenta por ciento de los directores presentan contrariedades puesto que sus funciones han sido afectadas negativamente en el ambiente laboral de los docentes y la calidad de educación que los niños reciben.

## SUMMARY

There search called "Quality of performance of the educational administrator in primary schools with adjoining pre-primary schools" was conducted in the 11 official schools of the primary level that have attached pre-primary schools, which were selected by the Technical Administrative Coordinator of the district 10- 05-06, from the municipality of San Joseph the Idol Suchitepéquez who authorized this investigation.

To this end, open interviews were conducted with the directors of these educational establishments, with whom information was collected on the functions that serve as administrators of educational establishments of two different levels, in the same way as they distribute or delegate functions, since in addition to being educational administrators in their majority, they are also teachers with one or more degrees in their charge.

In addition, a variety of factors that limit the performance of these educational administrators were diagnosed, which determine the quality of their performance, such as: being in charge of the administrative procedures of two educational levels, difficulty that they have to deliver said procedures in the established time, since these establishments are from the rural area and the distance to the urban area is a difficulty, most directors have one or more degrees in their charge, as in the case of multi grade schools in which only two or three teachers work including the director to attend the two educational levels.

Eight y percent of principals' present setbacks as their roles have been negatively affected in the teachers' work environment and the quality of education that the children receive.

## INTRODUCCIÓN

La educación guatemalteca ha sido afectada por una inmensa diversidad de problemáticas en el ámbito administrativo, educativo y docente, por lo que, a través del Ejercicio Profesional Supervisado de la carrera de Licenciatura en Pedagogía y Administración Educativa, plan diario, realizado en Coordinación Técnica Administrativa Distrito 10-05-06 del municipio de San José El Ídolo, departamento de Suchitepéquez, se detectó la necesidad de investigar sobre el desempeño de los administradores educativos.

Se seleccionó como objeto de estudio la calidad del desempeño del administrador educativo, específicamente de las escuelas del área rural del nivel primario con escuelas anexas del nivel preprimario, del municipio de San José El Ídolo, debido a que en su mayoría las escuelas de primaria del área rural tienen preprimaria anexa.

El objeto de realizar esta investigación fue evaluar el desempeño de los administradores educativos de las escuelas primarias con preprimarias anexas de los centros educativos del área rural del Distrito 10-05-06, con el fin detectar el nivel de desempeño de los administradores educativos de las escuelas de educación primaria con escuelas de preprimaria anexas y así poder identificar los factores que inciden en la calidad del desempeño y nombrar las causas por las cuales se le recarga de funciones al administrador de dichas escuelas.

En este estudio se postuló como hipótesis de trabajo la siguiente: *“El sobrecargo de funciones en los administradores educativos de escuelas anexas determina la calidad del desempeño en su labor educativa”*.

La investigación se realizó a través de un estudio de casos, “Los casos que son de interés en la educación y en los servicios sociales los constituyen en su mayoría, personas y programas”. (Stake, 1998, pág. 15).

Para Simons: “Hoy el estudio de caso se acepta ampliamente como sistema de investigación para evaluar las innovaciones educativas complejas en su propio contexto”. (Simons, 2009, pág. 32)

Según Bizquera: “El estudio casos sigue una vía metodológica común a la etnografía y de hecho, suele utilizar estrategias etnográficas para el estudio de escenarios igualmente comunes, por ejemplo: las aulas”. (Bisquera A., 2009, pág. 310)

Por lo que, seleccionando las escuelas de educación primaria del área rural que tienen anexas escuelas de preprimaria, siendo éstas en total once escuelas, teniendo como informadores a la Coordinadora Técnica Administrativa del distrito, directores y docentes del municipio; utilizando para ello entrevistas estructuradas y cuestionarios. Se implementó la observación participativa como técnica para recabar información en cuanto a las actividades que los directores realizan para poder delegar y realizar el trabajo administrativo y docente que le corresponde, en las escuelas investigadas. Por otro lado, se analizó en el campo la participación de los docentes para el apoyo en la realización de las distintas actividades de carácter docente y administrativo.

Se constató en la Coordinación Técnica Administrativa del distrito, la puntualidad y responsabilidad de los directores de dichos centros educativos en la entrega de la documentación de carácter administrativa requerida por dicha dependencia.

Los hallazgos encontrados en la investigación, dan cuenta que en las escuelas del nivel primario del área rural que tienen escuelas de nivel preprimario anexas del municipio de San José El Ídolo, Suchitepéquez, el 80% de los directores no cumplen con la documentación administrativa a tiempo, perjudicando su desempeño como administradores; en tanto que el 20% si cumple con la documentación requerida en el tiempo preciso.

El 70% de los directores indicó que se les asignan demasiadas situaciones administrativas las cuales por las condiciones en el área rural, les es imposible cumplir con todas las funciones –Administrativas académicas- que se les asignan, tales como: previsión,

planificación, organización, dirección, integración y evaluación, de igual forma no sólo tienen a su cargo dos niveles educativos, sino que también tienen que cumplir con la función docente, ya que los directores de estos centros educativos son directores con grado, el 30% de los directores indicó que no tienen mayor problema en cumplir con la documentación requerida, ya que delegan cargos y funciones a sus docentes y con la colaboración de ellos, se les facilita la redacción y entrega de dicha documentación.

El 80% de los docentes indicaron que los directores si cumplen con su función de acompañamiento a los docentes para coadyuvar a la calidad educativa, sin embargo requieren mayor acompañamiento por parte de la Coordinación Técnica Administrativa, ya que, por la distancia a los establecimientos educativos, no cumple a cabalidad con su función de acompañamiento, el 20% de los docentes indican que los directores se ven frustrados por el recargo de funciones que se les asigna, lo que causa el incumplimiento de funciones de acompañamiento a los docentes.

De acuerdo con la hipótesis, se confirmó que, si se ve afectado el desempeño del administrador educativo debido al sobrecargo de funciones que debe desarrollar en el campo administrativo y docente, entre las que destacan: prever, planear, organizar, dirigir, integrar y evaluar (proceso administrativo) y en el campo docente: planificar, realizar cuaderno de diario, docencia directa, evaluación pedagogía, entre otras actividades que se realizan en el marco de las escuelas de educación primaria con escuelas de educación preprimarias anexas, del distrito 10-05-06 del municipio de San José El Ídolo, Suchitepéquez.

Por ello concluyo, que las funciones administrativas realizadas por el director en escuelas de educación primaria con escuelas preprimarias anexas del distrito 10-05-06 del municipio de San José El Ídolo, Suchitepéquez, no son cumplidas al cien por ciento, puesto que realiza diversas actividades docentes que demandan de su tiempo, impidiendo realizar las funciones de carácter administrativo, también que el liderazgo que ejercen los directores es democrático, lo que le permite tener buena comunicación con los estudiantes y docentes,

pero se ve limitado por el sobrecargo de funciones que le son asignados por la Dirección Departamental de Educación y por ende son asignadas por el MINEDUC.

Los establecimientos educativos del nivel primario que tienen anexas escuelas de preprimaria se ven afectados al no contar con la infraestructura gruesa (edificio escolar, baterías sanitarias, etc.) adecuada para atender a los estudiantes de ambos niveles educativos, también es importante denotar que son del área rural, lo que ocasiona que tengan muchas limitaciones, por ejemplo: la distancia, no contar con librerías, bibliotecas, no contar con señal de telefonías ni internet, no tener buenos servicios eléctricos y de agua potable, así como sanitarios adecuados para el uso del personal docente y estudiantes.

Así también, existen factores que afectan el desempeño del administrador educativo como lo son la distancia y el mal estado de las carreteras que conducen a las aldeas del municipio de San José El Ídolo, ya que esto imposibilita que el supervisor o CTA realice su función de monitoreo y acompañamiento a los directores y docentes de las escuelas del área rural.

Se le recomienda al director(a) o administrador(a) educativo, propicie el liderazgo del personal docente por medio de diversas actividades que contribuyan a un mejor desarrollo de habilidades y destrezas para lograr cambios significativos en los centros educativos. También, que tenga la capacidad de motivación y estímulo hacia su personal docente para que puedan lograr un buen clima organizacional y trabajo en equipo, y sobre todo, promover una buena convivencia y respeto hacia los estudiantes y comunidad educativa.

Se les sugiere a los Coordinadores Técnicos Administrativos o Supervisores se brinde mayor acompañamiento a los directores de dichos establecimientos, para que ellos tengan la capacidad de delegar funciones a los docentes y compartan el que hacer de las diversas funciones administrativas.

El estudio recomienda al MINEDUC que tenga consideración con la doble función administrativa y docente que ejercen los directores de escuelas primarias con escuelas preprimarias anexas del área rural, puesto que son numerosos los factores que afectan el desempeño de éstos, también a los docentes de las escuelas primarias con escuelas

preprimarias anexas del área rural, realicen sus labores docentes trabajando en equipo conjuntamente con el director, para que las actividades que realicen sean eficaces y puedan coadyuvar a la calidad educativa.

El presente informe se compone de tres capítulos, el primero contiene información referente a la administración educativa, iniciando con los conceptos sobre administración de forma general, para definir de forma específica el concepto de administración educativa, también se enfatiza en el administrador educativo, el perfil del administrador educativo, los tipos de administradores, el puesto del director educativo, finalizando éste capítulo con el rol del administrador educativo en Guatemala.

El segundo capítulo contiene lo referente al desempeño del director escolar, a que se refiere la calidad de forma general, la calidad del desempeño laboral y finalizando el capítulo en las condiciones para lograr un buen desempeño. El tercer capítulo especifica el desempeño del director de escuelas anexas. Luego se señalan las conclusiones y recomendaciones a las que se llegaron; así también, se presenta la bibliografía consultada. Al final se indican los anexos donde se encuentran los instrumentos que fueron utilizados para recabar información; como también, los componentes básicos del diseño de investigación.

Invito a las personas, pero sobre todo a los directores que encuentren esta investigación a leerla, meditar sobre los factores que determinan la calidad del desempeño de los administradores educativos y conocer la importancia del rol del director cuando tiene a su cargo dos niveles educativos y más aún cuando cumple la doble función de director y docente. También cómo los administradores educativos del área rural se enfrentan a una variedad de factores que limitan su desempeño, pero juntamente con los docentes coadyuvan a la calidad educativa.

# **CAPÍTULO I**

## **ADMINISTRADOR EDUCATIVO**

Para poder hablar del papel del administrador educativo es necesario aclarar el significado de “administración”, ya que todo administrador tiene que dominar la aplicación de dicho concepto.

La administración es una serie de procesos que incluye en términos generales, la previsión, planificación, organización, integración, dirección y control para un adecuado uso de los recursos de la institución, incluyendo: recursos humanos, financieros, tecnológicos, materiales de información, etc. para la realización de las actividades de trabajo.

Tiene el propósito de lograr los objetivos o metas de la organización y busca la eficiencia y eficacia de las personas que laboran dentro de la institución u organización y así lograr, los objetivos implantados por la institución para llegar a un bien común. Los autores plantean conceptos sobre administración, pero todos coinciden en que la administración busca como objetivos la eficiencia y eficacia de la institución con el empleo de la mínima cantidad de recursos.

### **1.1. Administración**

La etimología indica que la Administración, se refiere a una función que se desarrolla bajo el mando de otro; de un servicio que se presta.

Brech, citado por Reyes (2004), indica que administración: “Es un proceso social que lleva consigo la responsabilidad de planear y regular en forma eficiente las operaciones de una empresa, para lograr un propósito dado”. Por lo tanto, la administración práctica obedece a propósitos definidos previamente por el administrador y el equipo. Además, se deduce que dichos propósitos deben estar contenidos en el plan de trabajo del administrador.

La administración busca en forma directa, precisamente la obtención de resultados de máxima eficiencia en la coordinación y sólo a través de ella, se refiere a la máxima eficiencia y aprovechamiento de los recursos materiales como: capital, materias primas, máquinas y mobiliario. Por lo que Reyes Ponce comenta que: “Consiste fundamentalmente en cómo lograr la máxima eficiencia de la coordinación, debe ser, por lo tanto, un conjunto de reglas pues es una técnica o un arte”.(Reyes A. , 2004, pág. 17)

Existen sin embargo dos opiniones extremas entre las que se ubica la posición que aquí se adopta: la primera es la que la considera como una ciencia, la segunda, la que pretende que es algo meramente empírico, que sólo se adquiere por la experiencia por lo que esto siempre seguirá siendo un debate.

Por Administración, en general, entendemos el conjunto de conocimientos y acciones encaminadas hacia el control de determinados factores para la consecución de un objetivo determinado. La administración puede referirse a la cosa pública, privada o mixta; es “pública” cuando se encarga fundamentalmente de llevar a cabo tareas gubernamentales del Estado; es “privada” cuando se encarga de los negocios de los particulares, y es “mixta” cuando participa de los dos, y se refiere al control de los bienes y servicios de aquellos organismos e instituciones pertenecientes al sector público y privado. (Lemus, 1993, pág. 25)

Las organizaciones suelen reunir a personas diversas con antecedentes distintos de distintas etnias y culturas, de distintos niveles académicos, quienes deben trabajar en conjunto para alcanzar objetivos comunes, por lo tanto, desarrollar cierto grado de cooperación mutua lo que se vuelve esencial y sólo podrá lograrse consiguiendo la aceptación de todos para trabajar juntos ya sea utilizando las estructuras y los procesos de la institución. “Puesto que las organizaciones son el contexto de la administración, los administradores necesitan entender cómo operar dentro de ellas” (Hitt, 2006, pág. 10). Para que así puedan relacionarse bien con los demás empleados de dicha institución.

La relación entre la teoría y la práctica administrativa es una relación que es puesta de manifiesto a partir del aprecio que muestran las sociedades occidentales por la utilidad de los resultados del conocimiento científico en el dominio de las fuerzas de la naturaleza para que el ser humano pueda modificar su entorno y hacer su vida más fácil. Debido a lo anterior es que se espera que la ciencia de la administración pública genere conocimiento útil a fin de hacer más eficaz y eficiente la acción organizada del Estado para satisfacer las necesidades públicas. (Sanabria, 2002, pág. 27)

En cuanto al propósito de la administración, su principal significado es una actividad o un proceso. “De manera más específica se define administración como el proceso de estructurar y utilizar conjuntos de recursos orientados hacia el logro de metas, para llevar a cabo las tareas en un entorno organizacional” (Hitt, 2006, pág. 11). Por lo

tanto, si la administración se da de manera adecuada se pueden alcanzar las metas trazadas por la institución.

El proceso de conseguir que se hagan las cosas, con eficiencia y eficacia, a través de otras personas y junto a ellas. Las organizaciones tienen características en común. A pesar de que sus títulos son muy variados, su trabajo tiene varios elementos en común, independientemente de que el gerente sea jefe. También para lograr una administración eficaz requiere que se realicen varios procesos, por ejemplo: organizar, incluye determinar qué tareas se llevarán a cabo, cómo serán realizadas, quién las ejecutará, cómo están agrupadas, quién depende de quién y dónde serán tomadas las decisiones. Sabemos que toda organización está formada por personas y que parte de la labor de un gerente consiste en dirigir las y coordinarlas. (Robbins, 2002, pág. 06)

Es por ello que se busca que en las instituciones exista un buen ambiente laboral y por ende un buen clima organizacional, para que no existan conflictos que puedan causar malestar a los empleados y a la institución misma. Lo ideal es que el administrador sea una persona capaz de manejar este tipo de situaciones y pueda mantener una buena comunicación con sus subalternos para resolver este tipo de conflictos.

Frecuentemente se discute si la administración es ciencia, arte, técnica o política; para resolver esta pregunta tenemos que ver lo que entendemos por cada una de estas disciplinas: el “arte” es una actividad que comprende la expresión y contemplación de la belleza y, además, es un conjunto de reglas para hacer bien una cosa.

La “ciencia” constituye un conjunto de principios y prácticas que forman un sistema y que emplea el método científico basado en la investigación y la experimentación. La “técnica” es el dominio acabado y utilitario de un conjunto de procedimientos e instrumentos para la realización de obras; es pericia o habilidad para hacer uso de procedimientos y recursos, y es la aplicación de los conocimientos científicos en una dirección determinada.

Por “política” entendemos el conjunto de reglas de conducta, normas, aspiraciones y acciones tendientes a alcanzar determinados objetivos. La administración participa de todo eso, pero algunos como Fayol, consideran que es fundamentalmente una ciencia, otros creen que es esencialmente una técnica. (Lemus, 1993, pág. 25)

Muchos son los autores que describen la administración como ciencia, arte, técnica o política cada uno de ellos defiende su concepto lo cual ha llevado a que se discuta sobre cuál es el concepto real de administración, pero la realidad es que la administración abarca todos esos conceptos, por lo que se puede delimitar que la administración es una diversidad de conceptos que no se pueden separar para darle una definición.

