

**Universidad de San Carlos de Guatemala**  
**Centro Universitario de Suroccidente**  
**Licenciatura en Pedagogía y Administración Educativa**  
**Plan Fin de Semana**



**Tesina**

**Función administrativa de los directores en establecimientos educativos del  
sector oficial.**

(Estudio realizado en Santo Domingo Suchitepéquez, Distrito 10-06-05)

**Por:**

**Angélica Mariza Cubías Aguilar**

**Carné**

**201340226**

Mazatenango, septiembre de 2020.

**Universidad de San Carlos de Guatemala**  
**Centro Universitario de Suroccidente**  
**Licenciatura en Pedagogía y Administración Educativa**  
**Plan Fin de Semana**



**Tesina**

**Función administrativa de los directores en establecimientos educativos del sector oficial.**

(Estudio realizado en Santo Domingo Suchitepéquez, Distrito 10-06-05)

**Por:**

**Angélica Mariza Cubías Aguilar**

**Carné**

**201340226**

***Lic. Manuel de Jesús Alonzo Roldán***

**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, septiembre de 2020.

**Universidad de San Carlos de Guatemala  
Centro Universitario de Suroccidente**

Ing. Murphy Olimpo Paiz Recinos Rector

Arq. Carlos Enrique Valladares Cerezo Secretario General

**Consejo Directivo del Centro Universitario de Suroccidente**

Dr. Guillermo Vinicio Tello Cano Director

**Representantes de Profesores**

Lic. Luis Carlos Muñoz López Secretario

Dr. Reynaldo Humberto Alarcón Noruega Vocal

**Representante Graduado del CUNSUROC**

Lic. Vilser Josvin Ramírez Robles Vocal

**Representantes Estudiantiles**

TPA. Angélica Magaly Domínguez Curiel Vocal

PEM y TAE. Rony Roderico Alonzo Solís Vocal

**Universidad de San Carlos de Guatemala  
Centro Universitario de Suroccidente –CUNSUROC-  
Coordinación Académica**

MSc. Héctor Rodolfo Fernández Cardona

**Coordinador Académico**

MSc. Rafael Armando Fonseca Ralda

**Coordinador Carrera de Licenciatura en Administración de Empresas**

Lic. Edín Aníbal Ortíz Lara

**Coordinador Carrera de Licenciatura en Trabajo Social**

Dr. René Humberto López Coti

**Coordinador de las Carreras de Pedagogía**

MSc. Víctor Manuel Nájera Toledo

**Coordinador Carrera de Ingeniería en Alimentos**

MSc. Erick Alexander España Miranda

**Coordinador Carrera de Ingeniería en Agronomía Tropical**

MSc. Karen Rebeca Pérez Cifuentes

**Coordinadora Carrera de Ingeniería en Gestión Ambiental Local**

MSc. José David Barrillas Chang

**Coordinador Carrera de Licenciatura en Ciencias Jurídicas y Sociales,  
Abogacía y Notariado**

Lic. José Felipe Martínez Domínguez

**Coordinador de Área Social Humanista**

**Carreras Plan Fin de Semana**

MSc. Tania Elvira Marroquín Vásquez

**Coordinadora de las carreras de Pedagogía**

Mac. Heinrich Herman León

**Coordinador Carrera de Periodista Profesional y  
Licenciatura en Ciencias de la Comunicación**

## **Dedicatoria**

- **A Dios:**

Porque ha estado conmigo en cada paso que doy, cuidándome y brindándome fortaleza para continuar.

- **A mis padres:**

Mi ejemplo, mi guía y mi camino, quienes lucharon para que pudiera llegar hasta este punto de mi carrera, con su dedicación y palabras de ánimo siempre apoyándome en todo lo que necesité y luchando conmigo aun cuando todo se complicaba.

- **A mis hermanos**

Con un profundo amor y agradecimiento a su apoyo y comprensión. Mi éxito también es de ustedes.

## **Agradecimiento**

- **A Dios:**

Por ser guía en mi recorrido como estudiante, por la sabiduría, entendimiento, fortaleza y capacidad en este proceso de formación.

- **A mis padres:**

Pilares fundamentales en mi vida con mucho amor y cariño, les dedico todo mi esfuerzo, en reconocimiento a todo el sacrificio puesto, se merecen esto y mucho más.

- **A mis hermanos:**

Por estar allí en los momentos difíciles brindándome su compañía y apoyo siempre

- **A mis tíos y primo:**

**Iris, Catarino y Adán Barrera**

Personas muy especiales que quiero con toda el alma, siempre me han apoyado y brindado todo su cariño y amor.

- **A mi revisora de tesina:**

**M.A. Rosalinda Cajas Ochoa**

Por todo el apoyo, los consejos y la paciencia hacia mi persona, aun cuando hubo adversidad siempre me apoyó.

- **A la Coordinadora de las Carreras de Pedagogía:**

**MSc. Tania Elvira Marroquín Vásquez**

Por el apoyo brindado, disponibilidad, enseñanzas y por la oportunidad de compartir sus experiencias profesionales y aprender de su labor.

- **A la Tricentenaria Universidad de San Carlos de Guatemala:**

Fuente de mi sabiduría, donde fluye la formación profesional de mi persona.

“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.

## ÍNDICE

CONTENIDO	PÁGINA
Resumen.....	iv
Abstract .....	v
Introducción.....	1
Capítulo I.....	3
1.1. Planteamiento del problema .....	3
1.2. Objetivos .....	6
1.2.1. Objetivo general.....	6
1.2.2. Objetivos específicos.....	6
Capítulo II.....	7
2. Descripción metodológica .....	7
Capítulo III.....	9
3. Marco teórico .....	9
3.1. Administración.....	9
3.2. Administración pública.....	10
3.3. Administración educativa.....	10
3.4. Administración de personal .....	11
3.5. Fases de la administración educativa.....	12
3.5.1. La Planificación.....	12
3.5.2. La Organización.....	12
3.5.3. La Dirección.....	13
3.5.4. El Control.....	13
3.5.5. La Coordinación.....	13
3.5.6. La Evaluación .....	14

3.6.	Fundamento legal de los administradores educativos.....	14
3.7.	Funciones de los administradores educativos.....	14
3.8.	El director .....	16
3.9.	Importancia del proceso de dirección en la gestión.....	16
3.10.	El liderazgo del director en el proceso de dirección .....	18
3.11.	Ámbitos de acción del director en el proceso administrativo.....	19
3.11.1.	Función administrativa.....	19
3.11.2.	Función social .....	19
3.11.3.	Función pedagógica .....	19
3.11.4.	De relaciones humanas.....	19
3.11.5.	De renovación .....	20
3.11.6.	Fijar objetivos .....	20
3.11.7.	Proporcionar un ambiente de armonía y de relaciones humanas .....	20
3.11.8.	Promover procesos de cambio e innovación educativa.....	21
3.11.9.	Fijar el curso de acción a seguir.....	21
3.11.10.	Capacidad de resolver los problemas.....	21
3.11.11.	Estructurar funciones .....	21
3.12.	Roles del director .....	21
3.13.	Educación .....	23
3.14.	Calidad educativa.....	23
3.15.	La integridad personal.....	25
3.16.	Personalidad y auto concepto .....	26
3.17.	Funciones y perfil del director .....	27
3.18.	Función del docente .....	29
	Capítulo IV.....	30

Análisis y discusión .....	30
Capítulo V.....	36
5.1. Conclusiones.....	36
5.2. Recomendaciones.....	37
Propuesta .....	38
Referencias Bibliográficas .....	42
Anexos .....	45
Boleta de encuesta a directores.....	46
Boleta de encuesta a docentes .....	49
Gráficas a docentes .....	52
Gráficas a directores .....	58

## RESUMEN

La presente investigación está destinada a dar a conocer la función administrativa de los directores, en establecimientos educativos del sector oficial. (Estudio realizado en Santo Domingo Suchitepéquez, Distrito 10-06-05). Para ello se establece como objetivo general: Determinar la función administrativa del director, ante las acciones y procesos administrativos que se desarrollan en el centro educativo y la aplicación de la legislación educativa.

Para la realización de la presente investigación se utilizó la metodología cuantitativa, puesto que ésta permite obtener datos reales sobre el tema abordado, también se utilizaron otras técnicas útiles en la recolección de información, entre ellas se pueden mencionar: La observación, guías de encuestas dirigidas a docentes y directores de los diferentes centros educativos, las cuales permitieron obtener resultados concretos.

La investigación desarrollada permitió, evidenciar el conocimiento de los directores, respecto a los diferentes procesos administrativos, así como la aplicación de las leyes, en la ejecución de actividades docentes y administrativas, bajo el control y orientación del director del establecimiento.

## ABSTRACT

The present investigation is intended to publicize the administrative function of the directors of the public educational establishments of the 10-06-05 district of the municipality of Santo Domingo Suchitepéquez. For this purpose, it is established as a general objective: To determine the administrative function of the principal before the administrative actions and processes that are developed in the educational center and the application of educational legislation.

The quantitative methodology was used to carry out the present investigation, since this allows obtaining real data on the subject addressed, other useful techniques were also used in the collection of information among them, it can be mentioned: observation, survey guides aimed at teachers and directors of the different educational centers, which allowed to obtain a concrete result.

The research developed allowed to demonstrate the knowledge of the directors, regarding the different administrative processes, as well as the application of the laws, in the execution of teaching and administrative activities, under the control and guidance of the director of the establishment.

## INTRODUCCIÓN

Dado que la administración educativa se entiende como el conjunto de procedimientos y técnicas sistemáticamente ordenadas, que permite el mejor aprovechamiento de los diversos recursos que intervienen en el proceso educativo, el director debe tener una visión amplia de la responsabilidad que conlleva el puesto que desempeña, principalmente al desarrollar la transformación curricular en las instituciones educativas y a la toma de decisiones legales, con el talento humano y con base a las leyes vigentes.

Como administrador, se debe realizar acciones enmarcadas dentro de las etapas de planificación, organización, dirección, coordinación, ejecución, monitoreo, acompañamiento y evaluación, lo que exige contar con una persona organizada, creativa, motivadora, con liderazgo; capacidad para trabajar en equipo.

Dicha temática constituye una oportunidad para desarrollar la presente tesina titulada: “Función administrativa de los directores, en establecimientos educativos del sector oficial. (Estudio realizado en Santo Domingo Suchitepéquez, Distrito 10-06-05)” en correspondencia a las políticas de investigación del Centro Universitario de Suroccidente y de la Universidad de San Carlos de Guatemala.

El informe de investigación denominado tesina se describe en cinco capítulos que se desarrollan de la manera siguiente:

En el Capítulo I, se encuentra el planteamiento del problema, donde se da a conocer la existencia de dificultades administrativas por parte de los directores de los diferentes establecimientos educativos del distrito norte de Santo Domingo Suchitepéquez, dichas dificultades afectan la calidad educativa por parte del personal docente y administrativo.

En el Capítulo II, se encuentra la descripción metodológica, en ella se detallan los procedimientos que determinan la investigación de tipo científico, también se describen las técnicas que se implementan en la investigación, como la investigación documental, la cual se refiere como parte esencial del proceso de investigación, así también se enfoca la investigación de campo, la cual se realizó con las boletas de

encuestas asignadas a los docentes y directores del Distrito 10-06-05 sector norte del municipio de Santo Domingo Suchitepéquez.

En el Capítulo III, se presenta el contenido teórico bibliográfico de la tesina, referente a administración pública y educativa, fases de la administración, fundamento legal de los administradores educativos, funciones de los administradores educativos, el director, importancia del proceso de dirección en la gestión, el liderazgo del director en el proceso de dirección, ámbitos de acción del director en el proceso administrativo, modelo curricular de la reforma educativa, antecedentes de la reforma educativa actual en Guatemala, la administración en el modelo de reforma educativa, educación, calidad educativa, la revisión de la Ley de educación nacional y su reglamento 12-91 de fecha 12 de enero de 1991, Ley de servicio civil y la Ley de dignificación y catalogación del magisterio nacional 1,485.

Seguidamente en el Capítulo IV, se contempla el análisis y discusión de los resultados obtenidos; enfocándose en la información recabada por medio de los instrumentos utilizados y coadyuvados por el marco teórico, deduciendo así los resultados obtenidos en la descripción estadística, la cual se contrasta con la investigación cuantitativa utilizada de manera formal.

En el capítulo V, se presentan las conclusiones y recomendaciones; las conclusiones son afirmaciones obtenidas en el desarrollo de la investigación realizada con base en los objetivos generales y específicos, las recomendaciones se formulan con el fin de apoyar a la institución objeto de estudio.

En cuanto a la bibliografía, se refiere a la enumeración de libros, documentos, obras científicas y páginas de internet en la que se apoya la investigación, para efectuar las comparaciones y análisis oportunos; posteriormente se incluyen un apartado para los anexos, en donde se encuentran las boletas de encuestas de docentes y directores, así mismo la tabulación grafica de los resultados obtenidos, de dichas cedulas de encuestas, culminando así el proceso de tesina.

## Capítulo I

### 1.1. Planteamiento del problema

En el municipio de Santo Domingo Suchitepéquez se encuentra ubicada la Coordinación Técnica Administrativa Distrito 10-06-05, la cual anteriormente era llamada Supervisión Educativa, pero por Acuerdo Ministerial No. 43-69 del año de 1969 que se refiere a la restauración de los distritos escolares en toda la república, se logra desconcentrar y descentralizar el sistema educativo nacional y esta pasó a ser No. 73, siendo su sede en el municipio de Santo Domingo Suchitepéquez, la cual funcionó durante 30 años, teniendo a su cargo escuelas nacionales y particulares, de preprimaria y primaria del área urbana y rural de los municipios de Santo Domingo, San Gabriel, San Lorenzo, San José el Ídolo y Rio Bravo.

Después de un largo tiempo como parte de la descentralización y regionalización del sistema educativo nacional la supervisión educativa No. 73 fue nombrada Coordinación Técnica Administrativa No. 10-06-05 del municipio de Santo Domingo Suchitepéquez, teniendo a cargo las escuelas públicas y privadas de preprimaria, primaria, colegios e institutos nacionales, por cooperativa de ciclo básico y diversificado, tanto del área urbana como del área rural de dicho municipio. Santo Domingo Suchitepéquez es un municipio muy extenso, por lo cual son muchos los centros educativos que tiene a su cargo el Coordinador Técnico Administrativo, por lo que la Dirección Departamental de Educación de Suchitepéquez, dividió en sector Norte y Sector Sur dicho municipio.

Algunos integrantes de la comunidad educativa se han presentado a la Coordinación Técnica Administrativa, exponiendo casos de problemas en los diferentes centros educativos, tanto con el personal administrativo, docente y/o padres de familia, en los cuales se evidencia que es ampliamente necesario que los directores de dichos centros posean el conocimiento de las normativas legales para resolver los procesos administrativos.

Existen casos de estudiantes que cambian de jornada educativa (plan fin de semana a plan diario) y en donde los directores, no realizan los trámites necesarios para la integración de los jóvenes en dicha jornada, reflejando, poco conocimiento en la aplicación de la legislación educativa. Entre otros ejemplos, se pueden mencionar incumplimiento de las funciones de los directores en las instrucciones emanados por la Dirección Departamental de Educación y en consecuencia por la Coordinación Técnica Administrativa, atrasando los procesos administrativos al no cumplir con el plazo establecido para la entrega de documentos en general, lo cual han generado un llamado de atención por parte de la Coordinación Técnica Administrativa del municipio.

También es importante mencionar que algunos directores se han presentado a dicha coordinación, exponiendo insubordinación en el desempeño laboral docente, las cuales han afectado al establecimiento educativo, tales como: ausencia injustificada, reincidencia en llegadas tardías, asistencia en estado etílico a su centro educativo, desconocimiento en la entrega educativa del Currículum Nacional Base, conflictos entre personal docente entre otros, y en donde el director ya realizó los pasos necesarios para corregir dichas faltas, sin embargo los docentes han hecho caso omiso a las llamadas de atención, provocando caer en desacato a las obligaciones del docente establecidas en el artículo 36, de la ley de educación nacional decreto No. 12-91.

Lo anterior permite comprender que, a la fecha, el rol específico que deberían desempeñar los directores es garantizar la calidad educativa, verificando el desempeño de los maestros y el cumplimiento de los procesos administrativos del establecimiento.

Por otra parte, es importante destacar la relevancia que tiene el cumplimiento de la normativa legal de cada proceso ejecutado, en la función del director y las fases a seguir en cumplimiento a la temporalidad de cada uno, para dimensionar en qué momento se convierten en faltas o sanciones administrativas.

Por ello, esta investigación dará respuesta a:

¿Qué estrategias deben implementarse para mejorar la función administrativa de los directores en la ejecución de la legislación educativo, en los diferentes establecimientos educativos?

## 1.2. Objetivos

### 1.2.1. Objetivo general

- 1.2.1.1. Determinar la función administrativa del director, ante las acciones y procesos administrativos que se desarrollan en el centro educativo, y la aplicación de la legislación educativa.

### 1.2.2. Objetivos específicos

- 1.2.2.1. Identificar las estrategias administrativas del director para la implementación de las leyes pertinentes en el desarrollo de su función administrativa.
- 1.2.2.2. Evaluar las acciones y estrategias administrativas de los directores en la aplicación de la legislación.
- 1.2.2.3. Identificar los factores que influyen en el desarrollo de las funciones administrativas de los directores en los establecimientos públicos del distrito norte de Santo Domingo Such.
- 1.2.2.4. Proponer la actualización docente basada en la legislación educativa, para el mejoramiento del desempeño y desarrollo profesional.

## Capítulo II

### 2. Descripción metodológica

La investigación relacionada con la “Función administrativa de los directores, en establecimientos educativos del sector oficial. (Estudio realizado en Santo Domingo Suchitepéquez, Distrito 10-06-05)”, se desarrolló de la siguiente forma:

Con una investigación en fuentes de consulta bibliográficas y e-gráficas lo relevante acerca del comportamiento del personal docente y administrativo, entre los conceptos a investigar están los siguientes: Administración pública, educativa, fases de la administración educativa, fundamento legal de los administradores educativos, funciones de los administradores educativos, el director, importancia del proceso de dirección en la gestión, el liderazgo del director en el proceso de dirección, ámbitos de acción del director en el proceso administrativo, modelo curricular de la reforma educativa, antecedentes de la reforma educativa actual en Guatemala, la administración en el modelo de reforma educativa, educación, calidad educativa, la revisión de la ley de educación nacional y su reglamento 12-91 de fecha 12 de enero de 1991, ley de servicio civil y la ley de dignificación y catalogación del magisterio nacional 1,485.

Así mismo se investigó en la Coordinación Técnica Administrativa del Distrito Norte 10-06- 05, sobre las funciones administrativas del director y la implementación de la legislación educativa, esto con el fin de identificar las limitantes existentes para la realización de las obligaciones de cada uno de los empleados públicos y la supervisión que deben de realizar en los centros educativos donde laboran.

Se procedió a trasladar una cédula de encuesta a los directores y docentes de los establecimientos educativos, del distrito norte del municipio de Santo Domingo Suchitepéquez, con el objetivo de obtener información clara sobre los aspectos relevantes que conforman la investigación titulada “Función administrativa de los directores, de los establecimientos educativos públicos del distrito 10-06-05 del municipio de Santo Domingo Suchitepéquez”.

Se procedió a cuantificar los resultados obtenidos, de las cédulas de encuestas, tabulándose el 30% de docentes, el 90% de directores aplicando un total de 85 boletas a los dos escenarios de investigación en 25 establecimientos educativos pertenecientes al Sector Norte del municipio de Santo Domingo Suchitepéquez, Sector Oficial, jornada matutina, vespertina y niveles Preprimaria, Primaria y Medio.

Se realizó una interpretación gráfica de sectores, seguidamente se procedió a la realización del análisis y discusión de la información, esto para obtener las conclusiones y recomendaciones generales del tema.