La administración consiste en darle forma de manera consciente y constante, a las organizaciones. Todas las organizaciones cuentan con personas que tienen el encargo de servirles para alcanzar sus metas. Estas personas se llaman gerentes. Los gerentes, entrenadores, directores, ejecutivos de ventas, tal vez resulten más evidentes en unas organizaciones que en otras, pero si éstas no tienen administración eficaz, es probable que fracasen. En este proceso los gerentes pueden marcar el tono, influyendo en la actitud que adoptan los empleados ante su trabajo. La administración es la principal actividad que marca diferencia en el grado que las organizaciones les sirven a las personas que

afectan. El éxito que puede tener la organización al alcanzar sus objetivos y también al satisfacer sus obligaciones sociales, depende en gran medida de sus gerentes. Si los gerentes realizan debidamente su trabajo, es probable que la organización alcance sus metas. (F. Stoner, 1996, pág. 7)

La administración es una actividad humana por medio de la cual las personas procuran obtener resultados. Esa actividad humana se desarrolla al ejecutar procesos de planeación, organización, dirección, coordinación y control. Por ello el gerente o administrador de la misma tiene que ser una persona con una alta capacidad y preparación para poder llevar a la organización a alcanzar las metas implantadas por la misma de manera eficiente y eficaz.

Marx (1993), citado por Ramírez Cardona (2010), expresa que la administración es: “Toda acción encaminada a convertir un propósito en realidad objetiva, es el orden sistemático de acciones y el uso calculado de recursos aplicados a la realización de un propósito, previendo los obstáculos que pueden surgir en el logro del mismo” (Ramírez Cardona, 2010, pág. 34). Por lo consiguiente la administración es la acción de dirección y supervisión del trabajo y del uso adecuado de materiales y elementos para realizar el fin propuesto con el más bajo costo de energía, tiempo y dinero.

## **1.2. Administración educativa**

El término administración educativa, en el sentido que tradicionalmente se le da a la teoría o ciencia de la administración, basada en una serie de leyes universales aplicables a todo tipo de organizaciones educativas.

Cambell(1997) citado por Smyth W. John, decía que la administración educativa es: “Antes que nada un campo de prácticas que muchos han convertido en un campo de estudio. Durante la posguerra muchos docentes esperaban que los recursos teóricos incidieran en los aspectos prácticos y que se ofrecieran recetarios para la acción” (Smyth W., 1992, pág. 28).

No era así, se dieron cuenta de que el conjunto de conocimientos que se había desarrollado se hallaba normalmente muy alejado de la realidad, y era de difícil aplicación al trabajo concreto del administrador, lo que llevó a proponer la necesidad de un cambio paradigmático y de un radical replanteamiento de los programas de formación. Es por ello

que al pasar del tiempo se han ido innovando las estrategias y técnicas para dar enseñanza y aprendizaje a los estudiantes, por lo que hoy en día los docentes utilizan una diversidad de estrategias ya sea tecnológica o moderna para que se pueda brindar una educación de calidad.

La administración escolar es la acción encargada de ejecutar y llevar a la práctica las disposiciones organizativas y legales de la educación. Administrar es controlar y dirigir la acción educativa. Es la dirección, el control y el gobierno de las actividades relacionadas con el proceso, de la enseñanza y el aprendizaje.

Por último, el sistema necesita de un medio para velar por el cumplimiento de las disposiciones organizativas, legislativas, y administrativas de la mejor manera posible, así como de procurar el mejoramiento profesional de los elementos que intervienen en la situación educativa; esto es la inspección y supervisión escolar.

Por inspección entendemos la labor de vigilancia e información para el cumplimiento de las leyes, normas educativas, y por supervisión entendemos la ayuda que se proporciona a los maestros y demás personal docente con el propósito de que se perfeccionen profesionalmente y se mejoren la acción y la situación educativas. (Lemus, 1993, pág. 41)

La administración escolar 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 alumnos, personal docente y administrativo, técnico, y manual con la finalidad de establecer en la institución lazos de enseñanza y aprendizaje, un gobierno escolar eficiente y exitoso y una armónica relación entre los integrantes de la institución.

Por ende, el administrador educativo se encarga de dar el debido acompañamiento a los docentes para que puedan lograr las competencias implantadas en el Currículo Nacional Base (CNB), ya que su función no solamente es ser un vigilante y fiscalizador de la acción educativa, sino que implica una serie de funciones que debe realizar.

La administración educativa era considerada, consciente e inconscientemente, como un subproducto del sistema educativo, es decir como algo adjetivo, añadido al sistema y que parecía carecer de sustancialidad propia. Ante la exigencia de un sistema educativo estático y elitista, la conformación de una administración dotada de una organización sencilla, casi artesanal y dirigida a funciones de ordenación legal y de inspección, parecía justificada.

La organización administrativa de la educación, funciona, en realidad como un subsistema. La empresa educativa, como cualquier otra organización necesita de personas que sepan dirigir el complejo proceso que supone una organización moderna dicho en pocas palabras las organizaciones actuales y la educación no es ninguna excepción, necesitan personas que sepan desarrollar desempeñar la función gerencial o función directiva. (De Puelles, 1986, pág. 34)

Como ciencia, la administración educativa proporciona los principios y técnicas para prever, planear, organizar, dirigir, integrar y evaluar todos los componentes del sistema educativo en ámbitos restringidos, como las escuelas y las respectivas comunidades o en ámbitos amplios, como los de supervisión y alta dirección del sistema, de tal modo que cada uno pueda contribuir de modo eficaz al logro de los objetivos educacionales.

Es allí donde el administrador educativo demuestra que es una persona con capacidad para poder resolver cualquier conflicto que surja dentro de la institución educativa basándose de forma adecuada en los reglamentos, leyes y estatutos que rigen la educación. También demostrar que es un buen líder dentro de la institución logrando una buena comunicación y relaciones sociales dentro de los docentes y comunidad educativa.

La organización escolar es un medio desde el punto de vista de la pedagogía política, que trata acerca del estudio de las relaciones de la educación con la vida pública, especialmente la relación entre Estado y la sociedad para realizar los grandes fines de la educación.

Esa es una circunstancia desde el punto de vista de la política pedagógica que se refiere a los fenómenos que condicionan el hecho educativo, es decir, que la buena o mala organización influirá, como factor decisivo, en la naturaleza y calidad de uno de los procesos como lo es la educación.

Ahora bien, la organización no lo es todo, también ella tiene sus medios, entre los que se cuentan la legislación escolar. Para que la organización tenga sustento, firmeza, funcionalidad y estabilidad, necesita apoyarse en leyes que regulen las disposiciones y disponibilidades educativas. (Lemus, 1993, pág. 40)

La administración es el control y manejo de los recursos materiales y humanos para ponerlos al servicio de los grandes fines y aspiraciones determinados por la política educacional. Por supervisión escolar se entiende el conjunto de acciones dirigidas al mejoramiento de las condiciones del proceso de enseñanza y aprendizaje de los alumnos y maestros, al perfeccionamiento profesional de los educadores que se hallan en servicio y al mejoramiento de la situación educativa.

La legislación se refiere a normas de derecho escritas, encaminadas a regular las actividades de los elementos humanos encargados de la educación. El “planeamiento” trata de la previsión de los distintos aspectos que tienen que considerarse en el desarrollo de una situación, en este caso educativa y es el proceso continuo como parte fundamental de la actividad administrativa que se proyecta hacia el futuro, para afrontar problemas inherentes al mejoramiento. “política” es la finalidad y aspiración de un modo de vida, de acuerdo con

los conceptos de sociedad, patria y educación que poseen los individuos y las instituciones encargadas del gobierno.

Desde el punto de vista práctico existen relaciones de jerarquía y coordinación. Para propósitos de la política, es el término y la acción más amplios; le siguen en su orden la administración, la organización, la supervisión; quedando todos relacionados por la legislación vigente.

La administración educativa está obligada a ser responsable y sostenible, es decir debe contar con principios bien definidos y aplicables, pues la misma sostiene un sin número de relaciones y su producto, los graduados o profesionales; serán su reflejo cuando se inserten laboralmente en la sociedad por lo que, Taylor citado por Robinnns(2002) propone seis principios de la administración educativa los cuales se detallan a continuación:

- Desarrollar las capacidades de los alumnos para que sean los futuros generadores de valor sostenible para las escuelas y la sociedad en general, y a trabajar para una economía global integrada y sostenida.
- Incorporar las actividades académicas y planes de estudio los valores de la responsabilidad social mundial, tal como se refleja en iniciativas internacionales, como lo es el caso del Pacto Mundial de Naciones Unidas.
- Crear marcos educativos, materiales, procesos y entornos que permitan experiencias eficaces de aprendizaje para un liderazgo responsable.
- Comprometerse con una investigación conceptual y empírica de que los avances en nuestra comprensión sobre el papel, la dinámica y el impacto de las escuelas en la creación de valor sostenible social, ambiental y económico.
- Interactuar con los directores de los establecimientos educativos para ampliar el conocimiento de sus desafíos en el cumplimiento de las responsabilidades sociales y ambientales y para explorar conjuntamente efectivos de enfrentar tales desafíos.
- Facilitar y apoyar el dialogo y el debate entre los educadores, negocios, gobierno, consumidores, medios de comunicación, organizaciones de la sociedad civil y otros interesados, y las partes interesadas sobre temas críticos

relacionados con la responsabilidad social global y la sostenibilidad.  
(Robinns, 2002, pág. 30)

### **1.3. Administrador educativo**

Los administradores cumplen en gran medida las metas de una organización o institución, tomando decisiones para que los demás hagan las cosas, no desempeñando ellos mismos todas las tareas, teniendo el carácter y la forma adecuada para delegarle funciones a los docentes y otros empleados. Son las personas que ejecutan los pasos que la administración implica, los cuales son: planear, organizar, dirigir y controlar a las personas que trabajan en una institución educativa a fin de que se cumplan las metas institucionales de ésta.

Es muy importante aludir que el administrador educativo tiene a su cargo una gran diversidad de funciones las cuales muchas veces le impiden lograr que su desempeño sea adecuado, como por ejemplo; los administradores educativos de instituciones del área rural, algunos establecimientos no cuentan con la infraestructura adecuada, no cuentan con el mobiliario y equipo necesario, no tienen suficientes docentes para cubrir las demandas de docencia, por lo que suelen ser directores los que se hacen cargo de la Dirección atendiendo un grado, no cuentan con el recurso y materiales didácticos indispensables para brindar el adecuado servicio educativo debido a su distancia respecto al casco urbano.

Las comunidades educativas, integradas por padres de familia, estudiantes y profesores, traen consigo muchas limitantes para realizar un excelente desempeño de la labor administrativa. La mayoría de los administradores educativos tratan de desempeñarse eficaz y eficientemente para poder controlar y dirigir adecuadamente la institución educativa a su cargo, aunque algunos han fracasado y no han logrado que los demás empleados trabajen en armonía, lo cual causa conflictos dentro de las instituciones educativas.

La labor de un administrador educativo no se puede limitar simplemente a supervisar la contabilidad, organizar el cobro de pensiones y velar porque los pasillos estén bien barridos y los pupitres utilizables (en muchos establecimientos educativos esto ya sería demasiado). Un administrador educativo tiene que ser consciente de la bidimensionalidad de su labor, que si bien su trabajo es administrar recursos lo que está administrando es un proyecto educativo, y que en ese orden de ideas

todas sus acciones tienen una finalidad y en sentido pedagógico; no basta con ajustar el tamaño del aula al tamaño de un curso, sino que es importante tener en cuenta que tipo de grupo es el que la va a habitar, características de edad, nivel de escolaridad y hasta comportamiento que cómo grupo ya haya mostrado hasta el momento. (Rojas, 2006, pág. 182)

Existen numerosos factores que contribuyen a esta función de conducción educativa, además de la planificación, organización, supervisión y control, la toma de decisiones es quizás el aspecto más importante de los procesos administrativos. “La toma de decisiones constituye un proceso cuyo dominio es indispensable para enfrentar y resolver problemas, en este sentido la capacidad para tomar decisiones es una de las características fundamentales que deben poseer los administradores educativos” (Lépiz, 1996, pág. 64).

Aunque muchas veces esto implica que el administrador educativo debe de ser analítico y muy cauteloso, ya que debe tomar en cuenta las propuestas que den los docentes, en función de que las decisiones que se tomen no afecte a nadie, más bien sea de beneficio para toda la comunidad educativa; en función de atender las necesidades formativas de los estudiantes, que son el fin primordial de la educación.

El administrador debe asumir la función directiva de la organización, es decir, la de dirigir equipos heterogéneos e interdisciplinarios, se hace preciso concretar los elementos genéricos del perfil del administrador, lo que sentará las bases de una política de selección, reclutamiento y formación de los mismos por parte de la organización.

Aunque a veces por necesidades ineludibles de la organización, se haga preciso acudir a la práctica de los cursillos acelerados de personal, en general puede decirse que la formación de un administrador educativo no se improvisa.

La formación debería abarcar dos planos claramente diferenciados: el área de conocimientos generales, volcado fundamentalmente hacia las técnicas gerenciales. El área de conocimientos específicos, dirigido primordialmente hacia el aprendizaje de la propia organización y del sistema educativo. (De Puelles, 1986, pág. 50)

Entre los enfoques tradicionales que se usan para definir el término “administrador”, está considerar sus funciones de administración como funciones fundamentalmente docentes, por este motivo se espera, que, para ser un buen administrador de la educación, se requiera ser un buen docente.

El administrador educativo se enfrenta a una conectividad mayor entre educación y los cambios en el patrón del desarrollo económico y social del país; pues la educación será clave para la innovación, el progreso tecnológico, la competitividad económica, la

protección de la biodiversidad, la equidad social, la paz, la convivencia democrática y la justicia social, así como la formación de valores de una nueva ciudadanía.

Es por ello primordial la buena preparación que el administrador educativo tenga para poder desempeñar correctamente el cargo de director educativo.

Posiblemente no se haya destacado suficientemente que la persona que contribuye a la administración del sistema, debe conocer la situación actual de la pedagogía, sus problemas y los avances crecientes de la investigación educativa.

Ello contribuiría a que el administrador, preocupado con los problemas de la organización y conocedor de modo general de los mismos, no olvide nunca que el objetivo último es la educación del niño o alumno, justamente la función que realiza en el centro educativo el docente por otra parte, todo administrador, debería conocer las líneas generales de la historia moderna de la educación es decir lo que ha ocurrido a la educación en su propio país, lo que sin duda contribuirá a evitar errores importantes en su actuación frente a problemas concretos, delicados y de controvertida solución. (Sánchez, 1978, pág. 25)

Muchas veces los administradores educativos se encierran únicamente en la labor administrativa y se olvidan del fin primordial que es brindar una educación de calidad, por ello creen que con cumplir con la documentación requerida tales como: planes, informes y demás documentos administrativos a su cargo, se está cumpliendo con el deber de un buen administrador, sin recordar que su nombramiento dice “Profesor Director Titulado” por lo que debe saber desempeñar el rol de docente y de director, para comprender las necesidades que se den dentro de la institución educativa y tenga la capacidad de solucionarlos.

También es de suma importancia que el administrador educativo conozca la historia de la educación para poder evitar posibles conflictos a futuro puesto que el administrador educativo no puede estar improvisando para la solución de conflictos; por lo que debe dominar estrategias adecuadas para solucionarlos.

Los líderes son personas que aprenden continua y permanentemente. Se capacitan, actualizan y perfeccionan constantemente enriquecen estos niveles de aprendizaje con sus propias experiencias significativas. Están pendientes de ampliar sus competencias y de mejorar la calidad de sus realizaciones. Están permanentemente desarrollando nuevas habilidades y buscando nuevos intereses. Mientras más saben y hacen se dan cuenta de lo poco que han hecho y de lo poco que conocen, pues consideran que mientras más crece en ellos el campo del conocimiento proporcionalmente crece su ignorancia, entonces se hacen sencillos y abiertos a la crítica constructiva, pues consideran que la ignorancia es atrevida. Su motivación por el saber es endógena y su primer nivel de compromiso es consigo mismo, consideran que es necesario tener para dar y se preocupan por perfeccionarse. (Lafrancesco, 2004, pág. 126)

Así como hay líderes políticos que mueven y dirigen a las masas, también debe de haber líderes de la educación que defiendan y practiquen los principios de una educación democrática, que interpreten las necesidades del pueblo y que desarrollen una labor capaz de satisfacer los intereses del mismo. “El director debe ser un inteligente organizador de la labor educativa; los docentes de una escuela, por competentes que sean, trabajando individualmente no pueden desarrollar una actividad armoniosa” (Lemus, 1993, pág. 63). Por lo que la escuela es eficiente sólo cuando el personal, aceptando una meta común, trabaja unido para alcanzarla.