## Capítulo III

### 3. Marco teórico

#### 3.1. Administración

La Administración es la ciencia, técnica o arte que, por medio de los recursos humanos, materiales y técnicos, pretende el logro óptimo de los objetivos mediante el menor esfuerzo para lograr una mayor utilidad. (Storner,1996)

Dentro de la definición se considera ciencia a la administración porque ella hace uso del conjunto de conocimientos organizados, los cuales adquiere el ser humano a través de estudios previamente estructurados y los aplica en la dirección de las actividades de organización. También se relaciona con la psicología, antropología, sociología, derecho, economía, política, biología, ecología, entre otras.

Se dice que es arte, por que integra el conjunto de reglas, técnicas, métodos, instrumentos y procedimientos los cuales contribuyen al rol que desempeña el administrador y este en conjunto de la habilidad personal, los cuales permiten la eficiencia administrativa.

Al respecto Terry (1961) sustenta que la administración es la reunión de procesos distintivos que consisten en la planificación, organización, ejecución y control, desarrollados para la consecución de objetivos, a través del capital humano y del recurso material con que se cuenta.

A esto se dice que la administración en el campo educativo sustenta las definiciones generales, debido que realiza acciones que van dirigidas a una organización, la cual debe estar plenamente establecida y debe poseer funciones sistemáticas para así, determinar el qué hacer, cómo hacerlo, la verificación de lo realizado y su grado de efectividad. En términos generales, la administración es el proceso que permite orientar las acciones de los integrantes de la organización, a partir de cuatro elementos fundamentales: la planeación, la organización, la dirección y el control, a efecto de lograr un desempeño sistemático, coherente y apegado a los objetivos propuestos, en un clima armonioso, participativo y eficiente.

### 3.2. Administración pública:

De acuerdo a De Pina (1999) la administración pública, es el conjunto de los órganos mediante los cuales el estado, atiende a la satisfacción de las necesidades generales que constituyen el objeto de los servicios públicos.

A esto se concluye que el estado debe realizar la función administrativa, de manera organizada, ya que es el medio por el cual esta debe cumplir el fin primordial que es la satisfacción de los intereses colectivos y por ende debe entenderse desde el punto de vista formal, como organismo público, el cual recibe poder político para asegurar la ejecución de su misión. (Fraga, 1981)

Para el autor Calderón (2005) la administración pública es: “El conjunto de Órganos Administrativos que desarrollan una actividad para el logro de un fin a través de los Servicios Públicos (que es el medio de que dispone la Administración Pública para lograr el Bienestar General), regulado en su estructura y funcionamiento, normalmente por el Derecho Administrativo”.

La administración pública se centra en las organizaciones que se conforman por mandato legal y se encargan de tramitar todo lo relacionado al sector público, ya que esta concentra su estudio en aspectos comunes, por lo tanto, se dice que el estado ejecuta sus actividades, por medio de la administración pública y está a su vez por sus órganos y entidades, convirtiéndose en sujeto, porque se conforma de órganos constituidos por relación jerárquica y coordinación orientados a la labor del cumplimiento del fin primordial, el cual es, el bien común.

### 3.3. Administración educativa

Según Reyes (1989) al referirse a la administración indica que es un proceso dinámico y evolutivo que se adapta continuamente a las condiciones políticas, sociales, económicas y tecnológicas e influye en ellas dentro de un contexto educativo.

La Administración Educativa no sólo ha tenido un importante auge en la última década del siglo pasado, sino que se perfila como una disciplina de gran interés investigativo y crítico en la década presente, debido a los retos que enfrenta la educación en la actualidad. Es indispensable elevar la calidad de la educación, razón

por la cual elevar la capacidad de gestión de la organización educativa se vuelve uno de los principales problemas a resolver por parte de los teóricos e investigadores de este campo. (Madriz, 2003)

La administración educativa es una de las ramas directas de la administración pura, en la que se enfoca específicamente a aplicar las cuatro fases de la administración a la educación, con el fin de llevar los procedimientos educativos relacionados al área administrativa de una manera ordenada, cumpliendo con las directrices correspondientes.

Además de ser un elemento fundamental para el desempeño eficiente de las instituciones educativas modernas. El administrador educativo es responsable de la calidad del servicio brindado por la institución y debe ser capaz de llevar a cabo todos los procesos gerenciales (planificación, administración, supervisión y control) para poder tener éxito en su gestión.

El administrador educativo debe desarrollar actitudes y habilidades de previsión para actuar en un corto y mediano plazo, definir políticas, los medios para alcanzarlos y tomar las decisiones permanentemente. Además debe guiar la elaboración del Plan Operativo Anual, de los proyectos y las gestiones para garantizar el desarrollo apropiado de la organización buscando calidad.

#### 3.4. Administración de personal

La administración de personal según Chiavenato (2000) “es el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar los esfuerzos de los integrantes de la organización y de utilizar sus demás recursos para alcanzar las metas establecidas.”

A esto el autor se refiere a las disposiciones que regular el funcionamiento del personal de los diferentes centros educativos, esto para generar un sistema eficiente en el control del hecho educativo, alcanzando de manera satisfactoria los objetivos establecidos.

Con base a lo anterior se puede definir que por medio de la administración de personal, se dirige un centro educativo en este caso, puesto que esta refiere a la dirección de la institución, llevándola al uso estratégico de los recursos humanos, y en consecuencia a la previsión estratégica de la formación docente y provocando la creación de la identidad del personal como organización.

La administración de personal es la encargada de generar el logro de objetivos por parte de personas que aportan sus mayores esfuerzos, y de acuerdo con acciones que de antemano se preestablecen, situación que puede presentarse tanto en el sector educativo privado como en el estatal. Se puede conceptualizar como la aplicación racional y sistemática de los principios y teorías de la administración al manejo de las instituciones educativas.

### 3.5. Fases de la administración educativa

#### 3.5.1. La Planificación

Se puede definir como la situación actual que determinan los objetivos, fijan metas, adoptan políticas e identifican estrategias para movilizar hacia una situación actual deseada, en un cierto tiempo, en función de los recursos disponibles, es decir, el proceso de planificación cumple la función de orientar el desarrollo del administrador y las acciones adecuadas para lograr objetivos y metas en el plan.

#### 3.5.2. La Organización

Es el ordenamiento lógico de todos los componentes que intervienen en el proceso de la producción, en donde se determinan roles y funciones de cada uno de los elementos que intervendrán en la ejecución.

Terry (1961) define que: “La palabra organización se deriva de organismo, que tiene como significado crear una estructura con partes integradas de tal forma que la relación de una y otra está gobernada por su relación con el todo”.

También se puede usar el concepto de acción conjunta de diversas operaciones destinadas a obtener un efecto único, con prudencia y racionalidad de usos de los

recursos académicos y materiales. No obstante, lo anterior debe quedar establecido que la buena organización, requiere previamente un buen trabajo de planificación.

### 3.5.3. La Dirección

La función Dirección es la tercera etapa del trabajo administrativo dentro del proceso de Enseñanza - Aprendizaje, la función dirección se inserta dentro de la etapa ejecutiva, es decir la etapa donde se realiza el acto educativo propiamente como tal. Una aproximación al concepto de Dirección dice que: "La dirección constituye el aspecto interpersonal de la administración por medio de la cual los subordinados pueden comprender y contribuir con efectividad y eficiencia al logro de los objetivos de la organización". (Madriz, 2003, pág. 65)

Por lo tanto, la dirección es la encargada de la toma de decisiones que afectan todo el proceso de producción y administración, dicho de otra manera, para dirigir hay que: Asignar trabajos a los subordinados y guiarlos si los necesitan, en las dificultades que pueden encontrar comunicar qué es lo que hay que hacer, cómo hay que hacerlo, cuándo y dónde. Dar órdenes e instrucciones, oportunamente, si es necesario.

### 3.5.4. El Control.

Es la integración de funciones de supervisión y evaluación que debe mantener el administrador educativo para lograr la correcta dirección del proceso, todo esto mediante la asistencia o asesoría permanente, la comprobación del avance del proceso de la calidad de la producción y de la productividad.

### 3.5.5. La Coordinación

Esta es la función en donde se fijan las funciones, los roles y la manera de ejecución, En la fase de la coordinación se evidencian las relaciones entre los distintos componentes en forma armónica, para que su inserción sea oportuna y coadyuve a la sincronía del proceso de ejecución. El elemento esencial de la coordinación es la comunicación con la máxima optimización de los recursos. (Aldana, 1989)

### 3.5.6. La Evaluación

La evaluación en la administración educativa es parte fundamental para verificar en qué medida fueron alcanzados los logros planteados con anterioridad. El proceso de evaluación debe aplicarse en todo el proceso de las acciones a realizar para poder detectar a tiempo los inconvenientes que pueda darse para que sean solucionados a tiempo, de lo contrario utilizar la evaluación al final puede traer consecuencias no deseadas. (Bode, 1965)

### 3.6. **Fundamento legal de los administradores educativos**

La creación de los administradores educativos se sustenta legalmente en la Ley de Educación Nacional, decreto legislativo No. 12-91, en el Título VII; Capítulo Único, Artículos 72, 73 y 74 en donde se define como supervisión la función técnico administrativa que promueve actividades de asesoría, orientación, seguimiento, coordinación y evaluación de los procesos de enseñanza-aprendizaje del Sistema Educativo Nacional. (Martínez, 2016, pág. 66)

Por ello, el Artículo 73 establece como finalidades de la supervisión educativa las siguientes: El mejoramiento de la calidad educativa. La promoción de actitudes dirigidas al desarrollo de una educación científica y democrática al servicio de la comunidad educativa.

El Artículo 74 señala los objetivos para la mejora continua: “Promover la eficiencia y funcionalidad de los bienes y servicios que ofrece el Ministerio de Educación. Propiciar una acción supervisora integradora y coadyuvante del proceso docente y congruente con la dignificación del educador. Promover una eficiente y cordial relación entre los integrantes de la comunidad educativa”. (Martínez, 2016, pág. 66)

Por lo tanto, los administradores educativos tienen como responsabilidad desempeñar a cabalidad, con eficiencia todas sus funciones.