Pero sin una atinada orientación, cada maestro o profesor tiende a trabajar en forma aislada, sin preocuparse mucho por armonizar su tarea con el resto del personal.

El deber del director es proporcionar ayuda en este sentido y para el caso se debe reconocer la seriedad del problema; la orientación de los maestros en una escuela es más difícil que la de los trabajadores en una industria, porque los docentes están al mismo nivel social y educacional del director, éste debe tratarlos como colegas y colaboradores más bien que como subalternos.

Frecuentemente, los maestros tienen tan buena preparación profesional como el director, a veces mejor que la de éste en algún aspecto particular, por lo que se sugiere que haya una amplia armonía y cooperación en el trabajo escolar para aprovechar esta circunstancia, lejos de considerarla como una desventaja.

#### **1.4. Perfil del administrador educativo**

Para que un administrador educativo pueda estar al frente, dirigiendo una institución educativa, es necesario que éste posea algunas características, habilidades o cualidades que hacen que el administrador educativo posea el perfil ideal para desempeñar dicho puesto.

Algunos autores consideran que los administradores educativos, deben tener un perfil profesional que garantice labor su desempeño en forma eficiente y eficaz, logrando

crear un ambiente laboral agradable y un buen clima organizacional entre las personas que forman la comunidad educativa.

Se ha dicho que la empresa educativa suele ser la primera empresa de un país. Pero se ha dicho también que, por razones evidentes, dicha empresa que el Estado tiene el deber de administrar es una empresa pública.

Ello trae como consecuencia que nuestro administrador deberá ser funcionario público, lo que no sólo significa incorporar a la organización personas animadas por un espíritu de servicio público, de servicio de interés general, sino también personas preparadas para las complejas funciones que asume hoy la administración pública sea cual fuere el sector predominante de su actividad. (De Puelles, 1986, pág. 42)

Como sistema, la administración por objetivos es especialmente adecuada para los empleados profesionales y administrativos, por lo que algunas características importantes que debe poseer el administrador educativo, según (De Puelles, 1986, pág. 41) se detallan a continuación:

El administrador educativo proporciona un medio para medir el verdadero aporte del personal de administración y profesional, al definir metas comunes de las personas y de las organizaciones y al medir los aportes individuales a tales metas, es más probable que se obtenga un esfuerzo coordinado y un trabajo de equipo estimulando a la vez, la iniciativa personal.

También provee soluciones al problema de la definición de las principales áreas de responsabilidad de cada una de las personas que integran la organización, incluyendo las responsabilidades conjuntas o compartidas. Sus procesos están ligados a la obtención de los resultados deseados, tanto para la organización en conjunto como para los participantes individuales. Elimina la necesidad de que los individuos cambien sus responsabilidades, así como la de evaluar a las personas con base en sus características de personalidad.

Así mismo proporciona una forma de determinar el radio control de cada administrador ofreciendo una respuesta a la pregunta clave de la administración de salarios ayudando a identificar el potencial de progreso y encontrar las personas que pueden ascender. (De Puelles, 1986, pág. 41)

Para saber cómo debe de ser el director de una institución educativa de forma eficiente, algunas características que debe poseer el director eficiente dentro de las instituciones educativas, de acuerdo con (Lemus, 1993, pág. 63) se denotan a continuación:

El director eficiente debe considerar sus propias actividades en relación con los maestros o profesores de su escuela, los de otras escuelas, de los alumnos y de los vecinos, y pensar que no es más que la parte de un todo en una pequeña sociedad organizada con fines educativos. Debe dar a la palabra "director" la importancia que merece y no confundirla con la palabra "jefe", pues aquella significa supervisión, orientación, coordinación y ayuda profesional, y ésta última da la idea de un pequeño cuartel donde el director es comandante, los profesores oficiales, y los alumnos pequeños soldados y sargentos.

Así mismo debe principiar su trabajo con una investigación del lugar, primero y con un planteamiento de las actividades después, pero todo en forma cooperativa y democrática, pues la

participación del personal en la administración de la escuela resulta en beneficio de una mejor labor educativa, haciendo uso de conocimientos científicos en el desarrollo de sus actividades.

Para orientar a su personal, debe emplear palabras comprensibles, pues no hay nada en educación que no pueda expresarse con lenguaje sencillo y familiar.

Por lo cual no debe hacer uso de la autoridad para hacer valer sus principios; las disposiciones deben nacer como resultado de planeadas discusiones con su personal y no debe considerarse a sí mismo como el único capaz de resolver los problemas educativos de la escuela. Las mejores soluciones resultan de la deliberación de los diferentes miembros del personal.

Al contrario, debe tener en cuenta que cada uno de sus profesores, por competente que sea, necesita orientación, y una de las obligaciones del director es hacer comprender esto al personal, para que cuando haya necesidad de efectuar observaciones, no encuentre una oposición sistemática de parte de los subalternos.

También debe investigar las demandas los deberes de su profesión, hacer un análisis de ellos y delegar aquellas funciones que no puedan ser desarrolladas por él, o que puedan ser mejor atendidas por otros miembros del personal y dedicar parte de su tiempo a la supervisión de la escuela y no dejarse absorber por los problemas administrativos solamente. (Lemus, 1993, pág. 64)

Numerosos estudios han ilustrado la naturaleza dinámica del papel del director al producir listas de atributos o destrezas de los buenos directores, por lo que Jiménez, detalla la siguiente lista de atributos o destrezas que deben poseer los buenos directores o administradores educativos:

Tener un temperamento equilibrado permite diferenciar la función de la persona, mucho enojo, esperar más de lo posible, sufrir en exceso por desviaciones del sistema, decaer con facilidad, dificultad para poner límites a tiempo, son conductas que denotan desequilibrio en esta característica, esta sobrecarga restringe el potencial y el rendimiento.

También es importante la tolerancia a la crítica, no esperar alabanzas. Se trata del grado de seguridad ante el qué dirán, tener confianza en sí mismos en cómo llevar a adelante las decisiones, aun frente a la disposición de algún sector de la comunidad educativa. Conviene trabajar internamente el impacto emocional que produce la crítica, pues cuanto menos afecte lo personal más fácil será producir las respuestas adecuadas.

Es necesario poseer seguridad y capacidad de toma de decisiones muchas veces complejas, requieren fortaleza de personalidad, seguridad y capacidad de decisión ponderada. Claridad a fin de evitar ambigüedades y confusión, convicción de que las decisiones son el resultado de la experiencia, el saber y el cargo que las legitima. También tener una actitud de reflexión y autocrítica, la cual conduzca a una autoevaluación constante, precaución ante logros y humildad en aciertos. Ejercitar la reflexión y la autocrítica y reconsiderar situaciones.

También es de gran importancia poseer una actitud democrática, objetivos y políticas acordadas con los principales miembros del sistema contribuyen con una gestión democrática donde la información circula con claridad y congruencia en la actuación al obedecer la norma instituida y reducir al mínimo los espacios de excepción, crear canales, espacios y modalidades necesarias para mantener múltiples situaciones en concordancia con el ideario.

Una de las principales características es la facilidad de comunicación y así generar espacios y redes de comunicación sobre los valores que dan soporte al proyecto institucional de modo que circule y oriente el trabajo para la coherencia sostenida entre enunciados y prácticas y tener conciencia de que

cada institución determina con su ideario-valores, políticas y acciones que se transmiten principalmente a través de la figura del director. (Jiménez, 1990, págs. 334, 335)

El liderazgo como ejercicio indispensable de influencia y capacidad convocante. La tarea de conducir requiere capacidad para motivar, para estimular a los diferentes miembros del equipo, promoviendo lo mejor de cada quien para el logro de un clima de satisfacción personal e institucional, es importante ser ágil en la conducción de grupos: el director debe ser un hábil negociador y tener facilidad para penetrar en los diferentes vínculos sociales, está acompañado de capacidades cognitivas y emocionales necesarios para la interacción social.

Para que el papel del administrador en el sector de educación, y el que a los sistemas de educación se les conozca por sus innovaciones y disponibilidad para apartarse de las prácticas y funciones tradicionales, depende en buena medida de sus administradores. “El administrador de la educación parte, en su acción, de los objetivos previamente señalados, enfrenta situaciones, organiza los recursos, asigna tareas, supervisa, evalúa e investiga” (Lépiz, 1996, pág. 43).

Por lo que el campo de trabajo de un administrador de la educación responde a las actividades y procesos del sistema educativo estos procesos pueden clasificarse en:

- Procesos Pedagógicos: formación humana, docencia en sentido amplio, enseñanza y aprendizaje.
- Procesos Administrativos: planificación, organización, toma de decisiones, supervisión y control.

Se han realizado muchos estudios respecto de las cualidades que debe reunir todo director de escuela; así como el estudio de las exigencias reales del trabajo diario de esta clase de profesionales de la educación.

En términos generales se ha llegado a concluir que entre las cualidades profesionales de los directores deben sobresalir las siguientes: competencia técnica; habilidad para tratar con las personas; previsión de las situaciones futuras, sobre todo las problemáticas; respeto por la opinión ajena; decisión, iniciativa, abundante energía, entusiasmo, originalidad, confianza en sí mismo y sentido de humor.

También conoceremos algunos atributos personales que se consideran valiosos para las personas encargadas de las direcciones escolares son la aptitud intelectual, salud mental y física, buen juicio, personalidad de hacer valer su competencia profesional y lograr que los maestros acepten y busquen su asistencia y orientación; una filosofía de la educación bien fundamentada y habilidad para traducirla en la práctica, satisfacción por las actividades de servicio profesional; capacidad para ejercer un liderazgo democrático, aptitud para trabajar con otros de manera individual y en grupos y, aptitud para comunicarse eficientemente.

## **1.5. Tipos de administradores educativos**

Así como los administradores educativos deben poseer ciertas características para poder desempeñar bien su labor también existen varios tipos de administradores educativos de acuerdo con las conductas y comportamientos que cada uno de ellos demuestra dentro de la institución educativa, por lo que García, propone dos tipos de administradores educativos, los cuales se citan a continuación:

### **a) Administrador – conductor:**

Es el director o administrador educativo que cumple la función de acompañamiento y dirección de la actividad docente de los profesores, por lo que debe ser capaz de conducir a todos los integrantes de la comunidad educativa con perseverancia y aguante, es decir como un líder.

Existe un amplio consenso sobre la necesidad de un buen administrador educativo para el funcionamiento eficaz del centro educativo, pero ha sido una tarea difícil ya que existe una serie de elementos característicos para poder acertar con el indicado.

Con esto no quiere decir que el detalle administrativo no sea parte importante de las tareas del administrador educativo, lo que debe evitarse es que lleguen a convertirse en lo prioritario y se descuide la tarea principal de crear un ambiente propicio para que el grupo se oriente eficazmente hacia la consecución de los objetivos institucionales. Además de la planificación, organización, supervisión y control, la toma de decisiones es quizás el aspecto más importante en el proceso administrativo.

### **b) Administrador – docente:**

El administrador- docente se identifica por realizar funciones administrativas que le corresponden como director de una escuela y a la vez tiene uno o varios grados a su cargo lo que implica que también tiene que cumplir con las funciones de docente. Esto representa para el administrador docente un sobrecargo de funciones, entre las cuales podemos mencionar: coordinar y controlar la prestación de los servicios de docencia y dirección, ser responsable de las relaciones de la escuela con la comunidad educativa, también las tareas administrativas necesarias y monitorear o acompañar el trabajo que realice el personal docente y de servicio.

Las personas que ejercen como directores-docentes necesitan de una formación específica, ya que este trabajo requiere de un conjunto de conocimientos, capacidades y competencias muy específicas y complejas que no sólo se adquieren con la experiencia. (García, 2002, pág. 130)

Entre los enfoques tradicionales que se usan para el término “administrador” está el de considerar sus funciones de administración como funciones fundamentalmente “docentes”. “Por este motivo se espera que, para ser un buen administrador de la educación, se requiera ser un buen docente. Este enfoque ha contribuido así a concebir al administrador de la educación como un docente que no enseña”(Lépiz, 1996, pág. 43).

También se describen cuatro estilos de dirección administrativa, los cuales son:

- ✓ **Democrático-participativo:** Estilo de dirección donde se manifiestan muy buenas relaciones de comunicación con todos, tanto de manera ascendente como descendentes.

Los métodos y procedimientos que se emplean se caracterizan por la persuasión y el convencimiento. Se revelan altos niveles de participación de todos los factores, fundamentalmente del alumno. La toma de decisiones tiene un carácter colectivo.

- ✓ **Con tendencia al compromiso y a la implicación:** este estilo constituye un paso previo al democrático participativo, en el que se revela una mayor preocupación por las relaciones. La comunicación en general, es buena, aunque no se logra un buen nivel de comunicación ascendente con la familia y la comunidad. Se incrementa el nivel de participación de los subordinados.

La persuasión y el convencimiento tienen mayor presencia. Se amplían los niveles de participación con espacios de consulta, generalmente se tienen en cuenta los criterios y opiniones dadas en la toma de decisiones, lo que fomenta el compromiso y la implicación.

- ✓ **Con tendencia consultiva:** este estilo representa un peldaño del movimiento de lo más centralizado hacia formas un poco más participativas, aunque se muestra interés por el cumplimiento de las tareas, hay cierta preocupación por las relaciones entre todos.

Se revelan algunos niveles de comunicación ascendente en la medida que se les consulta a los subordinados. La persuasión y el convencimiento presentan niveles bajos, se estimula la participación de todos, aunque en ocasiones se utilizan formas centralizadas. Las decisiones son consultadas, pero la dirección finalmente decide.

- ✓ **Con rasgos de centralización y ciertos niveles de participación:** en este tipo de estilo interesa solamente el cumplimiento de las tareas. Presenta niveles bajos de comunicación, es pobre la presencia de la persuasión y el convencimiento, predominando métodos y procedimientos caracterizados por el ordeno y mando. Limitada la participación de los subordinados y las decisiones son tomadas, casi siempre por el director. (Lépiz, 1996, pág. 44).

Es evidente que muchas veces el administrador educativo no cumple de forma adecuada con sus funciones, pero debemos tomar en cuenta que en Guatemala no existe una buena preparación y formación para los administradores educativos, ya que todos los administradores educativos del nivel preprimario y primario, son docentes que no tienen una especialización en administración educativa.

Cabe señalar que en algunos establecimientos educativos cambian o rotan el puesto de director constantemente a cada uno o dos años, lo cual causa distorsión del propósito fundamental de la labor de un administrador educativo.

Estos cambios constantes no permiten que los profesores hagan carrera administrativa en las instituciones, lo que impacta en que las gestiones que realice un director pueden ser estancadas por el que funja el cargo en el siguiente ciclo escolar. Generalmente se asume que los cambios constantes de directores, es una estrategia para que todos los docentes sepan lo que es estar dirigiendo una institución educativa; pero sus consecuencias son graves para el desarrollo de las instituciones.

## 1.6. Puesto del director educativo

Los deberes de todo director varían de acuerdo con el tamaño de la escuela, como el lugar donde se trabaje, con los principios que orienten su acción, y con los objetivos de la escuela en particular. Burr y otros Citado por Lemus, indica que “Al tratar acerca de las tareas más importantes de los directores que aceptan la responsabilidad del liderazgo que supone un trabajo de dirección” (Lemus, 1993, pág. 57). Se hace referencia a algunas funciones importantes en función de la dirección escolar, tales como:

- a. Orientación académica y mejoramiento del currículo;
- b. Administración del personal;
- c. Trabajo de oficina;
- d. Control del edificio;
- e. Relaciones de la escuela con la comunidad;
- f. Trabajos de rutina y
- g. Mejoramiento profesional.

“El quehacer más importante debe de ser el relacionado con la orientación académica y el mejoramiento del currículo, por cuanto a aquella se le considera como la actividad central, incluye muchas otras, alrededor de la cual giran todas las demás” (Lemus, 1993, pág. 58).

Por ello mismo recomiendan estos mismos autores que por lo menos un 60 por ciento del tiempo disponible sea dedicado a estas actividades, incluyendo las de realizar trabajos con el personal docente para la formulación de una adecuada filosofía de la educación que sirva a toda la escuela, al trabajo comunal y que se relacione con la orientación educativa nacional y derive de ella. Asumir el liderazgo para proporcionar dentro de su unidad escolar un continuo programa de mejoramiento curricular que contribuya, asimismo al mejoramiento del currículo dentro del distrito, trabajo con el personal de la escuela en la determinación y consecución de objetivos educacionales congruentes.

También la elaboración de un amplio y eficiente sistema de evaluación; elaboración de programas y determinación de medidas para la atención de los niños excepcionales; formulación y ejercicio, dentro de su unidad y el distrito, de los principios, procedimientos y materiales necesarios para la calificación, clasificación, promoción e informes de los alumnos.

Así mismo asegurar la participación de especialistas asesores para la orientación de la enseñanza y demás actividades, dentro de un programa elaborado y supervisado por él; garantizar el perfeccionamiento profesional de los maestros, que se hallan en servicio, dentro de un plan sistemático, permanente y continuado, con créditos oficiales, dentro de las actividades de distrito.

Finalmente, mantenerse al día y alerta respecto de las innovaciones educacionales para presentarlas a su personal a fin de tratar la manera de ensayar las más apropiadas intercambiar informaciones e ideas con los profesores y demás personal profesional de la comunidad. También se debe velar porque se encuentren disponibles y en buen estado los elementos y recursos indispensables para el trabajo escolar.

La función del director escolar conlleva cultivar diversos factores que son clave para que el centro de enseñanza sea eficaz; el trabajo en equipo y la colaboración entre el personal, la sensibilización hacia las preocupaciones y las aspiraciones no sólo de los estudiantes sino también de sus padres, y la planificación y aplicación con visión de futuro de toda una serie de cuestiones administrativas, contratación o iniciación del personal, construcción de edificios y pedidos de equipamiento y organización de la escuela en general.

## **1.7. Rol del administrador educativo en Guatemala**

El rol del administrador educativo principalmente en Guatemala es de suma importancia, ya que la educación es la base fundamental para formar el futuro del país, el estar al frente de una institución educativa requiere una gran responsabilidad, y sobre todo tener el carácter para afrontar las situaciones que se den dentro de las instituciones educativas.

A pesar de la problemática educativa que se vive en Guatemala, los administradores educativos tiene un papel muy importante en la educación, puesto que en el área rural, muchos de los administradores educativos tiene a su cargo distintas funciones, no solo de director sino también de docente, sucede que los directores estan a cargo de escuelas unitarias o multigrado, lo que significa que deben cumplir con su rol de director y de docente con más de un grado a su cargo, a esto se suma una inmensa cantidad de limitantes que existen en el área rural.

El trabajo de liderazgo de los directores de escuelas primaria y medias ha cambiado considerablemente durante las últimas dos décadas. Desafortunadamente esta situación importante no ha sido reconocida por muchas autoridades superiores, y mucho menos por el público en general. Por otro lado, algunos directores tampoco han reconocido esto o se han rehusado a tomar dicho liderazgo; en la mayoría de los casos el trabajo de los directores sigue constriñendose al administrativo de rutina, a las actividades de escritorio y a la acción con los alumnos.

Todo esto es importante, pero más para llevar registro escrito de la situación, que para promover, impulsar y orientar cambios técnicos y sociales. Lo que se pretende en la actualidad es que los directores y las unidades escolares no trabajen en aislamiento, sino en equipos coordinados. (Lemus, 1993, pág. 53)

Ya no se justifica la existencia de pequeños o grandes establecimientos educativos que trabajen con desconocimiento de lo que acontece en otras escuelas y otras instituciones de la comunidad.

Muchas escuelas pequeñas carentes de directores específicos, o sea que tienen grado o trabajo docente a su cargo, pueden unirse en equipos dentro de un distrito o comunidad determinados, a efecto de que, además de una especie de “dirección”, compartan los servicios y facilidades que existen en unas y de las cuales carezcan en otras; tal es el caso de los profesores de educación física, artes industriales, artes plásticas, educación para el hogar, educación musical, laboratorios, talleres, bibliotecas, equipos audiovisuales, campos deportivos, utensilios, instrumentos de labranza, granjas, y una serie de recursos didácticos más.

Si lo anterior es cierto para escuelas pequeñas, completas e incompletas, con mayor razón lo será para escuelas grandes, primarias y secundarias, pues gozarán de mayor número de elementos y equipos para ser compartidos y así se evitará en parte la discriminación de los establecimientos pequeños que no pueden disfrutar de los recursos

disponibles en otras unidades, sólo por la situación geográfica y la carencia de elementos para todos.

“Los establecimientos educativos de una comunidad o pueblo, sector o distrito, deben construir todos una sola unidad educativa, no importando si trata de escuelas completas o incompletas, primarias o secundarias, urbanas o rurales, de cultura general o de especialidades técnicas.” (Lemus, 1993, pág. 54).

Esta es la razón misma de su unificación en un sistema integrado o coordinado, a efecto de que la acción, sobre todo del currículo, tenga orientación común; de esta manera los alumnos de las escuelas menos equipadas que continúan su formación en otra escuela de la misma comunidad, así como los alumnos que por razones de traslado domiciliario o por cambios de tipo vocacional tengan que efectuar el pase de unos establecimientos a otros.

Por lo que al tener una estrecha relación rodeada de armonía entre los establecimientos educativos contribuirá a que no existan conflictos entre los mismos ya que al haber conflictos entre los establecimientos educativos los más afectados son los estudiantes lo que causa un bajo rendimiento en los estudiantes afectando así la matrícula estudiantil.

## **1.8. Funciones del administrador educativo y docente**

Según lo establece la Ley de Educación Nacional Decreto Legislativo 12-91 en el artículo 36 Obligaciones de los Educadores. Son obligaciones de los educadores que participan en el proceso educativo, las siguientes:

- a) Ser orientador para la educación con base en el proceso histórico, social y cultural de Guatemala.
- b) Respetar y fomentar el respeto para con su comunidad entorno a los valores éticos y morales de esta última.
- c) Participar activamente en el proceso educativo.
- d) Actualizar los contenidos de las materias que enseña y la metodología educativa que se utiliza.
- e) Conocer su entorno ecológico, la realidad económica, histórica, social, política, y cultural guatemalteca, para lograr congruencia entre el proceso de enseñanza-aprendizaje en las necesidades del Desarrollo Nacional.
- f) Elaborar una periódica y eficiente planificación de su trabajo.
- g) Participar en las actividades de actualización y capacitación pedagógica.
- h) Cumplir con los calendarios y horarios de trabajo docente.

- i) Colaborar en la organización y realización de actividades educativas y culturales de la comunidad en general.
- j) Promover en el educando el conocimiento de la Constitución Política de la República de Guatemala, la Declaración de los Derechos Humanos y la Convención Universal de los Derechos del Niño.
- k) Integrar comisiones internas en su establecimiento.
- l) Propiciar en la conciencia de los educandos y la propia, una actitud favorable a las transformaciones y la crítica en el proceso educativo.
- m) Propiciar una conciencia cívica nacionalista en los educandos.

En su artículo 37 Obligaciones de los Directores: Son obligaciones de los Directores de centros educativos las siguientes:

- a) Tener conocimiento y pleno dominio del proceso administrativo de los aspectos técnico pedagógicos y de la Legislación Educativa vigente realcionada con su cargo y centro educativo que dirige.
- 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 asosaciones 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-pedagógica y administrativa en coordinación con el personal docente.
- m) Apoyar la organización de los trabajadores educativos a su cargo. (Martínez Escobedo, Legislación Básica Educativa, 2014, págs. 10-11)

## **CAPÍTULO II**

### **DESEMPEÑO DEL DIRECTOR ESCOLAR**

A sabiendas que la calidad es algo que el ser humano posee desde el momento de su nacimiento y a través de sus genes; se puede analizar la situación de los administradores educativos de escuelas primarias con escuelas de preprimaria anexas, ya que existe una diversidad de factores que limitan la labor de dichos administradores, que afectan la calidad de su desempeño, debido a que el ser humano no tiene la capacidad suficiente para de realizar con calidad y eficiencia varias labores a la vez.

También hay que tomar en cuenta que es necesaria la participación de todos los miembros de la institución para alcanzar la calidad requerida siendo un factor muy importante en dichas escuelas, ya que por tener escuelas de preprimaria anexas es muy complicado llegar a un acuerdo con los docentes del otro nivel educativo, debido a que la delegación de funciones ocasiona conflicto entre los docentes de los dos niveles educativos.

#### **2.1. Calidad**

Deming citado por Zeithalm (1993) apunta “Nadie parece entender, con excepción de los japoneses, que cuando se mejora la calidad se eleva la productividad a través de la calidad. Y la calidad implica mejorar todo” (Zeithalm, L., Parasuraman A. , & y Berry, 1993, pág. 12). Por lo que debemos tener como un modelo a seguir la ideología de los japoneses para lograr la calidad en las organizaciones.

La calidad tiene mucho en común con la sexualidad. Todo mundo es partidario de ella, todos creen que la entienden, todos piensan que para gozar de ella basta con seguir las propias inclinaciones naturales y la mayoría de personas sienten que todos los problemas en estas áreas son ocasionados por otros. (Zeithalm, L., Parasuraman A. , & y Berry, 1993, pág. 12).

Así se puede entender que casi siempre cuando hay un problema en la escuela se tiende a inculpar a otras personas sin saber ciertamente cual es la causa y es por ello que no se puede alcanzar la calidad.

Se puede decir que la calidad es algo que va implícito en los genes de la humanidad, es la capacidad que tiene el ser humano de hacer las cosas bien. En la antigüedad se asociaba la calidad exclusivamente como una actividad de medida e inspección. Una vez

que se había realizado el producto, éste se comprobaba para asegurarse que estaba bien hecho.

Hay cosas que no pasan de moda y estos principios son una de ellas. Los 14 principios de la calidad de Deming:

1. Dejar patente nuestro propósito de mejorar productos y servicios, mostrar claramente que nuestra idea de mejorar los productos y servicios, que nuestro objetivo es ser competitivos y mantenernos en el mercado.
2. Asumir el liderazgo para el cambio a una nueva filosofía de cooperación. Adoptar una nueva filosofía de cooperación en la cual todos se benefician, y ponerla en práctica, mostrándola a los empleados, a los clientes y a los proveedores. Liderar el cambio a la nueva filosofía es vital.
3. Crear un producto de calidad desde el comienzo. No hay que dejar a las inspecciones de la calidad la responsabilidad sobre la calidad del proceso y el producto. El proceso debe ser proactivo (desde el principio mismo del producto) y no reactivo, (desde la detección de un producto que no cumple el margen de calidad). Cuanto antes se eviten los errores, menor será el impacto.
4. Evitar pensar únicamente en el precio durante la negociación. El establecimiento de acuerdos con los proveedores únicos a largo plazo, donde se premie la lealtad y la confianza, se ha demostrado que es mejor que la venta al mejor postor, con el precio más bajo. Buscar el mejor precio a largo plazo y no en el corto plazo.
5. Mejorar constantemente el sistema de producción y servicios (y continuar haciéndolo siempre) nuestro sistema de producción, los servicios y la planificación deben contar con un proceso de mejora continua que nos permita mejorarlos constantemente y hacerlos más eficientes. Pero este proceso no será puntual, sino que debemos realizarlo siempre. Este sistema nos permitirá mejorar la calidad, la productividad y bajar los costes.
6. Formar/capacitar sobre el puesto de trabajo a desempeñar. Evitar que la formación/capacitación no esté reglada, ni dirigida por la compañía. Cada uno transmite sus sensaciones y sus propios conocimientos no teniendo por qué coincidir con las mejores prácticas ni con lo recomendado por la compañía.
7. Fomentar el liderazgo. Hay que establecer un liderazgo en el cual el objetivo de la supervisión debe ser ayudar a las personas, a las máquinas y a los dispositivos a realizar un mejor trabajo. Dicha supervisión también debe ser a su vez supervisada, para poder detectar si hay que modificarla, adaptarla o reformarla.
8. Eliminar el miedo. Fomentar la confianza para que todos puedan trabajar eficientemente para la empresa. Si los empleados confían en los supervisores, se evitan recelos y se trabaja más eficientemente en pos de los objetivos de la compañía.
9. Derribar barreras entre departamentos. Eliminar las barreras entre los distintos departamentos de la compañía. Quitar cualquier competición que lleve a la lucha de unos departamentos contra otros e instaurar un sistema de cooperación y colaboración que se base en el mutuo beneficio. Este sistema debe englobar a toda la organización.
10. Eliminar los eslóganes y metas que animan a conseguir nuevos niveles de productividad. Cuando se utilizan eslóganes, exhortaciones o metas para conseguir objetivos de productividad o de calidad, realmente lo que se está fomentando es la competencia y la rivalidad entre los diferentes individuos o grupos dentro de la empresa. La principal causa de la baja calidad y la baja productividad es el propio sistema de producción que se utilice y no los empleados que lo ejecutan por lo que estas medidas no serán necesarias.
11. Eliminar gestión por objetivos. Establecer una cuota numérica de trabajo o establecer una serie de objetivos son medidas que sustituyen al liderazgo. En un sistema estable no es necesario establecer un objetivo a alcanzar ya que obtendrás lo que el sistema produzca.
12. Reconocer al empleado el orgullo de su propio trabajo. Eliminar cualquier impedimento o barrera que limiten o priven a los empleados de la alegría de haber realizado bien su trabajo. Incluyendo la eliminación de las evaluaciones anuales o sistemas de méritos que den rangos a los empleados y creen conflictos y rivalidades.

13. Establecer un programa de educación y automejora. Crear un programa de educación, de formación/capacitación complementaria al punto 6, que permita a los individuos crecer y auto mejorar. Este crecimiento ira en línea con el desarrollo de nuevas capacidades y competencias dentro de la empresa.
14. Pon a todos a trabajar para conseguir el cambio. Poner a todos en la compañía a trabajar para llevar a cabo la transformación de la empresa. Esta transformación les tocara a todos y deberán colaborar, aportar su granito de arena y concienciarse en la nueva filosofía; la transformación es trabajo de todos. (Audisio, 2006, págs. 130,131,132)

La calidad pretende mejorar la economía y la productividad en las escuelas, pero también es un importantísimo elemento movilizador. Por lo que “Al actuar como elemento de motivación, integración y satisfacción para los docentes, se sienten parte del centro educativo y de sus objetivos, es un factor dinámico en los servicios, sometido al cambio constantemente” (Upando, 1992, pág. 60).

En una preocupación constante para las organizaciones que buscan en el mundo competitivo de hoy, en el que el poder adquisitivo hace que las personas busquen el mejor producto a cambio de su dinero; la apertura de las fronteras posibilita la importación de artículos que pueden estar mejor elaborados que los nacionales y la exportación amplía las oportunidades de obtener beneficios adicionales al poder dar a conocer el producto nacional a otros países del mundo. (Rodríguez, 1999, pág. 54)

Según Peralta (2002)“La calidad se inicia en las personas porque el trabajo o actividad que realizan en la escuela u organización a la que pertenecen las involucra con otras personas, el trabajo realizado por una persona lleva indudablemente un sello personal” (Peralta, 2002, pág. 21). El ser humano se involucra en lo que hace, se proyecta, coloca parte de sí mismo en su trabajo.

Cumplir las políticas y objetivos de calidad de un servicio requiere tener establecido un sistema de calidad, que incluya el conjunto de la estructura de la organización, el conjunto de responsabilidades, de procedimientos, procesos y de recursos que permitan llevar a cabo la gestión de la calidad. (Riera, 2000, pág. 62)

Las personas manifiestan su calidad de forma consciente o inconscientemente a través de dos aspectos:

El primero es el físico: cuando se habla de lo físico se refiere a la imagen que proyecta hacia los demás la cual está respaldada por la forma de vestir, combinación de colores, limpieza, tono de voz y el tipo de palabras que acompañan a las expresiones verbales y no verbales y finalmente los ademanes acompañados de la dirección e intensidad de la mirada.

El segundo es el aspecto mental: aquí se refiere a la estabilidad emocional de la persona y se analiza por la estructura y la intensidad de los mensajes verbales y la expresión no verbal del rostro y manos. Todo lo anterior ha sido producto de la interacción constante con la cultura y el contexto social y económico que lo rodea.