### 3.7. **Funciones de los administradores educativos**

Todos los administradores educativos deben desempeñar distintas funciones, tanto administrativas como de liderazgo, ante sus subordinados, dichas funciones en

su mayoría son establecidas por el Ministerio de Educación, y de las cuales difieren la manera que se debe actuar todo esto dependiendo del contexto donde se laboren, pero que de una u otra manera son fundamentales para su función.

De acuerdo con Lemus (1981) definen las funciones como: tareas administrativas generales, entre las cuales están orientar académicamente al personal a su cargo que generan la mejora del currículum e implementan la adjudicación de responsabilidades a cada elemento, para conformar la organización educativa y por ello contar con habilidad analítica y juiciosa, así también cataloga al administrador educativo como agente de comunicación entre la institución y la comunidad en general, esto para desarrollar actividades de forma coordinada a través del liderazgo competitivo, persistente energético y proactivo.

Por su parte, el Ministerio de Educación (1999) establece las siguientes funciones específicas para los administradores educativos:

- Coordinar todas las acciones, programas y proyectos.
- Generar el flujo de información de manera efectiva.
- Brindar orientación, asesoramiento y capacitación sobre:
- Planificación y organización escolar.
- Participar en actividades de desarrollo curricular, planificación, ejecución y evaluación de los procesos enseñanza aprendizaje.
- Administrar al personal y aplicar la legislación educativa.
- Mantener relación con los padres de familia y la comunidad.
- Identificar las necesidades de los docentes sobre capacitación.
- Organizar capacitaciones apoyado por personas u organizaciones
- Orientar el proceso de evaluación hacia la cobertura y calidad educativa.

Se puede afirmar entonces que las funciones de los administradores educativos son diversas sobre todo cuando se perfilan hacia generar una transformación curricular que requiere también de la formación profesional del docente y del fortalecimiento de las organizaciones integradas por elementos de la comunidad educativa que interactúan de acuerdo a las necesidades y demandas actuales en el aprovechamiento

racional de los recursos físicos, financieros y del capital humano como lo establece el Modelo de Reforma Educativa.

### 3.8. **El director**

Nericci (1979, pág. 111), afirma que “El Director, más que el cerebro, es el corazón de la escuela”.

Esto por lo que la institución educativa, cobra vida desde la perspectiva que tiene el director sobre el proceso de dirección, son igualmente importantes los conocimientos que posee y su personalidad. El director se constituye en la parte medular del recurso humano del centro educativo, debido a las interrelaciones que debe desarrollar con el personal a su cargo, con los alumnos, las autoridades y especialmente con los padres de familias.

Por otra parte Lemus (2004, pág. 93), define al director como el jefe administrativo, líder profesional u orientador pedagógico de un establecimiento educativo. Persona que rige un establecimiento de enseñanza, generalmente del nivel primario o medio; aunque también se da en el nivel superior o universitario.

Esto implica que todos los centros educativos, no importando el nivel, son administrados por el Director, mediante el proceso de dirección y que, para ello, debe ser un profesional especializado en el área administrativa y pedagógica, ya que es responsable, tanto de la parte física como administrativa de la institución que dirige; se hace cargo de la supervisión pedagógica del personal docente, del servicio de orientación que necesitan los estudiantes y de las atenciones que requieren los padres de familia, las autoridades en general e instituciones de apoyo a la comunidad educativa. Por lo tanto, sin la figura del director no es posible el proceso de dirección y si éste no reúne las cualidades necesarias, el proceso de dirección será deficiente.

### 3.9. **Importancia del proceso de dirección en la gestión**

La gestión administrativa es un proceso de dirección, el cual es de vital importancia en el proceso de dirección escolar, puesto que este constituye una acción muy compleja la cual involucra a toda la comunidad educativa, donde se ven los diversos intereses, pero con el mismo fin. (Nericci, 1979)

Por ello se dice que el éxito o el fracaso de cualquier institución ya sea educativa o de otra índole, dependerá de la administración eficiente del director, ya que él es el encargado de coordinar dichos procesos, pero esto en cooperación con todos los integrantes de la comunidad educativa, sin olvidar que también dependerá del liderazgo que este ejerza en su administración.

Por su parte Koontz (1999) afirman que “Para dirigir a sus subordinados con efectividad, un administrador debe basarse en la motivación, la comunicación y el liderazgo puesto que una Dirección deficiente puede anular completamente todo el esfuerzo que se haya puesto en la organización y asesoría de la empresa y puede hacer que sea imposible el logro de los objetivos”.

Chiavenato (2000) dice que la gestión “Es la que concibe la acción de la gestión como un proceso de aprendizaje de la adecuada relación entre estructura, estrategia, sistemas, estilos, capacidades, gente, y objetivos superiores, tanto hacia el interior de la organización como hacia el entorno”.

Esto indica que el proceso de Dirección debe hacer uso de elementos básicos tales como: la motivación, para generar el compromiso de los integrantes de la institución a participar conscientemente y con plena voluntad; la comunicación, ya que se deben generar los canales adecuados para que ésta fluya de manera efectiva y oportuna hacia los integrantes que deben involucrarse; el liderazgo es otro elemento que permite la unidad de trabajo hacia la consecución de los objetivos por el bien común, bajo una conducción participativa y cooperadora.

Cabe resaltar que la acertada aplicación de todo proceso administrativo garantiza la efectividad de la inversión realizada por la institución. De acuerdo con lo descrito, se puede determinar el grado de importancia que tiene la dirección para la gestión administrativa, constituyéndose en la parte medular de la conducción de las instituciones educativas, en lo concerniente a las fases de planificación, organización, coordinación, ejecución y evaluación; además son importantes la comunicación, la motivación y el liderazgo ya que ello es vital para impulsar los cambios derivados de la Reforma Educativa.

### 3.10. El liderazgo del director en el proceso de dirección

Para llegar a tener la efectividad deseada o que se requiere en el liderazgo de acuerdo con las demandas de las circunstancias en que se desarrollan las personas, es necesario fortalecer lo que se tiene, a través del aprendizaje de habilidades en las áreas que propician los conocimientos y las herramientas indispensables en los procesos de planificación, organización, orientación, supervisión, motivación, evaluación, comunicación y de relaciones interpersonales. (Caseres, 2000)

De acuerdo con lo descrito, se determina que el liderazgo del director debe estar enfocado positivamente a distintas áreas como: la función social, la capacidad de influencia en los demás, la habilidad de decisión personal, el compromiso ético de relación, el crecimiento a través de logros tanto personal como colectivo y el fortalecimiento del proceso de aprendizaje, a efecto de generar una acción holística que permita su desarrollo eficaz y eficiente en su labor administrativa

Por su parte Lemus (1981) describe los siguientes tipos de liderazgo: Correctivo, Persuasivo y Permisivo, en los cuales, los subalternos se sujetan a la voluntad del director, éste impone sus ideas, controlando la conducta de los demás. Se evidencia ausencia de acciones democráticas. El líder coercitivo tiene estrecha relación con la imposición del poder; sin embargo, en algunos casos, se hace necesario siempre que sea de la aceptación de los subalternos para la ejecución de determinado plan que necesite la influencia estricta de la autoridad superior.

Es importante hacer mención que cuando se habla de liderazgo o de líder, no se está excluyendo al director de sus responsabilidades, por lo contrario, se está confiando en la capacidad que posea, dicha persona para poder realizar las actividades lo más eficientemente posible.

En conclusión, los tipos de liderazgo mencionados interactúan en la acción que debe desarrollar el director y que deben adaptarse de acuerdo con las demandas, a efecto de generar una gestión dinámica del proceso administrativo.

### 3.11. Ámbitos de acción del director en el proceso administrativo

Diversos autores destacan los ámbitos de acción del director del centro educativo; a continuación, se presentan algunos:

Nericci (1979) establece cinco funciones las cuales son:

#### 3.11.1. Función administrativa

Contempla la atención y desarrollo de todos los requerimientos emanados jerárquicamente del componente burocrático del ramo educativo y de otras autoridades afines. Así mismo la acción administrativa dentro del establecimiento educativo tomando en cuenta los procesos de Planificación, Organización, Supervisión, Orientación y Evaluación, para lograr la gestión administrativa de acuerdo con el contexto institucional.

#### 3.11.2. Función social

Por medio de esta función el director promueve excelente socialización en las interrelaciones personales, con todos los elementos que integran la comunidad educativa, para que la escuela cobre su significado de utilidad en la sociedad.

#### 3.11.3. Función pedagógica

El director se constituye en el agente que proporciona orientación en las áreas académicas y de quienes la imparten, a través del asesoramiento administrativo y técnico pedagógico, para que la acción educativa se realice con eficacia y eficiencia hacia el logro de la educación con calidad. (Nericci, 1979)

#### 3.11.4. De relaciones humanas

Todas las funciones que se puedan describir son importantes, pero ésta quizá sea en mayor grado, ya que por medio de la práctica de las buenas relaciones humanas logrará que su personal esté integrado y compenetrado armoniosamente con la realización de los ideales y proyectos en forma cooperativa. Así mismo es importante mejorar constantemente las relaciones humanas y es responsabilidad de toda su ejecución, especialmente del director como líder de la institución.

### 3.11.5. De renovación

Una gestión administrativa estancada y obsoleta no tiene trascendencia positiva para la comunidad; es importante que el director sea el protagonista de generar las estrategias para la renovación constante de todas las áreas, procesos y materiales, de acuerdo con las necesidades actuales de la población educativa y de la sociedad en general.

Lo anterior permite afirmar que los ámbitos de acción del director son variados ya que deben dirigirse a atender aspectos de carácter administrativo, social, pedagógico, de relaciones humanas y de renovación o actualización, con la finalidad de generar un ambiente de trabajo estable, armonioso, organizado, responsable y motivado a las mejoras constantes para el personal y establecimiento educativo que dirige. Esos ámbitos le permiten realizar también distintas funciones.