Los parámetros de la calidad son los criterios cuantitativos que se utilizan para decidir si un método es adecuado o no para resolver un determinado problema analítico. Son, por lo tanto, los criterios que se utilizan en la validación de los métodos analíticos (para demostrar su validez en la resolución de un problema analítico). Son la materialización o expresión numérica de características o indicadores de la calidad de los métodos tales como la precisión, exactitud, sensibilidad, selectividad, etc. (Sierra, Pérez, Gómez, Morante, 2010, pág. 239)

Esto quiere decir que el ser humano posee dos aspectos en los cuales refleja la calidad, puede ser tanto de forma intrínseca como de forma extrínseca, lo que hace que la persona posea cualidades por dentro y por fuera las cuales tienen que salir a relucir para poder reflejar la calidad de ser humano que es y el desempeño que tendrá dentro del puesto laboral en éste caso en el centro educativo.

La calidad no puede imponerse por decreto para implantarla en una empresa u otro tipo de organización es absolutamente necesaria la participación de todos los empleados y trabajadores de la misma. No puede existir mientras haya una división entre la Dirección y el resto del personal. Cuando se traza el deseo de implantar un programa de calidad total, debe producirse una tregua que con el tiempo si se persevera en el propósito de instruir tal programa, se convertirá en paz y prosperidad para todos. (Castañeda, 1992, pág. 14)

Para lograr que exista calidad en el desempeño de los empleados primero se debe lograr que los mismos se sientan cómodos en su labor, pero sobre todo que exista un buen clima y ambiente laboral para que las relaciones interpersonales entre los trabajadores sean buenas y que sobre todo que se logre un trabajo en equipo estos aspectos son fundamentales para que exista la calidad en la empresa principalmente si los empleados demuestran ser eficientes y eficaces en su desempeño.

Cuando las instituciones son grandes existe la división de grupos por lo que afecta las relaciones entre los empleados y por ende afecta también la calidad de la institución.

## 2.2. Calidad del desempeño

Para comprender que es calidad del desempeño dentro de una institución es muy importante profundizar sobre la palabra desempeño, porque para que ésta se haga efectiva es necesario tener un buen desempeño.

La literatura indica que desempeño es la forma en que los empleados se comportan dentro de la institución, cómo realizan las actividades que se les asignan, cómo se relacionan con los demás empleados y sobre todo las actitudes que tienen al momento de realizar la labor que se les asigna.

El desempeño laboral se le puede definir como el comportamiento de los empleados para el logro de objetivos de la compañía, un excelente desempeño laboral es la fortaleza más importante dentro de una organización. Por lo tanto, tiene que ver con la conducta de los docentes y los resultados logrados, así como de la motivación, cuanto mejor sea la motivación mejor podemos desempeñar nuestro trabajo y con ello optimaremos nuestra producción, para lograr este objetivo es importante que los docentes analicen cuáles son sus ocupaciones o tareas determinadas, las instrucciones que se deben seguir, las políticas que se deben de respetar, y los objetivos que se deben cumplir. (Toala & et. al, 2017, pág. 48)

Es muy importante que los docentes se sientan satisfechos realizando sus labores y que sean capaces de identificarse con la institución, mientras más les guste su trabajo mejor se desempeñarán dentro de la institución, para ello es necesario que los empleados conozcan la historia de la institución educativa donde laboran, de igual forma conozcan su estructura organizacional, que sean parte de la misión y visión de la misma, también que conozcan los objetivos implantados y que se identifiquen con ello para lograr que éstos se alcancen.

El desempeño del equipo puede medirse. Las evaluaciones pueden revelar correlaciones interesantes entre el desempeño y los resultados logrados por el equipo en términos de conflictos, liderazgo, apertura, confianza, etc. Un director no debe temer a realizar evaluaciones continuas del desempeño del equipo durante el ciclo. Un equipo de alto rendimiento se caracteriza por la importancia que acuerda los resultados. Para mejorar el desempeño se debe recurrir a acciones de capacitación específica como el entrenamiento y la tutoría. En consecuencia, la probabilidad de alcanzar los resultados aumenta, al mismo tiempo que otros resultados positivos aparecen. (Zand Huis, 1998, pág. 46)

Hay que tomar en cuenta que las evaluaciones de desempeño no deben ser consideradas como castigos sino al contrario deben considerarse como instrumentos para medir el desempeño y verificar donde se está fallando y brindar el debido acompañamiento para que no se vuelvan a cometer esos errores así también se debe de tener el debido cuidado en la

forma como se les hable a los empleados ya que esto incide en el comportamiento de ellos hacia los administradores o directores, también es preciso darles a los empleados el debido entrenamiento o capacitación para que puedan desempeñar bien su labor sin cometer errores en el desempeño de las mismas.

Muchas organizaciones modifican sus metas, pero no alinean su conjunto de recompensas de forma apropiada. Incluso cuando lo intentan, las empresas a menudo lo hacen mal y acaban recompensando aspectos incorrectos. Aún peor, puede que acaben recompensando conductas o prácticas contradictorias. La mejor defensa en casos como éste es adoptar un enfoque de sistemas ante las metas y las recompensas, un enfoque de sistemas podría ayudarle a evitar las consecuencias bien intencionadas. (Gil, 2007, pág. 13)

En algunos casos existen conflictos dentro de las instituciones puesto que los gerentes o administradores tienen ciertos tipos de compadrazgos con algunos docentes lo que conlleva a que pueda recompensar conductas inadecuadas e ignorar las buenas acciones y conductas de los demás docentes, es importante que los gerentes o administradores sepan identificar bien quienes son los docentes que realizan bien su labor para ser recompensado y poder ayudar a los que no realicen bien su labor a través de un acompañamiento o capacitación del mismo para que no vuelva a cometer los mismos errores y pueda reformar las malas conductas o comportamientos dentro de la institución.

Si los docentes están a gusto, su rendimiento será mejor, y aumentará la productividad. Para garantizar un buen desempeño laboral es importante que los trabajadores tengan claras sus funciones, procedimientos a seguir, funciones y objetivos a cumplir.

Para satisfacer de manera óptima las necesidades, requerimientos y expectativas del cliente, las organizaciones eficientes crean y utilizan sistemas de calidad. Los sistemas de la administración de la calidad conjuntan los ingredientes necesarios para que los empleados de la organización puedan identificar, diseñar, desarrollar, producir, entregar y apoyar los productos y servicios que el cliente desea. Los sistemas efectivos de la administración de la calidad son dinámicos, es decir son capaces de adaptarse a los cambios para satisfacer las necesidades, requerimientos y expectativas del cliente. A fin de encontrar directrices para establecer la estructura de su sistema de administración de la calidad, mantener registros y utilizar técnicas de calidad para mejorar los procesos y sistemas. (Summers, 2006, pág. 35)

El éxito de una institución educativa depende mucho del desempeño y bienestar de sus trabajadores. Si los docentes están a gusto, su rendimiento será mejor y para garantizar

un buen desempeño laboral es importante que los trabajadores tengan una motivación. La motivación que cada uno tenga en el lugar de trabajo es fundamental para obtener los resultados esperados. También es bueno recompensar los logros obtenidos, fomentar un buen clima organizacional y delegar mayor responsabilidad a los docentes.

El alcanzar una calidad adecuada depende del desempeño adecuado de los recursos humanos cuando el producto o servicio se está realizando. En años recientes se ha dedicado mucho esfuerzo en conformar una orientación hacia la “calidad” en las personas que trabajan en el proceso de conversión. Los procedimientos de cambio de comportamiento orientados al cambio en la calidad del desempeño. Pocos estudios han investigado de manera específica las relaciones entre la cantidad y la calidad de la producción. Los programas cero defectos, que tratan de mejorar la calidad modificando las actitudes de los trabajadores fueron particularmente populares entre 1960 y 1970. Su lema “Hazlo bien la primera vez” hace hincapié en el desempeño sin errores. (Yecid, 2001, pág. 56)

La calidad de vida en el trabajo es la percepción del individuo sobre su trabajo y las posibilidades ofrecidas por éste para satisfacer una amplia gama de necesidades y expectativas personales importantes, en particular en el ámbito laboral y profesional, mediante un trabajo creativo, saludable y seguro, clave para su realización personal, familiar y social, y como un medio para preservar su salud y economía, por lo que Patlán comenta “los docentes con calidad de vida en el trabajo se sienten alegres, productivos, activos, responsables, amigables, satisfechos, competentes, comprometidos, entusiasmados y saludables”. (Patlán, 2006, pág. 39), esto significa que, para el caso de las escuelas, si el docente se siente cómodo, satisfecho y feliz realizando su trabajo, su desempeño será el mejor.

La calidad del servicio es una dimensión específica del desempeño que se refiere a la capacidad de la institución para responder en forma rápida y directa a las necesidades de sus usuarios. Son extensiones de la calidad factores tales como: oportunidad, accesibilidad, precisión y continuidad en la entrega de los servicios, comodidad y cortesía en la atención. La calidad de servicio puede mejorar los atributos y características de los servicios que se entregan a los usuarios. (Bonefoy, 2006, pág. 36)

Para lograr la calidad en el desempeño laboral es muy importante que los docentes entiendan cuáles son sus funciones o tareas específicas, los procedimientos que se deben seguir, las políticas que se deben respetar, los objetivos que se deben cumplir, etc.

Una buena forma de mejorar el desempeño de los maestros es motivándolos constantemente, y para ello podemos utilizar deferentes técnicas como, por ejemplo: delegarles una mayor autoridad, darles mayores responsabilidades, recompensar los logros obtenidos, ofrecer un buen clima en el trabajo. Así ellos podrán desempeñar su labor de manera más eficaz y más productiva.

Dentro de la estrategia de calidad total, es necesario que cada cargo tenga identificadas sus relaciones con el destinatario de su trabajo ("cliente interno"). La responsabilidad por la calidad consiste en el cumplimiento de las normas o especificaciones con las cuales se debe realizar el trabajo. Estas normas deben estar establecidas conjuntamente entre el ocupante del cargo, su jefe inmediato y el analista. La socialización beneficia tanto al trabajador como a la organización, al propiciar un comportamiento similar de sus miembros, facilitando su comunicación, reduciendo conflictos y exigiendo menos control y supervisión. (Castillo, 2006, pág. 56)

El objetivo final de la gestión de la calidad no es otro que el aumentar competitividad empresarial a través de la consecución de niveles superiores de satisfacción en los clientes. Por lo que Pérez apunta que "La mejora continua es controlada, evaluada y planificada de acuerdo con los objetivos corporativos, se consigue aplicando una metodología contrastada y previamente adaptada a cada caso concreto" (Pérez, 1994, pág. 164). Los más importantes elementos introducidos por los valores de la calidad total en la evaluación del desempeño son los siguientes:

Que la evaluación la perciba el docente como una reunión de reconocimiento de esfuerzos y de identificación de carencias al objeto de que el superior arbitre las medidas oportunas, de tipo organizativo, apoyo formativo, a fin de posibilitar el correcto desempeño y desarrollo personal del colaborador.

Separar claramente la evaluación del desempeño de las revisiones salariales y de la notificación de concesión de gratificaciones económicas. Evaluación progresiva del desempeño, en lugar de concentrarla en una reunión anual de carácter oficial.

Cuando las actividades de trabajo invaden nuestro tiempo libre estamos en riesgo de experimentar trastornos físicos y emocionales. Sin embargo, es posible evitar una situación de estrés y sobrecarga laboral, es importante prestar atención a la calidad laborar para trabajar en un contexto agradable que contribuya a la productividad.

Una forma de hacer esto es incluir en nuestra rutina hábitos que nos permitan realizar actividades de una manera más confortable y eficiente, evitando el estrés y la sobrecarga de trabajo, la calidad laboral determina directamente la productividad de los colaboradores de la empresa, es decir la productividad depende de la motivación, satisfacción y felicidad con la que los colaboradores desarrollen su trabajo día con día.

El establecer las prioridades en el día ayuda a administrar bien el tiempo, despertar temprano ayuda a mejorar la rutina, dedicar tiempo a la relajación antes de llegar al trabajo contribuye a tener un buen día, cuidar de la salud es fundamental para evitar el estrés y para mantener el equilibrio laboral y personal.

### **2.3. Condiciones para lograr un buen desempeño**

Para conseguir que los docentes tengan un buen desempeño en su ámbito laboral es imprescindible que éstos trabajen en condiciones adecuadas que no afecten su labor, de esta forma se logrará que se pueda lograr la calidad dentro de la institución. Ya que se ha dicho muchas veces que es importante que los docentes trabajen bajo entornos agradables en los que se sientan cómodos y con entusiasmo para realizar las acciones que el puesto amerita.

Muchos factores ambientales externos e internos pueden influir en el proceso de evaluación de desempeño. Sobre la evaluación de desempeño Wayn Mondy (2005) afirma que: “Ofrece importantes beneficios, legales como de otro tipo, por lo que los docentes deben negarse a prescindir de ellas, tiene muchos propósitos obtener mejores resultados y lograr la eficiencia son cada vez más importantes en el actual mercado global competitivo”. (Wayn, 2005, pág. 532).

Por lo que es de mucha importancia que se evalúe el desempeño de los docentes de una institución en el caso de educación los docentes y directores son evaluados a través de la hoja de servicio en la cual se evalúa el desempeño laboral cada año.

“Relatan los principales factores que influyen en el mejoramiento del desempeño laboral” (Toala & et. al, 2017, pág. 48). Entre los factores que influyen en el desempeño laboral se tienen los siguientes:

La motivación, por parte de la empresa, por parte del trabajador y la económica. El dinero es un factor que motiva a los trabajadores, y hay que tenerlo muy en cuenta también si se trabaja por objetivos, otro factor muy importante es la adecuación del ambiente de trabajo, es muy importante sentirse cómodo en el lugar de trabajo ya que esto nos da mayores posibilidades de desempeñar nuestro trabajo correctamente, la adecuación del trabajador al puesto de trabajo consiste en incorporar en un puesto de trabajo concreto a aquella persona que tenga los conocimientos, habilidades y experiencia suficientes para desarrollar con garantías el puesto de trabajo y que, además, esté motivada e interesada por las características del mismo.

Cuando los docentes ya se sienten cómodos en su lugar de trabajo es imprescindible el establecimiento de objetivos, es una buena técnica para motivar a los docentes, ya que se establecen objetivos que se deben desarrollar en un periodo de tiempo, tras el cual el trabajador se sentirá satisfecho de haber cumplido estos objetivos y retos. Deben ser objetivos medibles, que ofrezcan un desafío al trabajador, pero también viables.

El reconocimiento del trabajo efectuado es una de las técnicas más importantes, los docentes suelen quejarse frecuentemente de que cuando hacen un trabajo especialmente bien, el jefe no lo reconoce. Sin embargo, el primer error sí, esta situación puede desmotivar inmediatamente incluso al mejor de los trabajadores, decir a un trabajador que está realizando bien su trabajo o mostrarle su satisfacción por ello no solo no cuesta nada, sino que además lo motiva en su puesto ya que se siente útil y valorado.

Si el docente participa en el control y planificación de sus tareas podrá sentirse con más confianza y también se encuentra que forma parte de la empresa, además, quien mejor que el trabajador para planificarlo ya que es quien realiza el trabajo por lo tanto es quien puede proponer mejoras y modificaciones más eficaces.

Es muy importante también la formación y desarrollo profesional, los trabajadores se sienten más motivados por su crecimiento personal y profesional, de manera que favorecer la formación es bueno para su rendimiento y es fundamental para prevenir riesgos de naturaleza psicosocial. Las ventajas son: la autoestima, la satisfacción laboral, mejor desempeño del puesto, promoción etc.

“También describen algunos métodos que permiten motivar a los docentes para que su trabajo sea eficaz y eficiente” (Toala & et. al, 2017, pág. 48). Los cuales son los siguientes:

- Maslow: también conocido como jerarquía de las necesidades humanas. Según esta teoría conforme se satisfacen las necesidades básicas las personas desarrollamos necesidades menos básicas.
- Herzberg: denominada teoría de los dos factores. Según esta teoría las personas estamos influenciadas por dos factores, la satisfacción y la insatisfacción.
- McGregor Teoría X y Teoría Y: son dos teorías contrapuestas, en la primera los directivos de las empresas creen que los empleados bajo amenazas, y la segunda se basa en que los jefes creen que los trabajadores quieren y necesitan trabajar.
- Locke Teoría de la fijación de metas: esta teoría tiene como propósito alcanzar una meta y ésta es básica para la motivación, la misma que está presente en cada aspecto de la vida del individuo. (Toala & et. al, 2017, pág. 48)

De acuerdo con Castillo (2006, pág. 7) la obtención de unas excelentes relaciones entre los administradores educativos y los docentes a su cargo, es una condición estratégica para lograr un buen desempeño laboral.