Por lo contrario, Lemus (1981) establece once funciones básicas del director como administrador educativo:

### 3.11.6. Fijar objetivos

El planteamiento de los objetivos de toda la actividad administrativa y técnico pedagógica, permite al director la optimización de los recursos humanos y materiales, en concordancia con las políticas educativas de la nación. De esta manera se pretende lograr mejores resultados a través del ordenamiento de toda la actividad educativa dirigida hacia una meta plenamente establecida.

### 3.11.7. Proporcionar un ambiente de armonía y de relaciones humanas

El director es el promotor de la práctica de las buenas relaciones humanas, a través de un liderazgo participativo e incluyente. Es el indicado de promover la participación, responsable y respetuosa de todos los integrantes que integran la organización educativa. Debe destacar su habilidad por neutralizar cualquier acción negativa que afecte la interrelación por medio de actividades que permitan la unidad de la institución. (Lemus, 1981)

### 3.11.8. Promover procesos de cambio e innovación educativa

La actualización constante es otra de las funciones fundamentales del director. Su promoción tanto en el área técnica administrativa y técnica pedagógica debe enfocarse en generar las mejoras necesarias de acuerdo con todos los contextos y demandas actuales. (Lemus, 1981)

### 3.11.9. Fijar el curso de acción a seguir

Es indispensable destacar que la planificación cobra importancia en esta función del director; en ella debe contemplarse el curso que deben llevar las acciones educativas, estableciendo los principios y políticas que orienten su realización. Así mismo, los recursos diversos que se tienen, el tiempo, programas, procedimientos y la factibilidad de ejecución.

### 3.11.10. Capacidad de resolver los problemas

El director debe tener la habilidad de resolver los problemas con criterio racional, justicia, equidad, parcialidad y equilibrio emocional. Debe constituirse en un investigador para encontrar la causa y el efecto, de manera que su actuación esté apegada a la realidad de los sucesos y aplicar las soluciones en el marco normativo y legal.

### 3.11.11. Estructurar funciones

La estructuración de funciones en forma técnica permite al director que las relaciones se den en función de los niveles, actividades, elementos materiales y humanos, con la finalidad de lograr los mejores resultados de acuerdo con los objetivos fijados. Es indispensable que, para la asignación. (Lemus, 1981)

## 3.12. Roles del director

El proceso de dirección en un centro educativo constituye el eje de la Administración. Cuyas funciones: planear, organizar, dirigir, coordinar, ejecutar, monitorear, acompañar y evaluar son vitales para alcanzar las metas y los objetivos trazados. Sin embargo, el proceso de dirección es muy complejo, tanto por el medio

en que se desarrolla, como por los procesos múltiples y específicos que se ejecutan, aunque su rol determina, en gran medida, la calidad educativa que se logre. (Lemus, 1981)

Los administradores educativos deben orientar y formular estrategias que sean compartidas y estén arraigadas en la historia, los valores, las individualidades, la cultura, la identidad, lo social, lo económico, lo político, lo religioso, lo moral y en las creencias de lo que debería ser la escuela.

El cambio positivo en la cultura escolar se da cuando directoras y directores construyen el clima organizacional fortalecido por el consenso de equipo y el desarrollo de valores y virtudes que son importantes para la comunidad educativa. Las acciones de los administradores se advierten e interpretan por las demás personas como la virtud de su liderazgo. Los directores que actúan con profesionalismo, calidad humana, liderazgo transformador y tolerancia por los demás, probablemente formen una cultura escolar con valores similares.

En el contexto de la actualización y de las demandas sociales, la reforma educativa se centra en satisfacer la necesidad de un futuro mejor, donde el rol de todo administrador educativo es primordial para dar respuesta a la construcción de una sociedad pluralista, incluyente, solidaria, justa, participativa y enmarcada en el respeto y en el fortalecimiento de la interculturalidad, la pluriculturalidad, la multiétnicidad y el multilingüismo.

Se persigue construir una sociedad donde el actor administrativo centre su labor en el respeto de los derechos humanos, fortaleciendo los niveles de compromiso en favor de la persona humana, de su proyección social y de la construcción de un clima organizacional visionario, orientado hacia la misión institucional de impulsar cambios en los diversos enfoques que permiten el desarrollo de los procesos de enseñanza aprendizaje con cimientos de educación de calidad.

Todo ello permite identificar distintos ámbitos de acción del director educativo y los roles que debe desempeñar en cada uno de ellos.

### 3.13. Educación

“La Educación tiene como fin primordial el desarrollo integral de la persona humana, el conocimiento de la realidad y cultura nacional y universal”. (Constitución Política de la República de Guatemala, 1985)

La educación es el proceso donde toda persona se convierte en sujeto activo convirtiendo la sociedad en una civilización con fortalezas, habilidades y logrando convertir a personas competentes ante la sociedad.

De manera que la educación es una conexión para transformar, primordialmente al individuo, posteriormente al entorno en el que se desarrolla, potencializando sus capacidades, su creatividad, entre otros, haciendo en este proceso activo al sujeto, favoreciendo el desempeño, de la conciencia, la razón e intelecto, para gozar de una mejor forma de vivir.

También se puede decir que la educación es un fenómeno social y humano, que se considera producto de diferentes factores derivados de la naturaleza y de la relación humana, que consiste en la transmisión hacia los educandos de todas las creaciones culturales, para que las conserven y las mejoren en beneficio de la sociedad humana

De acuerdo con Platón La educación es el proceso que permite al hombre tomar conciencia de la existencia de otra realidad, y más plena, a la que está llamada, de la que procede y hacia la que dirige. (Suárez, s.f.)

Por ello la Educación es un proceso de formación que coadyuva a construir al sujeto como protagonista de su desarrollo, haciéndolo capaz de resolver problemas y de desenvolverse de manera competente ante las adversidades de la sociedad, todo esto con el fin de lograr el desarrollo y progreso de la misma.

### 3.14. Calidad educativa

“La calidad de la educación deja también mucho que desear. La deserción sigue siendo un problema crítico en todos los niveles, así como la repitencia, particularmente

en primaria, siendo la situación más grave en el área rural y en el caso de las niñas”. (PNUD, 2003, pág. 16)

Y para Calderón (2005) “La calidad educativa es un concepto amplio que considera la pertinencia, la relevancia, la eficacia, la eficiencia y la equidad”

La calidad educativa se enfoca en el hombre, supone una filosofía tradicional con valores, para que este logre el desarrollo cognitivo, ya que se ha demostrado que este tiene la capacidad para desarrollar actitudes y aptitudes importantes, para el desenvolvimiento y enfrentamiento ante la sociedad.

Los enfoques de la calidad educativa son cinco:

- Los educandos.
- El contexto socioeconómico nacional.
- Los recursos materiales y humanos.
- El proceso de enseñanza y aprendizaje.
- Los resultados y beneficios de la educación.

Estos factores están estrechamente relacionados en cuanto a adquirir calidad educativa en un contexto, una región o un país en específico.

La calidad educativa está enfocada en promover el progreso de todos los estudiantes tomando en cuenta sus logros intelectuales, morales y emocionales, para ello se necesita que los procesos educativos conlleven aprendizajes significativos. Además, se requiere que el personal docente y administrativo se preocupe por los estándares de calidad educativa innovando estrategias y metodologías en su labor docente, además actualizarse y prepararse académicamente para hacer del proceso educativo práctico en donde el educando aprenda haciendo.

Medir la calidad de la educación es una tarea difícil, puesto que la misma está interconectada con varios factores: la habilidad innata del alumno, la habilidad del maestro para transmitir conocimientos, los recursos y la eficiencia organizativa del centro escolar y el reforzamiento en el hogar de los conocimientos adquiridos en la escuela, entre otros. Sin embargo, es importante reconocer que en la actualidad existe un amplio consenso sobre el uso de las pruebas nacionales de rendimiento académico como indicadores aproximados de la calidad de un respectivo sistema educativo.

El MINEDUC ha realizado considerables esfuerzos por implementar un sistema nacional de evaluación y ha ejecutado desde 1998 una serie de pruebas 31 de rendimiento académico en las asignaturas de Español y Matemáticas, con el objetivo de monitorear la calidad de la educación y de proveer insumos para el diálogo sobre políticas públicas.

### 3.15. La integridad personal

La integridad de la persona se define como Gómez (1994) “Un conjunto de condiciones físicas, psíquicas y morales que le permiten al ser humano su existencia, sin sufrir ningún tipo de menoscabo en cualesquiera de esas tres dimensiones”

Ante este atributo de la persona, que éstas tienen derecho a que sean protegidas contra agresiones que atenten contra su humanidad, es decir tanto su cuerpo como su mente, ya bien sea lastimándolo o destruyéndolos, al causarse daños y dolor y afectar la salud, entre otras cosas.

Según Bode (1965) “Los derechos de integridad de la persona no puede ser alterado por el Estado bajo ninguna circunstancia, aunque existan algunos casos en que así lo ameriten o inclusive que el estado esté bajo amenaza”. Por ello la Convención Americana en su artículo 5 ha ampliado más el concepto de integridad, haciéndola extensible inclusive a aquellas personas que se encuentren privadas de libertad, ya que esta situación no puede ser motivo para que estas personas no tengan dignidad. Un aspecto esencial del derecho a la seguridad personal es la prohibición absoluta de la tortura, que se constituye en norma perentoria del derecho internacional que crea obligaciones.

Una persona íntegra es aquella que siempre hace lo correcto, al referirnos a hacer lo correcto significa hacer todo aquello que consideramos bien para nosotros y que no afecte los intereses de las demás personas.

Integridad se traduce como honrado, honesto, respeto por los demás, directo, apropiado, responsable, control emocional, respeto por sí mismo, puntualidad, lealtad, pulcro, disciplinado, congruencia y firmeza en sus acciones. En general es alguien en

quien se puede confiar. Integridad es retomar el camino de nuestra verdad, es hacer lo correcto, por las razones correctas, del modo correcto. Se relaciona al derecho de no ser objeto de vulneraciones en la persona física, como lesiones, tortura o muerte.

### 3.16. Personalidad y auto concepto

Según Briones (1990) describe que en un sentido general se considera “La personalidad como una estructura psicológica de integración de diferentes niveles de organización de la conducta: afectivos, cognitivos, ejecutivos, socioculturales y biológicos”. Esta estructura psicológica ha sido estudiada desde diversos enfoques psicológicos y por diversos modelos teóricos a si mismo se puede ver que se hablan de perspectivas teóricas como la de los rasgos de elementos cognitivos y elementos motivacionales y por último de un o conjunto de teorías.

Para Yves (1989) “La personalidad además ha sido y es objeto de investigación de diferentes enfoques psicológicos y perspectivas educativas, de este modo se encuentran conscientemente en que la forma en que cada individuo reconoce y asimila la información básica y construye sus estructuras cognitivas, depende de una gran medida de características de la personalidad”.

Cuando se revisa la literatura se encuentra que los investigadores en el campo de la psicología han seleccionado variables que pudieran tener efectos considerables así por ejemplo se ha focalizado sobre la motivación del logro de la autoeficacia y la ansiedad. Nerucci (1987) dice que estas son variables que por un lado están en muy estrecha relación con la personalidad y por otro con el rendimiento en la vida cotidiana. Un abordaje de las dimensiones de la personalidad ha sido realizado al proponerse la introversión y extroversión y la dimensión de estabilidad e inestabilidad emocional, esta propuesta dado lugar a abundante producción investigativa.

La personalidad en relación con el autoconcepto desde un enfoque psicológico es que el comportamiento del ser humano obedece a un conjunto de variables, unas más importantes que otras pero que todas son formadas en el modelo que precisa a la personalidad llamado autoconcepto.

La personalidad el autoconcepto y el compromiso parental son rasgos que el ser humano presenta con diferentes entidades psicológicas como actitudes conductas

y valore, el autoconcepto como variable psicológica también ha sido considerado fundamental en la problemática del ser humano y su desenvolvimiento en la sociedad ya que autores como este afirman que la personalidad del individuo tiene bases en él.

Bode (1965) recita que la definición de personalidad descrita por Higueros (1978), es una organización más o menos estable y organizada dinámica al carácter, temperamento, intelecto y físico de una persona que determina la adaptación única en el ambiente.

La definición de personalidad gira alrededor de cuatro patrones de conducta: el cognitivo; el conativo; el afectivo y el somático; de este modo la personalidad es la suma total de los patrones conductuales presentes o potenciales del organismo, determinados por la herencia o el ambiente, se origina y desarrolla mediante la interacción funcional de los sectores formativos en que se originan estos patrones conductuales.

### 3.17. Funciones y perfil del director

En todas las instituciones educativas existe un administrador educativo, el cual es el encargado de dirigir, orientar, coordinar, comunicar, capacitar y motivar al personal docente y comunidad educativa, esto para promover cambios y llegar a las metas establecidas. (Aguilar, 1989)

De acuerdo a la ley de Educación Nacional, Decreto Legislativo No. 12-91 en el artículo 34.

Son obligaciones de los directores de centros educativos las siguientes:

- Tener conocimiento y pleno dominio del proceso administrativo de los aspectos técnico-pedagógicos y de la legislación educativa vigente relacionada con su cargo y centro educativo que dirige.
- Planificar, organizar, orientar, coordinar, supervisar y evaluar todas las acciones administrativas del centro educativo en forma eficiente.
- Descubrir las habilidades e intereses del personal y hacer el mejor uso de ellos.

- 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.
- Tener capacidad de comunicación para mantener informadas a las autoridades.
- Responsabilizarse por el cuidado y buen uso de los muebles e inmuebles del centro educativo.
- Mantener informado al personal de las disposiciones emitidas por las autoridades ministeriales.
- Representar al centro educativo en todos aquellos actos oficiales o extraoficiales que son de su competencia.
- Realizar reuniones de trabajo periódicas con el personal docente, técnico, administrativo, educandos y padres de familia de su centro educativo.
- Fomentar el interés, iniciativa y participación.
- Propiciar y apoyar la organización de asociaciones estudiantiles en su centro educativo.
- Ser ejemplo de respeto.
- Apoyar y contribuir a la realización de las actividades culturales, sociales y deportivas de su establecimiento.
- Propiciar las buenas relaciones entre los integrantes del centro educativo e interpersonal de la comunidad en general.
- Dar oportunidad a todas las personas que trabajan bajo su responsabilidad.
- Llevar el control de las actividades planificadas, velar porque todo el personal de su equipo participe y que los recursos se utilicen de la mejor manera.
- Respetar y hacer respetar la dignidad de los integrantes de la comunidad educativa.
- Estar pendiente de la asistencia y puntualidad, tanto del personal, como de los alumnos.
- Velar porque los libros de control y material estén al día y llenos correctamente.
- Promover acciones de actualización y capacitación técnico-pedagógica y administrativa en coordinación con el personal docente.
- Apoyar la organización de los trabajadores educativos a su cargo.

### 3.18. Función del docente

El sistema educativo guatemalteco, se encuentra regido por la Ley de Educación Nacional, Decreto Legislativo No. 12-91 de fecha 12 de enero de 1,991 y en el Artículo No. 36, título III, Capítulo I Obligaciones docentes, se establece: La actualización de los contenidos para la enseñanza metodología educativa que el docente utiliza dentro del aula, así mismo se establece que se debe participar en actividades de actualización y capacitación pedagógica, respetar y fomentar el respeto para con su comunidad entorno a los valores, ser orientador para la educación con base en el proceso histórico, social y cultural de Guatemala.

Es así como el Ministerio de Educación, establece las responsabilidades y obligaciones de los docentes en su labor educativa, además de proporcionándoles recursos necesarios como capacitaciones de actualización, orientación para la búsqueda y solución de problemáticas acontecidas y lograr así una educación de calidad, formando a los estudiantes capaces para resolver las situaciones de un mundo globalizado y cambiante en el cual se desarrollan.

Cabe resaltar que así como existen obligaciones los docentes también poseen derechos: y sus derechos son, el respeto a sus valores culturales y derechos inherentes a su calidad de ser humano, Participar en actividad de la comunidad educativa, recibir y adquirir conocimientos científicos, técnicos y humanísticos a través de una metodología adecuada, recibir orientación integral, ser estimulado positivamente en todo momento de su proceso educativo.

## Capítulo IV

### Análisis y discusión

Para analizar el problema que se suscita “Función administrativa de los directores, en establecimientos educativos del sector oficial. (Estudio realizado en Santo Domingo Suchitepéquez, Distrito 10-06-05)” Se elaboró una entrevista que se aplicó al director y boletas de encuestas.

En el municipio de Santo Domingo Suchitepéquez se llevó a cabo la aplicación de una encuesta dirigida al personal docente y personal administrativo (directores) de los diferentes establecimientos que componen el distrito; con la finalidad de poder determinar la Función Administrativa del Director y la Implementación de la Legislación Educativa del Distrito 10-06-05 Sector Norte Santo Domingo Suchitepéquez, debido a que es en ella donde recaen los procesos administrativos de la educación del municipio.

Se enfoca a los directores de la localidad porque son ellos quienes manejan una comunicación directa al momento de tratar situaciones relacionadas a la administración educativa, por lo que se procede a encuestar con preguntas relacionadas a la temática titulada: Función administrativa de los directores, en establecimientos educativos del sector oficial. (Estudio realizado en Santo Domingo Suchitepéquez, Distrito 10-06-05)

Los 25 directores de los diferentes centros educativos del nivel Pre-Primario, Primario y Medio de la localidad manifiestan que conocen los procesos administrativos y la forma de implementar la legislación educativa vigente, siendo primordial poseer conocimientos sobre el tema, es muy importante, mucho más importante si se trata de la educación de futuras generaciones que se pretenden formar dentro del marco legal existente en nuestro país.

Con el conocimiento los proceso educativo fundamentado dentro del marco legal existente, se pueden desarrollar procesos en beneficio de la administración educativa, como también pueden surgir inconvenientes fuertes si no se aplica adecuadamente la base legal existentes; ante el planteamiento de la primera interrogante: En sus centro educativo se valora la integridad de la persona humana, el 98% de los docentes encuestados indicaron, que Si Valoran la integridad de la persona humana, argumentando que esta forma parte de los valores de cada persona y por lo tanto se debe respetar, mientras el 2% restante prefirió no responder la pregunta.

En cambio, cuando se les realizo la interrogante Valora la integridad de la persona como jefe inmediato a los directores de los diferentes establecimientos el resultado fue el siguiente: El 100% de los directores encuestados indicaron, que Si Valoran la integridad de la persona humana, argumentando que es la única forma en la que se debe tratar a una persona.

Al plantearse la aseveración: Trata con Igualdad, equidad y sin discriminación de cualquier índole, a todas las personas que conforman la comunidad educativa, obteniendo los siguientes datos porcentuales: El 95% de los docentes encuestados indicaron, que Siempre atienden a la comunidad educativa con respeto igualdad y sin discriminaciones, argumentando que el deber de todo docente es brindar un trato digno para cada uno de los integrantes de la comunidad educativa, mientras el 5% restante indico que solo a veces brindan un trato digno, no revelando el porqué de su respuesta.

Por aparte El 98% de los directores encuestados indican siempre tratan a todos los integrantes de la comunidad educativa con respeto, igualdad y sin discriminación, argumentando que ellos son servidores públicos y que su trabajo se debe a todas esas personas por ende deben ser respetuosos al tratar con un integrante de la comunidad educativa, mientras un 2% de los encuestados prefirió no responder la interrogante y no argumentar algo al respecto.

De manera que los docentes y los directores aducen que se debe de valorar a las personas como un ser integro.