En el caso de educación principalmente de los docentes en el centro educativo, (Aldape, 2008, pág. 148) propone cuatro formas para que los docentes logren tener un buen desempeño en sus actividades educativas a través de la comunicación.

La comunicación afecta el desempeño docente porque si la otra parte no comprende el mensaje, los resultados no son los esperados. En nuestra actualidad la comunicación es de vital importancia para lograr un buen desempeño laboral y personal sobre todo verificar que los conocimientos transmitidos se entendieron correctamente y evitar interpretaciones erróneas.

El desempeño laboral docente depende directamente de su habilidad para comunicarse porque continuamente está en contacto con personas que reciben sus conocimientos y opiniones. Impacta considerablemente porque si hablamos con los estudiantes, no sabemos las dudas o problemas que tienen en cuestiones académicas o personales y no estaremos en posibilidades de ayudarlos a encontrar la forma de superarlos. (Aldape, 2008, pág. 148)

A continuación, se presentan cinco aspectos muy importantes para lograr un buen desempeño:

Fomenta el respeto, ante todo: es difícil imaginar que todos los integrantes de una empresa se van a llevar completamente bien, por ello es muy importante promover la tolerancia, el respeto y la armonía entre el personal de la empresa.

Dar el tiempo para escucharlos: con esto se logra no sólo obtener ideas para mejorar el desempeño en las distintas áreas, sino que se pueden reconocer los problemas, las personas que restan valor a la organización y todos aquellos que frenan el buen funcionamiento de la empresa en sus distintos niveles.

Manejar apropiadamente la crisis: cuando las cosas se ponen difíciles en la empresa, es bueno mantener la calma, el orden y el entusiasmo ya que es bueno para lograr un buen clima laboral, brindar la información que el personal necesita, transmitir los mensajes correctamente y mostrar seguridad en el manejo del problema, ayudaran al ambiente de la compañía.

Recordar que a la gente le gusta sentirse tomada en cuenta: si se desea implementar algún cambio en algún departamento, preguntar a los trabajadores sobre el mismo, o si sienten que algo no está funcionando como debería, cuestionar a las personas sobre las razones y pedirles que propongan una solución.

# **CAPÍTULO III**

## **DESEMPEÑO DEL DIRECTOR**

### **DE ESCUELAS ANEXADAS**

La educación guatemalteca ha ido evolucionando con el pasar del tiempo, en 1901 se crearon los primeros centros de educación parvulario con lo cual se inició la educación preprimaria en el país. Luego en 1944 se propiciaron cambios significativos de calidad educativa. Con el inicio de la implementación de metodologías y sistemas didácticos, y la creación de concejos pedagógicos que han beneficiado el desarrollo del proceso de enseñanza aprendizaje.

La reforma del Sistema educativo fue el mayor impulso de la educación en Guatemala puesto que hasta la fecha se persiguen los mismos fines, aunque los gobiernos no tienen una secuencia ya que cada uno pone en marcha sus propios planes y programas. Conforme ha pasado el tiempo se han creado diferentes instituciones que educan en las diferentes áreas a las y los estudiantes guatemaltecos propiciando así un mayor avance en la educación del país.

El 2 de diciembre de 1963 fue emitido el decreto ley 153 que contiene los planes de estudio, estableciéndose los niveles de educación preprimaria, primaria y media: tanto en el ciclo básico o de cultura general como en el ciclo diversificado para las carreras que fueron especificadas en esa ley.

Hasta hace unos 30 años en las comunidades del área rural no existía el nivel preprimario de educación, los niños iniciaban su proceso educativo a partir del primer grado de educación primaria, aunque en regiones donde se hablan idiomas mayas, se solía utilizar algunos meses del ciclo escolar para castellanizar a los niños maya hablantes, previo a iniciar su primer grado de educación primaria.

Por lo que los años 90' se crearon las escuelas de nivel preprimario en el área rural anexadas a las escuelas primarias que ya funcionaban. Esta estrategia ministerial obedeció a

que la población con menos recursos tiene menos oportunidades para recibir educación temprana y, por lo tanto, contar con aprestamiento para la escuela primaria. Esa fue la razón por la que funcionan hasta hoy, las escuelas primarias con escuelas pre primarias anexas en toda la república.

La existencia de escuelas preprimarias y primarias anexas en el área rural, implica una situación organizacional novedosa que requiere cierto nivel de dificultad para la administración educativa.

Las escuelas del nivel primario con escuelas preprimaria anexas, funcionan con muchas limitantes especialmente en lo que concierne a infraestructura, al no tener las condiciones técnicas pedagógicas adecuados para que el niño y la niña preescolar se desarrollen con eficiencia y calidad.

El hecho pedagógico está limitando en cuanto a recursos didácticos y espacios de trabajo, por lo que los directores de estos establecimientos anexas tienen la responsabilidad de orientar y administrar el proceso de la enseñanza, tanto al nivel preprimario como del primario.

Los niños en edad preescolar son los que principalmente necesitan un cuidado especial por lo que es necesario contar con infraestructura y recursos didácticos específicos para satisfacer las necesidades que los niños tengan. De igual forma es necesario que el personal docente en este nivel educativo posea la formación profesional de maestras de educación preprimaria, con cualidades de afecto, paciencia y el cariño para los niños de esa edad.

En la legislación educativa guatemalteca se encuentra el Reglamento para las escuelas parvularias y secciones anexas (Martínez Escobedo, 2014), en el artículo 3 de dicho cuerpo legal se hace referencia a las funciones de la directora, lo que indica que para estas escuelas, preferentemente la dirección debe estar a cargo una maestra; situación que solamente se da cuando es una escuela parvularia pura y no se efectúa en el caso de las

secciones anexas, puesto que la mayoría de secciones anexas son del área rural y en el área rural a veces, es un director el que está a cargo de la dirección de las escuelas primarias con escuelas preprimarias anexas.

También establece en su inciso c y d, que entre sus funciones está orientar todas las actividades del plantel a su cargo, dirigir la labor docente de cada maestra de sección con el objeto de unificar y coordinar el orden pedagógico respectivo, visitar constantemente a los grupos en sus actividades para conocer el funcionamiento, hacer las observaciones del caso e intervenir en el desarrollo de las actividades cuando lo crea necesario, sin restringir la libertad ni herir la dignidad de la maestra.

De igual forma indica que tiene la función llevar los registros de control de asistencia del personal, organizar actividades, atender las demandas de los padres de familia, sustituir en el servicio a los maestros que no se presenten a sus labores o que falte por necesidades comprobadas, llevar a su cargo todos los trámites administrativos que corresponden a los dos niveles.

Esto es un escenario que tampoco se practica en el área rural puesto que el director de las secciones anexas tiene una diversidad de limitantes no sólo el sobre cargo de funciones sino también limitantes como la infraestructura en mal estado, insuficiencia de docentes en los dos niveles, inexistencia de materiales didácticos, distancia geográfica, falta de equipos tecnológicos y audiovisuales así como mobiliario, de igual forma es muy lamentable que por ser del área rural no lo llegan a supervisar y darles el debido acompañamiento que necesitan tanto los directores como los docentes del establecimiento educativo.

El acceso y la calidad de la educación inicial y preprimaria tienen efectos positivos en la trayectoria educativa y en la calidad de vida de la niñez. Los programas educativos que inician desde la edad temprana tienen el potencial de reducir la brecha en el rendimiento entre los niños que viven en pobreza, lograr prepararlos para iniciar la educación primaria con mejor éxito.

Existen diversas razones por las cuales, ante la inexistencia de escuelas preprimarias los estudiantes decidan no asistir. Ante ello el MINEDUC debe realizar acciones con el fin de poder lograr incrementar la cobertura en este nivel, también la disponibilidad de escuelas, docentes, materiales educativos, entre otros para brindar el servicio educativo de calidad. Siguiendo la estrategia anterior se deben construir 5,129 escuelas anexas a escuelas primarias, de las cuales 4,881 son de un aula, 192 son de dos aulas, 42 son de tres aulas, 10 de cuatro aulas, 3 de cinco aulas y 1 de seis aulas.

Se podría reducir la cantidad de construcción de edificios escolares para el nivel preprimario, si se abre más de una jornada escolar, aunque al ser educación destinada para niños pequeños, la jornada vespertina no es lo más adecuado y además debe tomarse en cuenta la distancia de los centros educativos.

Además, lo anterior implica la contratación de 5,482 docentes adicionales a nivel nacional, puesto que se debe presupuestar un docente por aula. Incrementar la cobertura del nivel de preprimaria fue declarado como una prioridad nacional en el marco de la Estrategia de Calidad para la Niñez y Juventud, la cual está incluida en el Plan Estratégico de Educación 2012-2016, impulsado por el MINEDUC.

En estos niveles educativos existe poca cobertura ya que por una diversidad de factores los niños y niñas de edades comprendidas entre 4 a 12 años no asisten a un centro educativo. A pesar que el Ministerio de Educación ha implementado programas de apoyo para incrementar la cobertura en estos niveles educativos, han fracasado en el aspecto de calidad educativa, en primer lugar tenemos el programa Mi Bono Seguro, éste logró que se incrementara la población estudiantil pero a pesar de ese incremento no se notaba el interés de los padres de familia por que sus hijos aprendieran, solamente se interesaban en recibir el aporte económico que el gobierno les brindaba por enviar a sus hijos a la escuela.

Es muy importante mencionar que, cómo la educación preprimaria no es obligatoria la mayoría de personas prefieren no enviar a sus niños a la escuela, también otro factor es que la mayoría de establecimientos están anexados con el nivel primario, por lo que es muy

probable que los alumnos pequeños sean golpeados accidentalmente por algún alumno de un grado más alto.

De igual forma, otra desventaja es que existe un solo administrador educativo para ambos niveles y en muchos de los casos son directores con grado. Esto última causa para el director sobrecargo de funciones administrativas. Por otro lado, no existen suficientes maestras de este nivel contratadas por el MINEDUC.

En la entrevista realizada a los administradores educativos de escuelas primarias con preprimaria anexas, se constató que los administradores educativos son afectados por la diversidad de conflictos que se dan dentro del establecimiento educativo por no contar con una infraestructura adecuada puesto que los estudiantes de los dos niveles salen al receso en el mismo horario, lo que ocasiona que los estudiantes de primaria lastimen a los estudiantes de preprimaria, además expresaron que lo ideal sería que, los estudiantes del nivel preprimario contarán con un edificio específicamente para los niños de éste nivel que cubra las necesidades específicas de los niños en esas edades. Los administradores educativos de escuelas puras y del casco urbano expresan no tener este tipo de conflictos dentro de sus establecimientos. D1e., D5e., D9e, D11e (2017)

Así mismo otros de los administradores educativos expresaron que, se genera un sobrecargo de funciones a causa del manejo de la papelería solicitada para poder ejecutar los programas de apoyo. Puesto que, si bien existe una Organización de Padres de Familia encargados de la ejecución de los programas de apoyo, el director se ve inmerso en elaboración de la papelería, ya que en el área rural los padres de familia en su mayoría no cuentan con un grado de escolarización. D2e, D5e, D9e, D10e, D11e. (2017)

La mayoría de los administradores educativos confirmó que otro factor importante que afecta a los establecimientos del área rural es que en su mayoría los estudiantes de los grados altos se retiran del establecimiento y faltan demasiado a clases a causa de servir de apoyo para sus padres en las siembras, y las niñas apoyan a sus mamás con los oficios domésticos y con el cuidado de los hermanos pequeños. D1 e, D3e, D7e, D8e, D11e.(2017)

Los programas de apoyo brindados por el Ministerio de educación se brindan mejores refacciones escolares, las cuales requieren de mayor tiempo de preparación, por lo que también se tiene el problema del agua entubada para la preparación de los alimentos, ya que en las Aldeas encienden las bombas en un horario que no les permite a las madres de familia cocinar en el horario previsto, lo que requiere que vayan a las casas donde tengan pozo para que les den agua y poder preparar la refacción escolar. La buena comunicación con los docentes y la coordinación del director es de mucha importancia para que se pueda elaborar la refacción escolar porque en el área rural muchos de los niños son de escasos recursos por lo que llegan al establecimiento sin desayuno esperando que en la escuela se les brinde una alimentación escolar. D4e, D6e, D8e, D9e.(2017)

Lo indicado por los administradores educativos, expresan su malestar por el servicio sanitario puesto que son pocas las escuelas que cuenta con letrinas, expresan que ahora varios establecimientos contarán con un buen servicio sanitario porque los administradores educativos han gestionado a la municipalidad y poco a poco se les está brindando un servicio de mejor calidad. D1e, D4e, D5e D7e.(2017)

Según lo referido por algunos directores uno de los grandes problemas que afrontan los directores es que por la baja matrícula estudiantil se les asigna uno o más grados, también explica que hace algunos años todavía existían escuelas unitarias, esto quiere decir que solamente existía un docente el

cual cumplía la función cómo director y docente de los seis grados. Recientemente se han anexado las escuelas del nivel preprimario puesto que no existen edificios específicos para atender el nivel preprimario. Lo que causa gran malestar en la mayoría de directores de los establecimientos del área rural. D3e, D6e, D9e. (2017)

También en el caso de los programas de apoyo que se les brinda a los Centros Educativos son de mucho soporte para que incremente la cobertura puesto que la mayoría de niños del área rural son de escasos recursos y muchos llegan a los centros educativos únicamente por la alimentación escolar. Éste es un factor muy importante para la calidad educativa ya que un niño que tiene desnutrición o no se alimenta adecuadamente su aprendizaje no va a ser el apropiado o tiende a ser más lento.

Lamentablemente en la población del área rural del municipio de San José el Ídolo los padres de familia inscriben a sus hijos en el establecimiento educativo pero ya no se interesan por el avance que éste pueda tener dentro del salón de clases al contrario cuando comienzan el período de siembra y cultivo del maíz los niños comienzan a desertar por ayudar a sus padres durante éste proceso lo que causa que el estudiante se atrase en los contenidos y al finalizar el ciclo escolar sea no promovido y repita el grado.

En el municipio de San José El Ídolo, departamento de Suchitepéquez, funcionan 16 escuelas de educación primaria y 14 escuelas de educación preprimaria del sector oficial, de las cuales son 2 escuelas de educación primaria y 2 escuelas de educación preprimaria del área urbana de las 26 escuelas del área rural restantes únicamente existe 1 escuela de preprimaria pura, esto quiere decir que 12 escuelas de preprimaria del área rural son anexas a las escuelas de educación primaria, en los cuales se atiende a una población estudiantil de 1,586 estudiantes en el nivel primario y 512 estudiantes en el nivel preprimario, entre las edades comprendidas de 4 a 13 años.

En dichos establecimientos laboran maestros de educación primaria y preprimaria bajo la administración de 17 Directores Educativos. Los cuales en su mayoría son directores con grado, hasta la fecha se han desanexado dos establecimientos educativos del nivel de preprimaria para convertirse en escuelas puras esto gracias al incremento de la

matrícula estudiantil en los últimos años, y al apoyo de la municipalidad que ha donado terrenos para poder dar iniciación a dicho nivel en el área rural del municipio.

Los establecimientos de primaria que tienen preprimaria anexa en el municipio de San José El Ídolo son del área rural, dichos establecimientos imparten clases a los dos niveles en edificios inadecuados puesto que la mayoría de edificios no cuentan con las aulas necesarias ni el mobiliario adecuado para brindar una buena educación, se han reportado muchos casos donde los estudiantes del nivel primario lastiman sin intención a los niños de preprimaria.

Tampoco poseen un área especial para recrearse puesto que la mayoría de directores expresan que los estudiantes algunos reciben sus clases en aulas y otros en los corredores, también se ha detectado que son muy pocos los establecimientos que cuentan con canchas polideportivas o áreas de juego, en el caso de energía eléctrica y agua potable la mayoría de establecimientos si posee estos servicios, pagados por la DIDEDUC la energía eléctrica y por la municipalidad el agua potable.

Cuando se habla de los diversos malestares causados por el agua potable, lo que causa el mayor malestar es que en el área rural encienden la bomba de agua en horario de ocho a nueve de la mañana lo que les dificulta a las madres de familia elaborar la alimentación escolar, esto implica que las madres de familia tengan que ir a pedir agua a las casas de la comunidad donde tengan un pozo, para que la refacción escolar se les brinde a los estudiantes en un buen horario.