En la interrogante Cree que dentro de sus compañeros de trabajo exista conciencia de los principios éticos que rigen su profesión en el contexto personal, profesional y social, los resultados fueron los siguientes: El 60% de los docentes encuestados indicaron, que Si consideran que existe conciencia de principios éticos dentro de sus compañeros de trabajo, pero el 35% de los encuestados indicó que No, puesto que consideran que muchos de sus compañeros no lo demuestran dentro de su ambiente laboral y personal, mientras un 5% de los docentes prefirió no contestar, ni argumentar la interrogante. Al contrario de los directores encuestados, puesto que el 100% de ellos indicaron que, Si consideran que dentro del personal a su cargo existe conciencia de los principios éticos, sin argumentar nada más al respecto.

En la interrogante Considera que el director de su establecimiento educativo conoce y aplica la legislación educativa, realizada a los docentes, los resultados son los siguientes: El 60% de los docentes encuestados indicaron, que No consideran que su director conoce y aplica la legislación educativa, pero prefirieron no argumentar sobre la interrogante, mientras el 40% indicaron que Si y argumentaron que han comprobado el buen desenvolvimiento de su director en varias ocasiones.

Por otra parte, se les encuestó a los directores la siguiente interrogante: Considera que el personal a su cargo conoce la legislación educativa, y se obtuvieron los siguientes resultados: El 70% de los directores encuestados indican Si consideran que el personal docente conoce la legislación educativa, pero argumentan que no la conocen a cabalidad, mientras el 30% indica que No, pero argumenta más al respecto.

En la pregunta Conoce las leyes establecidas y normas actuales que rigen el sistema educativo actual, los resultados son los siguientes: El 100% de los docentes encuestados indicaron que, Si conocen las leyes y normas que rigen el sistema educativo, sin embargo, argumentan que las conocen, pero no en su totalidad, se podría decir que solo conocen las que tienen mayor relevancia dentro del contexto educativo.

Mientras que en los directores fueron los siguientes El 95% de los directores encuestados indicaron que Si conocen las leyes y normas que rigen el sistema

educativo, pero prefieren no argumental más sobre la interrogante, mientras que el 5% de los encuestados indicaron que No conocen las leyes y normas que rigen el sistema educativo, pero argumentaron que respondieron que No, porque consideran, que no las conocen a su totalidad.

En la interrogante Asume las responsabilidades administrativas emanadas por el Ministerio de Educación y demás entidades del estado, los resultados para docentes fueron los siguientes: El 98% de los docentes encuestados indicaron, que siempre asumen las responsabilidad administrativas emanadas por el Ministerio de Educación, argumentando que ellos tienen la obligación de recibir y acatar órdenes de su jefe superior o en este caso del Ministerio de Educación, mientras un 2% de los encuestados indicaron que solo a veces, sumen las responsabilidades y argumentan que es el director el que debe asumir las responsabilidades administrativas.

Y en directores los siguientes: El 100% de los directores encuestados indicaron que, Si asumen las responsabilidades administrativas emanadas por el Ministerio de Educación, y argumentaron que ellos se deben regir a las todas las ordenes que emita el MINEDUC.

En la interrogante Cree necesario aplicar las disposiciones legales en la resolución de problemas y toma de decisiones dentro de su establecimiento educativo, el 100% de los docentes encuestados indicaron, que Si es necesario el aplicar las disposiciones legales en la resolución de problemas, argumentando que es importante que se consulten las disposiciones legales antes de dar solución a los problemas, solo así se resolverán de manera legal y transparente

Mientras que los directores, El 100% de los directores encuestados indicaron, que Si es necesario aplicar las disipaciones legales en la resolución de problemas, toma de decisiones, argumentando que todas las decisiones que se tomen deben tener un fundamento legal para hacer valida la respuesta.

En la pregunta Ha sido capacitado sobre el conocimiento de Leyes, Decretos, Acuerdos Gubernativos, Acuerdos Ministeriales, Reglamentos, Resoluciones y Circulares Educativas Vigentes, los resultados son los siguientes: El 80% de los

docentes encuestados indicaron, que si han recibido una capacitación sobre las leyes, decretos, acuerdos, reglamentos, resoluciones y circulares, sin embargo estas han sido muy pocas veces, el 15% indico que siempre reciben dichas capacitaciones, argumentando que son temas de importancia dentro de su ámbito laboral y dentro de este porcentaje indicaron que han recibido dichas capacitaciones porque cuentan con un nivel de educación superior, mientras el 5% indicó que nunca han recibido capacitación de dichos temas y prefirieron no argumentar sobre la interrogante.

En cambio, para los directores son los siguientes: El 55% de los directores encuestados indicaron que No capacitan al personal docente sobre leyes, decretos, acuerdos, reglamentos, resoluciones y circulares, y la minoría de estos, argumentó que le corresponde al Ministerio de Educación el capacitar sobre esos temas, mientras el 45% indico que Si capacita a sus docentes sobre dichos temas y argumentaron que no es de manera constante ni profunda pero que si la realiza.

En esta interrogante se puede observar que los docentes no son capacitados constantemente sobre temas importantes, por otro lado, los directores piensan que esta, es nica responsabilidad del Ministerio de educación.

En la interrogante Considera que los recursos humanos, materiales y financieros de su establecimiento educativo, son administrados bajo el régimen de las normas legales establecidas por el Ministerio de Educación, los resultados arrojaron lo siguiente El 100% de los docentes encuestados indicaron, que Si se administran correctamente los recursos humanos, materiales y financieros de su establecimiento educativo y argumentan que siempre cuentan con la supervisión del Ministerio de Educación, para que esto se cumpla como lo establece la ley.

Por otro lado, los directores encuestados contestaron lo siguiente: El 100% de los directores encuestados indicaron que Si Consideran que adminsitran correctamente y bajo las normas establecidas por el Ministerio de Educacion todos los recursos

Y en la ultima interrogante Considera que en su establecimiento educativo, trabajan en equipo para organizar, dirigir y coordinar todas las actividades del ciclo

escolar, el 80% de los docentes encuestados indicaron, que Si consideran que todos sus compañeros trabajan en equipo y argumentan que ellos deben ser ejemplo para sus estudiantes, mientras un 20% indico que No trabajan en quipo y argumento que en muchas ocasiones solo un grupo trabaja y hace posible las actividades, así también indicaron que en muchas ocasiones uno o más compañeros de trabajo evaden las responsabilidades asignadas por el director o coordinador de alguna comisión.

En cambio los datos de los directores son los siguientes: El 90% de los directores indicaron que Siempre trabajan en equipo para organizar actidades escolares y argumentan que solo el trabajo en equipo puede lograr que se lleven a cabo toda las actividades calendarizadas por el MINEDUC y por el Centro Educativo, pero un 10% indicaron que solo A Veces pueden trabajar en equipo y argumentaron que en muchas ocaciones ellos como administradores tratan organizar actividades y que algunos docentes no colaboran en la ejecucion.

## Capítulo V

### 5.1. Conclusiones

- 5.1.1. Con base a la investigación realizada se pudo determinar que, dentro de las funciones de los directores se encuentran, organizar, dirigir y controlar las actividades del establecimiento y dar seguimiento a las leyes, reglamentos y resoluciones, garantizando el cumplimiento de las normas establecidas dentro del proceso educativo.
- 5.1.2. Se identificó que los directores carecen de estrategias administrativas, durante el desarrollo de sus labores como administradores educativos, por la penuria durante los procesos concernientes en la implementación de una repuesta efectiva a problemáticas dentro de sus responsabilidades administrativas.
- 5.1.3. Las acciones y estrategias administrativas utilizadas por los directores durante la toma de decisiones, por escasez de inducciones asertivas, demuestran deficiencia, desinterés y falta del dominio de la legislación educativa, donde la capacidad de los directores es evaluada en el desarrollo de sus competencias profesionales.
- 5.1.4. Se estableció que el factor técnico, influye como limitante en el desarrollo de las funciones, al no proceder en el desempeño pedagógico de la implementación de un liderazgo en la mejora de la complejidad técnico administrativa en la ejecución de la legislación educativa.
- 5.1.5. La promoción de capacitaciones constantes a docentes y administrativos, promueve espacios de formación y apoyo pedagógico en temas legislativos, donde se produzca un manejo oportuno y correcto sobre la ejecución de los mismos en el campo administrativo.

## 5.2. Recomendaciones

- 5.2.1. Fortalecer el rol del director dentro de la administración educativa, como modelo directo de la organización inmersa en los establecimientos educativos, para la ejecución eficaz de sus funciones administrativas y pedagógicas.
- 5.2.2. Implementar una iniciativa donde se visualicen las estrategias que beneficiaran el ambiente laboral, incrementando la efectividad en el desarrollo del ejercicio administrativo, brindando un acompañamiento en la toma de decisiones, fortaleciendo de esta manera las acciones y funciones administrativas de los directores.
- 5.2.3. Para alcanzar la apropiada implementación del proceso administrativo, se debe inducir a los directores en el dominio legislativo, fomentando el trabajo en equipo hacia el cumplimiento de la identidad institucional como la centralidad de su función pedagógica, por medio de los mecanismos legales vigentes y aplicando una evaluación constante para incrementar el desarrollo de sus capacidades.
- 5.2.4. Es necesario la capacitación constante por parte de la Coordinación Técnica Administrativa hacia los directores, en temáticas relacionadas a aspectos legales, donde los directores adquieran una proyección moderna, renovadora y estratégica frente a los cambios para mejorar su desempeño pedagógico y la complejidad técnica administrativa en idoneidad a su cargo.
- 5.2.5. Para mejorar la formación y actualización técnico administrativa, es necesario responder a las necesidades requeridas en el campo administrativo, por medio de capacitación, promoviendo la actitud de compromiso en la eficiencia del rol del director en cumplimiento de los cambios legislativos, logrando un modelo de gestión eficaz y pertinente en las diferentes áreas educativas de su contexto.

## PROPUESTA

### Actualización docente basada en la legislación educativa

- Objetivo general

Fortalecer los procesos administrativos, implementando estrategias y herramientas innovadoras para el desarrollo los procesos administrativos.

- Objetivos específicos

- Fortalecer la actualización de los administradores educativos sobre la legislación educativa.
- Incentivar a los administradores educativos, sobre la actualización constante, para mejorar así los procesos administrativos que realizan.
- Generar el desarrollo en el área administrativa con capacitaciones constantes y de calidad.