Ahora bien, otro de los males que aquejan a las escuelas del área rural son los servicios sanitarios, ya que algunos establecimientos poseen letrina con fosa séptica y otros utilizan el antiguamente llamado baño ciego, lo que causa gran molestia en la población educativa debido a las enfermedades causadas por la falta de higiene de dichos servicios sanitarios. Pero la mayoría no posee lavamanos lo que causa que los estudiantes no les guste lavarse las manos porque en las pilas lavan los trapeadores y utensilios de limpieza.

Al confrontar la cantidad de establecimientos educativos que fungen en el municipio de San José El Ídolo se constató que la mayoría de establecimientos educativos de educación primaria tiene escuelas de educación preprimaria anexas puesto que en su mayoría los establecimientos educativos son del área rural y cuentan con poca matrícula estudiantil.

Entre los principales problemas encontrados en las escuelas de educación preprimaria anexas a escuelas primarias del área rural del municipio de San José El Ídolo tenemos que a los administradores educativos de escuelas anexas del área rural se les asignan numerosas ocupaciones entre las cuales están:

Ser directores con grado, debido a la baja matrícula estudiantil que existe en el área rural, el administrador educativo tiene que hacerse cargo de uno o más grados, incluso existen varios directores que tienen a su cargo hasta tres grados ya que recientemente se contrató más docentes porque anteriormente existían las llamadas escuelas unitarias donde el director se hacía cargo tanto de la función administrativa como de los seis grados del nivel primario, lo que impide que su desempeño como administrador sea adecuado.

Así mismo deben encargarse de los trámites administrativos de los dos establecimientos educativos a su cargo lo que origina que sus jornadas laborales se extiendan al momento de realizar dicha documentación ya que casi siempre tanto la Dirección Departamental de Educación como la Coordinación Técnica Administrativa los solicita con muy poco tiempo de anticipación por lo que tiene que laborar fuera de su horario de trabajo lo que implica que trabaje jornadas dobles, devengando el mismo salario que los docentes que fungen solamente impartiendo un grado, en una sola jornada laboral.

De igual forma los administradores educativos tienen que velar por dar el adecuado acompañamiento a los docentes que tienen a su cargo, así mismo ver que el estudiantado reciba una educación de calidad, supervisando que los docentes estén implementando las planificaciones y comisiones delegadas al inicio del ciclo escolar, así como las estrategias

pedagógicas adecuadas para que los estudiantes de los dos niveles educativos a su cargo puedan recibir la atención adecuada.

demás, deben cumplir con las respectivas jornadas de clases ya que se dedican a labores administrativas y descuidan su docencia, también por tener dos o más grados a su cargo deben planificar contenidos diferentes para cada grado lo que se le dificulta por el poco tiempo que tiene para poder impartirlos puesto que el Ministerio de Educación estipula que se debe cumplir con los ciento ochenta días de clases y de igual forma brindar una educación de calidad al estudiantado.

También es importante mencionar que otro factor que influye en el desempeño del administrador educativo de establecimientos de educación primaria con preprimaria anexa, es la distancia de los establecimientos ya que son del área rural y las aldeas se sitúan a gran distancia del casco urbano lo que ocasiona gran dificultad al entregar la documentación administrativa que se le solicita. Otro aspecto importante es que la señal del servicio telefónico en el área rural es muy escasa lo que dificulta comunicarse con los administradores educativos y docentes para poderles brindar la información en el tiempo que se solicita.

Tomando en cuenta que este tema es poco mencionado por algunos autores y que afecta grandemente a la población guatemalteca especialmente en los niveles de primaria y preprimaria, en el área rural la mayoría de establecimientos educativos del nivel primario tienen anexada preprimaria a causa de la inexistencia de establecimientos educativos.

La selección del director o directora se realiza de forma empírica debido a que no está regulado dicho procedimiento, el cual puede hacerse de la siguiente forma: 1). Por sorteo; 2). Por elección del claustro de docentes; 3). Por designación del Supervisor Educativo, director departamental, Alcalde, Diputado o Gobernador. En cualquiera de las formas a elegir no se garantiza la idoneidad de la persona que ejercerá el cargo de director, por lo que en la mayoría de direcciones escolares prevalece la discrecionalidad y la mala práctica pedagógica y administrativa.

Por lo que se ve afectado el desempeño de los administradores educativos ya que existen varias limitantes que también inciden en la calidad del desempeño de dichos administradores educativos. Ya que el sobrecargo de funciones causa que no puedan desempeñarse adecuadamente.

Si se pretende mejorar la calidad de la educación se debe poner en práctica la meritocracia para la selección de los directores escolares, y proponer modificaciones al estatuto docente. Por lo que a continuación se les presenta un ejemplo que sería plantear lo siguiente para que sea una persona idónea la que funja como director o administrador educativo: 1). Para ser director o directora de primaria y preprimaria se deberá estar catalogado en la clase “D” equivalente a 12 años de experiencia; 2). Acreditar como mínimo, pregrado universitario con la especialidad en “Administración Educativa” o “Dirección de Centros Escolares” 3). Si la persona acredita el grado de Licenciatura en Administración Educativa, gozará de una bonificación especial 4). Se emitirá nombramiento específico de director (a) 5). Se someterá a oposición.

También sería necesario que el Ministerio de Educación sea quien convoque a las Universidades, Sindicatos Magisteriales, Centros de Investigación y el acompañamiento del Consejo Nacional de Educación para el diálogo y consenso sobre la propuesta técnica de mejoramiento de la calidad de los directores escolares.

## COMPROBACIÓN DE LA HIPÓTESIS

La investigación se desarrolló en función de la hipótesis que afirmaba: **El sobrecargo de funciones en los administradores educativos de escuelas anexas determina la calidad del desempeño en su labor educativa.**

En función a lo anterior, después de realizada la investigación se detectó que:

- a. De un 100% de las escuelas del nivel primario con escuelas del nivel preprimario anexas, del área rural, del distrito 10-05-06 de San José El Ídolo, Suchitepéquez sometidos a esta investigación, el 80% de los directores no cumplen con la documentación administrativa a tiempo perjudicando su desempeño como administradores; en tanto que el 20% si cumple con la documentación requerida en el tiempo preciso.
- b. El 70% de los directores indicó que se les asignan demasiadas funciones puesto que por ser del área rural existen muchos factores que le impiden cumplir con todas las funciones que se les asigna, de igual forma no sólo tienen a su cargo dos niveles educativos, sino que también tienen que cumplir con la función docente ya que los directores de estos centros educativos son directores con grado, el 30% de los directores indicó que no tienen mayor problema en cumplir con la documentación requerida ya que delegan cargos y funciones a sus docentes y con la colaboración de ellos se les facilita la redacción y entrega de dicha documentación.
- c. El 80% de los docentes indicaron que los directores si cumplen con su función de acompañamiento a los docentes para coadyuvar a la calidad educativa, sin embargo requieren mayor acompañamiento por parte de la Coordinación Técnica Administrativa ya que por la distancia a los establecimientos educativos no cumple a cabalidad con su función de acompañamiento, el 20% de los docentes indican que los directores se ven frustrados por el recargo de funciones que se les asigna no que causa que no cumplan con su función de acompañamiento a los docentes.

En función a todo ello, **se acepta parcialmente la hipótesis, debido que si se ve afectado el desempeño del administrador educativo con sobrecargo de funciones.** La figura del director es importante porque por virtud de ley es la máxima autoridad en la escuela y le corresponde la representación oficial, es el responsable directo del funcionamiento del establecimiento educativo, el desempeño del cargo directivo supone la realización de una serie de tareas y funciones específicas, donde la docencia queda incluida, en el caso de los directores de escuelas primarias con preprimarias anexas del área rural,

Al comprobarse que la hipótesis de trabajo no cumple a cabalidad los criterios calidad del desempeño administrativo, la investigación formula las siguientes tesis emergentes:

- a. El rol protagónico del administrador educativo en escuelas del nivel primario con escuelas del nivel preprimario anexas del distrito 10-05-06 del municipio de San José El Ídolo, Suchitepéquez.
- b. Orígenes del rendimiento laboral de los directores educativos en escuelas de educación primaria con escuelas anexa del nivel preprimario.
- c. Factores que inciden en el desempeño de los administradores educativos de escuelas primarias con preprimarias anexas del municipio de San José El Ídolo, Suchitepéquez.
- d. La calidad educativa y el desempeño del director escolar de establecimientos del nivel primario con preprimarias anexas del distrito 10-05-06 del municipio de San José El Ídolo, Suchitepéquez.

## CONCLUSIONES

- Las funciones administrativas realizadas por el director en escuelas de educación primaria con escuelas preprimarias anexas no son cumplidas al cien por ciento, puesto que realiza diversas actividades docentes que demandan de su tiempo, impidiendo realizar las funciones de carácter administrativo.
- El liderazgo que ejercen los directores es democrático, lo que le permite tener buena comunicación con los estudiantes y docentes, pero se ve limitado por el sobre cargo de funciones que se le asignan.
- Los establecimientos educativos del nivel primario que tienen anexas escuelas de preprimaria se ven afectados al no contar con la infraestructura adecuada para atender a los estudiantes de ambos niveles educativos.
- Las escuelas primarias que tienen anexas escuelas preprimaria son del área rural lo que ocasionan que tengan muchas limitaciones como, por ejemplo: la distancia, no contar con librerías, no contar con señal de telefonías ni internet, no tener buenos servicios eléctricos y de agua potable, así como sanitarios adecuados para el uso del personal docente y estudiantes.
- La distancia y el mal estado de las carreteras que conducen a las aldeas del municipio de San José El Ídolo imposibilita que el supervisor o CTA realice su función de monitoreo y acompañamiento a los directores y docentes de las escuelas del área rural.

## RECOMENDACIONES

- Que el director o administrador educativo propicie el liderazgo del personal docente por medio de diversas actividades que contribuyan a un mejor desarrollo de habilidades y destrezas para lograr cambios significativos en los centros educativos.
- Que los Coordinadores Técnicos Administrativos o Supervisores se enfaticen más por dar el debido acompañamiento a los directores de dichos establecimientos para que ellos tengan la capacidad de delegar funciones a los docentes para que no lo acaparen las diversas funciones que le corresponden.
- Que el director tenga la capacidad de motivación y estímulo hacia su personal docente para que puedan lograr un buen clima organizacional y trabajo en equipo, y sobre todo promover una buena convivencia y respeto hacia los estudiantes y comunidad educativa.
- Que el MINEDUC tenga consideración con la labor administrativa y docente que ejercen los directores de escuelas primarias con escuelas preprimarias anexas del área rural, puesto que son numerosos los factores que afectan el desempeño de éstos.
- Que los docentes de escuelas primarias con escuelas preprimarias anexas del área rural realicen sus labores docentes trabajando en equipo conjuntamente con el director para que las actividades que realicen sean eficaces y puedan coadyuvar a la calidad educativa.

## **REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

- Aldape, T. 2008. Desarrollo de las competencias del docente. Madrid, Colección Educadora.
- Audisio, N. J. 2006. Gestión por Beneficios. Argentina, Brujas.
- Bisquerra A., R. 2009. Metodología de la investigación. Madrid, La Muralla S.A.
- Bonefoy, J. C. 2006. Manuales Indicadores de Desempeño en el Sector Público. Santiago de Chile, Naciones Unidas CEPAL.
- Castañeda, L. 1992. La Calidad la Hacemos Todos. México, D.F., Alfa.
- Castillo, A. J. 2006. Administración de Personal un Enfoque Hacia la Calidad. Bogotá, Colombia, Ecoe Ltda.
- García, L. L. 2002. Administración Escolar. Costa Rica, Universidad de Costa Rica.
- Gil, S. M. 2007. Gestión del Desempeño. España, DEUSTO
- Hitt, M. P. 2006. Administración. México, Pearson Educación.
- Jiménez, C. W. 1990. Evolución del Pensamiento Administrativo en la Educación. Costa Rica, Universidad Estatal a Distancia.
- Lafrancesco, V. G. 2004. Acreditación de los Centros Educativos. Bogotá, Colombia, Magisterio.
- Lemus, L. A. 1993. administración, dirección y supervisión de escuelas. Buenos Aires, Argentina, Kapelusz.
- Lépiz, C. H. 1996. La Administración y Planificación como procesos. Costa Rica, EUNED.
- Martínez Escobedo, A. A. 2014. Legislación Básica Educativa. Huehuetenango, Guatemala, CIMGRA.
- Patlán, J. 2006. Calidad de Vida en el trabajo. México, El manual moderno.

- Peralta, G. 2002. De la Filosofía de la Calidad al Sistema de Mejora Continua. México, Panorama.
- Pérez, J. A. 1994. Gestión de la Calidad Empresarial. Madrid, España, Colección Empresaria e Innovación.
- Puelles, M. S. de 1986. Elementos de la Administración Educativa. Madrid, Ministerio de Educación y Ciencia.
- Ramírez Cardona, C. 2010. Fundamentos de la Administración. Bogotá, Colombia, Ecoe.
- Reyes, A. 2004. Administración de empresas. México D.F., Limusa.
- Riera, J. M. 2000. Instrumentos para la gestión de la formación continua de criterios de la calidad ISO 9000. Madrid, España, Díaz de Santos S.A.
- Robbins, S. A. 2002. Fundamentos de Administración. México, Pearson Educación.
- Rodríguez, C. 1999. Nuevo Escenario Cultura de Calidad y Productividad en las empresas. México, Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente.
- Rojas, J. M. 2006. Gestión Educativa en la Sociedad del Conocimiento. Bogotá, Colombia, Magisterio.
- Sanabria, J. J. 2002. La Ciencia de la Administración Pública. (1ª. Edición.) México, Unidad de Servicios Editoriales ENEP.
- Sánchez, M. A. 1978. Administración Educativa. España, Madrid, Servicio de Publicaciones del MEC.
- Sierra, I., Pérez, D., Gómez, S., Morante, S. 2010. Análisis Instrumental. España, Gesbiblo, S.L.
- Simons, H. 2009. El estudio de caso: Teoría y práctica. Madrid, Morata.
- Smyth W., J. 1992. Práctica Crítica de la Administración Educativa. España, Univesitat de Valencia.

Stake, R. 1998. Investigación con estudio de casos. Madrid, Morata.

Stoner, J. A. 1996. Administración. México: Progreso.

Summers, D. C. 2006. Administración de la Calidad. México, Pearson Educación.

Toala, S. P. 2017. Modelo de Gestión Organizacional para el Fortalecimiento del Desempeño Profesional de los Servidores Públicos. Área de Innovación y Ciencia S.L.

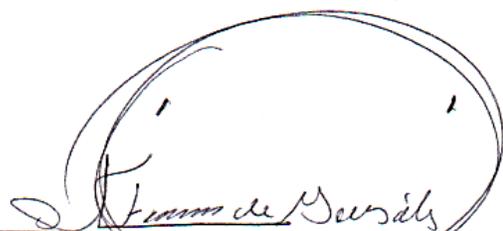
Upando, M. 1992. Gestión de Calidad. Madrid, España, Díaz De Santos.

Wayn, M. 2005. Administración de los recursos humanos. México, Pearson.

Yecid, P. O. 2001. Organizaciones escolares inteligentes. Colombia, Car Graphics.

Zand Huis, A., Wultke, T., Snijders, P. 1998. El Compañero de Bolsillo de la Guía de PMBOK. Holanda, Van Haren.

Zeithaml, L., Parasuraman A., Berry, L. 1993. Calidad Total en la Gestión de Servicios. España, Díaz De Santo

Vo.Bo.   
Licda. Ana Teresa Cap Yes  
Bibliotecaria CUNSUROC



## Anexo 1

### Diseño de investigación

#### 1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA:

En el municipio de San José El Ídolo, departamento de Suchitepéquez, funcionan 16 escuelas de educación primaria y 14 escuelas de educación preprimaria del sector oficial, de las cuales son 2 escuelas de educación primaria y 2 escuelas de educación preprimaria del área urbana.

De las 26 escuelas del área rural restantes únicamente existe 1 escuela de preprimaria pura, esto quiere decir que 12 escuelas de preprimaria del área rural son anexas a las escuelas de educación primaria, en los cuales se atiende a una población estudiantil de 1,586 estudiantes en el nivel primario y 512 estudiantes en el nivel preprimario, entre las edades comprendidas de 4 a 13 años. En dichos establecimientos laboran maestros de educación primaria y preprimaria bajo la administración de 17 Directores Educativos. En tal virtud la presente investigación se orientará establecer **la calidad del desempeño del administrador educativo en las escuelas de educación primaria rurales con escuelas de preprimaria anexas, del municipio de San José El Ídolo Suchitepéquez.**

#### 2. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

*¿Cuál es la calidad de desempeño del administrador educativo como director con grado de las Escuelas del nivel primario, del área rural, con escuelas pre primarias anexas, de San José el Ídolo?*

### **3. DELIMITACIÓN.**

#### **3.1. DELIMITACIÓN TEMPORAL**

Dado la amplitud de este tema y las inmensas problemáticas que abaten a los administradores educativos del nivel primario rural con escuelas de preprimaria anexas del municipio de San José El Ídolo, Suchitepéquez esta investigación se enfocara en la calidad del desempeño de los administradores educativos como directores con grado, y sus efectos en el rendimiento académico de los estudiantes de los dos niveles a su cargo, problema que está absorbiendo estas instituciones educativas, se estará realizando durante el transcurso de cuatro meses los cuales abarcan de Agosto a noviembre del año 2,017.

#### **3.2. DELIMITACIÓN ESPACIAL**

Para poder verificar cuales son las principales causas de la problemática educacional a causa del recargo de funciones que se le asignan al administrador educativo de establecimientos educativos anexas. La cual afecta a la mayoría de los establecimientos educativos y a una gran población, principalmente a los niños del nivel primario y preprimario, por lo que dicha investigación se realizará en 13 escuelas que integran el sector oficial, rural del nivel primario con establecimientos anexas del nivel preprimario del municipio de San José El Ídolo Suchitepéquez, tomando una pequeña muestra de cada establecimiento a través de cuestionarios y entrevistas que serán realizadas en los establecimientos antes mencionados. También se verificará a partir de qué año ha incidido más en el desempeño de los administradores educativos.

#### **3.3. DELIMITACIÓN TEÓRICA**

De acuerdo con ésta investigación los aspectos principales que se van a tomar en cuenta para poder realizar dicha investigación son de carácter administrativo puesto que se realizará con el objetivo de conocer las razones por las cuales los administradores educativos no tienen el desempeño adecuado en las funciones que realiza lo que causa una

baja calidad en su desempeño y que está afectando grandemente el rendimiento de los docentes y de los estudiantes. Por lo que se hará uso de los conceptos y categorías de la Administración Educativa y Calidad del Desempeño.

#### **4. OBJETIVO GENERAL:**

Evaluar la calidad del desempeño del Administrador Educativo de las escuelas de educación primaria con escuelas de preprimaria anexas.

##### **4.1. OBJETIVOS ESPECIFICOS:**

- Detectar el nivel de desempeño de los administradores educativos de las escuelas de educación primaria con escuelas de preprimaria anexas.
- Identificar los factores que inciden en la calidad del desempeño de los administradores educativos de escuelas de educación primaria con escuelas de preprimaria anexas.
- Nombrar las causas por las cuales se le recarga de funciones al administrador de escuelas primarias con escuelas preprimarias anexas.

#### **5. JUSTIFICACIÓN**

Debe manifestarse los motivos que han conllevado a la realización de la presente investigación. Se ha observado que uno de los trastornos que con más frecuencia presenta el Administrador Educativo en las Instituciones educativas es el estrés por el recargo de funciones. Este mal, va a dificultar las relaciones humanas, el desempeño laboral y la satisfacción personal convirtiéndose en un estado habitual o una forma de ser, razones que hacen necesario su tratamiento oportuno.

El recargo de funciones del administrador educativo es un fenómeno que se presenta cuando los administradores educativos tienen a su cargo escuelas anexas puesto que su labor administrativa es doble incluyéndole a ello que se les asigna uno o más grados por lo que también tienen que ejercer docencia lo que les genera recargo de funciones afectando la calidad de su desempeño como administrador, es por esto que a lo largo de las siguientes páginas, trato de reflejar cómo el Administrador Educativo ha ido adquiriendo, una gran importancia en el mundo educativo como un elemento diferenciador en las instituciones y un factor determinante del éxito Institucional.

Desde esta perspectiva intento realizar una visión panorámica, aunque no exhaustiva, de la calidad del desempeño de los administradores educativos de escuelas de educación primaria con escuelas de preprimaria anexas, con el objeto de destacar, aquellos aspectos que me han parecido más relevantes y de aportar un pequeño avance en el tratamiento de los administradores en el seno de las Instituciones Educativas, y que contribuya a la mejora de la competitividad de éstas y permita un mayor grado de desarrollo de los administradores en la realización de su actividad laboral. El presente trabajo al abordar la calidad del desempeño del administrador educativo puede brindar un enfoque integral del mismo.

## **6. HIPÓTESIS:**

El sobrecargo de funciones en los administradores educativos de escuelas anexas determina la calidad del desempeño en su labor educativa.

## ANEXO 2

# Instrumentos para estudio de campo

## PREGUNTAS DE ENTREVISTA A DIRECTORES

Buenos días señor (a) director (a) soy estudiante de la Universidad de San Carlos de Guatemala, del Centro Universitario de Suroccidente (CUNSUROC) de la Carrera de Licenciatura en Pedagogía y Administración Educativa, como epesista de dicha carrera con el fin de formular la tesis denominada Calidad del Desempeño del Administrador Educativo de Escuelas del nivel primario con escuelas preprimarias anexas, vengo con el propósito de hacerle unas preguntas, espero pueda brindar un poco de su tiempo para conocer más a fondo las funciones de los administradores educativos.

- 1. ¿Cómo se llama?**
- 2. ¿En qué escuela labora?**
- 3. ¿Cómo es su relación con los docentes del plantel educativo?**
- 4. ¿Con qué frecuencia revisa planificaciones y brinda acompañamiento a los docentes del plantel educativo?**
- 5. ¿Cuáles son sus funciones como director del plantel educativo?**
- 6. ¿Cuáles han sido las principales dificultades para poder desempeñar sus funciones como director?**
- 7. ¿Qué factores influyen en la calidad de su desempeño como director?**
- 8. ¿De qué forma el Coordinador Técnico Administrativo del Distrito le brinda el acompañamiento para afrontar las diversas dificultades que afronta como director del plantel educativo?**



UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA -USAC-  
CENTRO UNIVERSITARIO DEL SUR OCCIDENTE -CUNSUROC-  
CARRERAS DE PEDAGOGÍA PLAN DIARIO  
LICENCIATURA EN PEDAGOGÍA Y ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA  
MAZATENANGO, SUCHITEPÉQUEZ



### ENCUESTA DIRECTORES

INDICACIONES: A continuación, encontrarás diferentes interrogantes, las cuales deberás responder de acuerdo a su experiencia laboral, como director con grado de escuela de educación primaria con preprimaria anexa, del área rural del Municipio de San José El Ídolo.

1. ¿Cuenta el establecimiento educativo, con infraestructura adecuada para atender los dos niveles educativos a su cargo?
2. ¿Con qué frecuencia llega la CTA a su establecimiento a realizar su función de acompañamiento?
3. ¿Realiza actividades de motivación a su personal docente para que colaboren en la elaboración de documentación administrativa?
4. ¿Considera que las funciones que se le asignan como director de un establecimiento educativo donde se atienden dos niveles sean excesivas?
5. ¿Cuenta con los servicios de agua potable, energía eléctrica y sanitarios adecuados dentro del establecimiento educativo?
6. ¿Mencione que dificultades se le presentan al momento de entregar documentación administrativa?

7. ¿Considera que usted conjuntamente con su personal docente tienen una buena comunicación con los padres de familia y comunidad?
  
8. ¿Cuáles son los inconvenientes que se le presentan como director con grado?
  
9. ¿Con que frecuencia realiza el debido acompañamiento a los docentes de su establecimiento educativo?
  
10. ¿Cumple a cabalidad con los informes, planificaciones, comisiones, que son requeridas por el MINEDUC?



Mazatenango, 21 de noviembre de 2018  
Dic. T.G. C.P. No. 17 - 18

**Dr. D. René Humberto López Cotí**  
COORDINADOR  
Carreras de Pedagogía  
Centro Universitario de Sur Occidente.  
CUNSUROC

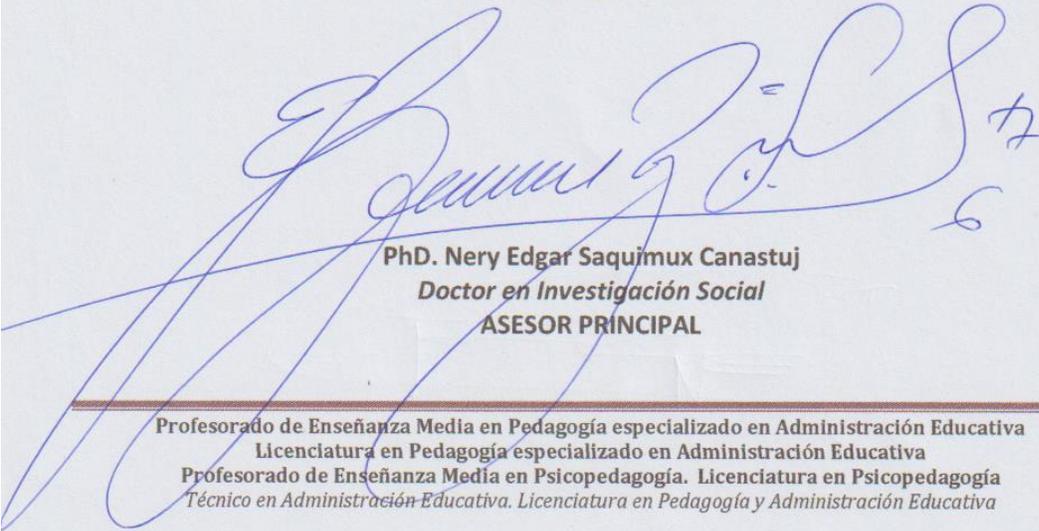
Señor Coordinador:

Por este medio en mi calidad de Profesor Titular de curso de Trabajo de Graduación (IP11) de la carrera de Licenciatura en Pedagogía y Administración Educativa y, a lo establecido en los artículos 57, 58 y 62 inciso "f"; del Normativo de Integración del Sistema de Prácticas (I – II –EPS) y Trabajo de Graduación de las carreras de Pedagogía del Centro Universitario de Sur Occidente, en cumplimiento de mis funciones de **ASESOR PRINCIPAL** del trabajo de tesis titulado: **La calidad de desempeño del administrador educativo en las escuelas del nivel primario con escuelas preprimarias anexas (Estudio realizado en las Escuelas Oficiales del área rural del Municipio de San José el Ídolo, Suchitepéquez)** de la estudiante: **Ericka Siomara Cabrera Cardona**, carné **200841455**, de la carrera de **Licenciatura en Pedagogía y Administración Educativa**

Considero que el mismo reúne los requisitos técnicos suficientes, en cuanto a: Calidad de su contenido, metódica de la investigación utilizada, pertinencia de resultados y redacción; por lo que me permito emitir **DICTAMEN FAVORABLE**, a fin de que continúe con el trámite respectivo.

Atentamente.

**"ID Y ENSEÑAD A TODOS"**



**PhD. Nery Edgar Saquimux Canastuj**  
**Doctor en Investigación Social**  
**ASESOR PRINCIPAL**

---

Profesorado de Enseñanza Media en Pedagogía especializado en Administración Educativa  
Licenciatura en Pedagogía especializado en Administración Educativa  
Profesorado de Enseñanza Media en Psicopedagogía. Licenciatura en Psicopedagogía  
Técnico en Administración Educativa. Licenciatura en Pedagogía y Administración Educativa



Mazatenango, 20 de noviembre de 2019  
Dic. T.G. C.P. No. 08 - 19

**Dr. D. René Humberto López Cotí**  
**COORDINADOR**  
**Carreras de Pedagogía**  
**Centro Universitario de Sur Occidente.**  
**CUNSUROC**

**Señor Coordinador:**

Por este medio, y en base al nombramiento de fecha de 4 de noviembre de 2019, Ref. NRT. 04-19, de la Coordinación de la Carrera, y a lo establecido en los artículo 59 y 62, Inciso "g", del Normativo de Integración del Sistema de Prácticas (I – II –EPS) y Trabajo de Graduación de las carreras de Pedagogía del Centro Universitario de Sur Occidente; en cumplimiento de mis funciones de **REVISOR** del trabajo de tesis titulado: : **La calidad de desempeño del administrador educativo en las escuelas del nivel primario con escuelas preprimarias anexas** (*Estudio realizado en las Escuelas Oficiales del área rural del Municipio de San José el Ídolo, Suchitepéquez*) de la estudiante: **Ericka Siomara Cabrera Cardona**, carné **200841455**, de la carrera de **Licenciatura en Pedagogía y Administración Educativa**, quien ha incorporado al informe final de su trabajo de graduación las correcciones pertinentes solicitadas. Considero que el mismo reúne los requisitos técnicos de contenido y forma que me permiten emitir **DICTAMEN FAVORABLE**, a fin de que continúe con el trámite respectivo.

Atentamente.

"ID Y ENSEÑAR A TODOS" →  
  
Dr. D. René Humberto López Cotí  
REVISOR



Mazatenango, 27 de enero de 2020

Providencia No. 3-2020  
Ref. C.C./rhlc

**ASUNTO:** Ericka Siomara Cabrera Cardona, carné: 200841455 estudiante de la Licenciatura en Pedagogía y Administración Educativa. **SOLICITA:** IMPRIMASE del trabajo de tesis: "LA CALIDAD DE DESEMPEÑO DEL ADMINISTRADOR EDUCATIVO EN LAS ESCUELAS DEL NIVEL PRIMARIO CON ESCUELAS PREPRIMARIAS ANEXAS" (Estudio realizado en las Escuelas Oficiales del área rural del Municipio de San José El Ídolo; Suchitepéquez) de dicha carrera.

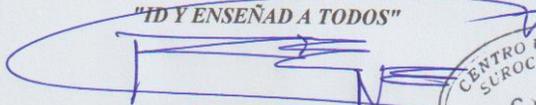
**ATENTAMENTE PASE A:** Dr. Guillermo Vinicio Tello Cano  
Coordinador Académico

**PARA QUE SE SIRVA:**

<input type="checkbox"/>	Emitir acuerdo respectivo
<input type="checkbox"/>	Emitir Opinión.
<input checked="" type="checkbox"/>	Tramitarlo de acuerdo con el procedimiento establecido
<input type="checkbox"/>	Agregarlo a sus antecedentes
<input type="checkbox"/>	Enviar antecedentes
<input type="checkbox"/>	Hacerlo de su conocimiento
<input type="checkbox"/>	Hacer del conocimiento de los interesados
<input checked="" type="checkbox"/>	Efectos consiguientes
<input checked="" type="checkbox"/>	Informar
<input checked="" type="checkbox"/>	Autorizar
<input type="checkbox"/>	Archivo.

**OBSERVACIONES:** Se adjunta el informe de Tesis completo, incluyendo copia de los dictámenes respectivos, para su conocimiento y autorización.

Atentamente,

"IDY ENSEÑAD A TODOS"  
  
**Dr. René Humberto López Cotí**  
Coordinador de las Carreras de Pedagogía Plan Quinquenal  
CUNSUROC.





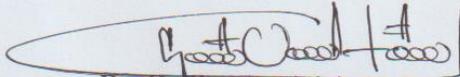
UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
CENTRO UNIVERSITARIO DEL SUR OCCIDENTE  
MAZATENANGO, SUCHITEPEQUEZ  
DIRECCIÓN DEL CENTRO UNIVERSITARIO

CUNSUROC/USAC-I-01-2019

DIRECCIÓN DEL CENTRO UNIVERSITARIO DEL SUROCCIDENTE,  
Mazatenango, Suchitepéquez, el diez de febrero de dos mil veinte\_\_\_\_\_

Encontrándose agregados al expediente los dictámenes del asesor y revisor, SE AUTORIZA LA IMPRESIÓN DE LA TESIS: "LA CALIDAD DE DESEMPEÑO DEL ADMINISTRADOR EDUCATIVO EN LAS ESCUELAS DEL NIVEL PRIMARIO CON ESCUELAS PREPRIMARIAS ANEXAS" (Estudio realizado en las Escuelas Oficiales del Área Rural del Municipio de San José El Ídolo, Suchitepéquez), de la estudiante: **Ericka Siomara Cabrera Cardona**, Carné 200841455 CUI: 1681 86020 1005 de la carrera Licenciatura en Pedagogía y Administración Educativa.

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"

  
Dr. Guillermo Vinicio Tello Cano  
Director - CUNSUROC



/gris