- Justificación

La actualización docente debe ser un proceso educacional de manera significativo, sistemático y organizado, por el cual los administradores aprendan conocimientos científicos, desarrollen habilidades y actitudes relacionadas al área de trabajo.

Por ende, se considera la capacitación un método importante para el mejoramiento del desempeño y desarrollo profesional; la capacitación es una estrategia que debe llenar expectativas y que con esto se logre los cumplimientos de los objetivos estipulados.

La capacitación se plantea como herramienta para que los administradores educativos aprendan nuevas habilidades y la utilicen como herramienta con la cual se adquieran conocimientos nuevos y se amplíen los ya existentes, proporcionando así un ambiente laboral organizado, participativo y sistemático que mejore el desempeño docente y administrativo.

Considerando que la siguiente propuesta es resultado de un proceso de investigación realizado a los directores y docentes de las instituciones educativas del municipio de Santo Domingo Suchitepéquez, Suchitepéquez, en donde los resultados evidencian que la necesidad básica para mejorar los procesos administrativos es la actualización en el tema de legislación educativa.

De acuerdo a lo anteriormente expuesto, se elabora el presente plan de propuesta, con el objetivo de dar respuesta a las necesidades de actualización de los directores y contribuir al desarrollo profesional de los mismos, logrando así que las instituciones educativas del municipio de Santo Domingo Suchitepéquez, Suchitepéquez cuente con administradores educativos mejor preparados para su desempeño y por ende generar resultados significativos que evidencien sustancial mejoramiento de los procesos administrativos.

- Descripción

El sistema educativo en la actualidad exige cambios sustanciales y actualizaciones constantemente, por parte de los docentes y administradores educativos, esto para cumplir con el mejoramiento y cumplimiento de los procesos que se llevan a cabo dentro de los centros educativos.

Con la finalidad de contribuir al objetivo de este estudio, el cual consiste en una propuesta de capacitación sobre el tema legislación educativa, a los administradores educativos de los diferentes centros educativos del municipio de Santo Domingo Suchitepéquez, la cual contiene justificación, objetivos, actividades estratégicas, recursos, cronogramas, financiamiento y evaluación.

La capacitación se desarrolla con el fin de mejorar los resultados obtenidos en la investigación, esta capacitación se realiza como herramienta de actualización, ya que esta orienta para proporcionar los conocimientos sobre el tema de legislación educativa mejorando así, las experiencias en la resolución de caso de carácter administrativo.

Se pretende que la capacitación sea de nivel intermedio, permitiendo orientar, profundizar y ampliar los conocimientos y experiencias de los profesionales, logrando así perfeccionar habilidades con relación a las exigencias actuales del sistema educativo y el desempeño docente. Porque se pretende capacitar a la totalidad de directores de los establecimientos educativos del municipio de Santo Domingo Suchitepéquez, Suchitepéquez.

- Plan de Intervención

No.	Actividades	Tiempo	Temáticas
1	Capacitaciones a personal administrativo	5 horas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Legislación Educativa de Guatemala</li> <li>• Gestión Escolar</li> <li>• Administración Educativa</li> <li>• Resolución de Problemas</li> <li>• Aplicación de Estrategias Administrativas</li> <li>• Control de Personal</li> </ul>
2	Talleres a personal docente y administrativo	5 horas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Clima laboral</li> <li>• Trabajo en equipo</li> <li>• Legislación educativa</li> <li>• Factores de la administración educativa.</li> </ul>
3	Charlas y taller personal docente y administrativo.	5 horas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rol del director</li> <li>• Rol del docente</li> <li>• Legislación educativa</li> </ul>

- Beneficiarios

Las capacitaciones, talleres y charlas se convertirán en herramientas que beneficiaran a docentes, administrativos y por ende a estudiantes, puesto que

mejoraran la función de cada integrante de la comunidad educativa, logrando la eficiencia en su labor.

- Resultados esperados

Con esta estrategia se pretende verificar y reforzar el nivel de conocimiento sobre el tema de legislación educativa en la resolución de procesos administrativos, de los directores de los establecimientos educativos.

Es de suma importancia el seguimiento que se le dé a dicha actualización, para que esta se pueda poner en práctica durante el desarrollo de sus actividades administrativas.

- Cronograma

		TIEMPO				
		MESES				
No.	ACTIVIDAD	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO
1	Realizar diagnóstico de la problemática					
2	Solicitar el apoyo a la Coordinación Técnica Administrativa					
3	Solicitar el apoyo a expertos en el tema para realizar las capacitaciones					
4	Programar capacitaciones, talleres y charlas dirigidas a docentes y administrativos					
5	Ejecutar las capacitaciones, talleres y charlas					
6	Programar supervisiones constantes para verificar la efectividad de las capacitaciones					
7	Evaluar los resultados					

## Referencias Bibliográficas

- Aguilar Sosa, F. (1989). *Fundamentos de Moral y Ética Profesional*. Guatemala: Ediciones Escolares.
- Aldana Ordóñez, A. C. (1989). *Perfil del Educador*. Guatemala: Ministerio de Educación.
- Asamblea Nacional Constitucional. (1985). *Constitución Política de la República de Guatemala*. (Const): Piedra Santa.
- Bode, B. (1965). *Teorías Educativas Modernas, Colección Clasicos y Modernos de Educación*. México: Uthea.
- Briones, G. (1990). *La Investigación en el aula y en la escuela*. Bogotá, Colombia: Litográficas Calidad Limitada.
- Calderón Morales, H. H. (2005). *Derecho Administrativo I*. (8o. ed.). Guatemala: Estudiantil FENIX.
- Caseres, D. (2000). *Educación y pedagogía, líderes y educadores*. México: Impresora y Progreso Encuadernadora S.A.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de recursos humanos* (5ta. ed.). Los Ángeles California, Estados Unidos: Mc Graw-Hill.
- De Pina Vara , R. R. (1999). *Diccionario de Derecho*. (27va. ed.). México: Porrúa.
- Dirección General de Educación, Ministerio de Educación. (2016). *Evaluación de la Calidad Educativa de las Modalidades de entrega Educativa del Nivel Medio*. Guatemala.
- Dirección General de Evaluación e Investigación Educativa, Ministerio de Educación. (2016). *Evaluación de la Calidad Educativa de las Modalidades de entrega Educativa del Nivel Medio*. Guatemala.
- Fraga, G. (1981). *Derecho Administrativo*. (21a. ed.). México: Porrúa.

- Gómez Pérez, R. (1994). *Problemas morales de la existencia humana* (3a. ed.).
- Gómez Pérez, R. (1994). *Problemas morales de la existencia humana*. (3a. ed.).  
España.: Magisterio Español S.A.
- Higueros Carrillo, C. (1978). *Urbanidad y Buenas Costumbres*. Buenos Aires,  
Argentina: Litografías Modernas.
- Koontz- Wehrich, H. (1999). *Administración: Una Perspectiva Golabal*. (11va. ed.).  
México: McGraw-Hill.
- Lemus, L. A. (1981). *Administración, Dirección y Supervisión de Escuelas*. Argentina:  
Kapeluz.
- Lemus, L. A. (2004). *Pedagogía*. (8a. ed.). Guatemala: Piedra Santa.
- Madriz, F. S. (2003). La Administración Educativa y su Fundamentación  
Epistemologica. *Revista Educación*, (77).
- Madriz, F. S. (2003). La Administración Educativa y su Fundamentación  
Epistemológica. *Revista Educación*, 27(1), 77.
- Martínez Escobedo, A. A. (2016). *Legislación Educativa*. Huehuetenango, Guatemala::  
CIMGRA.
- Ministerio de Educación de Guatemala. (1999). *Manual del Coordinador Técnico  
Administrativo*. Guatemala.
- Ministerio de Educación de Guatemala. (1999). *Manual del Coordinador Técnico  
Administrativo*. Guatemala.
- Nerucci, I. G. (1979). *Hacia una Didáctica General Dinámica*. (2a. ed.). Buenos Aires,  
Argentina: Kapeluz.
- Nerucci, I. G. (1987). *Una Didáctica General Dinámica*. Buenos Aires, Argentina:  
Kapelusz.

Porras Rodríguez, L. S. (1990). *Ética y Filosofía, Moral y Urbanidad, ética Profesional, Relaciones Humanas, Públicas y Laborales* (6a. ed.). Guatemala: Stella.

Programa de Naciones Unidas. (2003). *Informe Nacional de Desarrollo Humano*. Guatemala: Sur S.A.

Reyes Ponce, A. (1989). *Administración*. México: Kapeluz.

Sánchez Vásquez, A. (1991). *Ética*. México: Grijalvo.

Stoner, J. A. (1996). *Administración* (6a. ed.). México: Pearson.

Suarez de la Paz, M. (s.f.). *Definición de Educación con sus Autores*. Recuperado el 03 de 08 de 2018, de [mariasdlp.blogspot.com](http://mariasdlp.blogspot.com)

Terry, G. R. (1961). *Principios de Administración*. México: Continental.

Yves, M. (1989). *La Dinámica de los Grupos Pequeños*. Buenos Aires, Argentina: Kapeluz.

Vo. Bo.   
Lcda. Ana Teresa de González.  
Bibliotecaria CUNSUROC.



# Anexos



Universidad de San Carlos de Guatemala  
Centro Universitario de Suroccidente CUNSUROC  
Sección Plan Fin de Semana

XI Ciclo Licenciatura en Pedagogía y Administración Educativa

Boleta de encuesta a directores

Como estudiante epesista de la Universidad de San Carlos de Guatemala, realizo el estudio de investigación sobre suscita **“Función administrativa de los directores, en establecimientos educativos del sector oficial. (Estudio realizado en Santo Domingo Suchitepéquez, Distrito 10-06-05)”**. Por cual, solicito su valiosa colaboración en responder las siguientes interrogantes, para recabar información relevante al tema; dicha información será confidencial y de mucho valor para la presente investigación.

**Indicaciones:** A continuación se presenta una serie de interrogantes que según su criterio debe responder marcando una “X” en la respuesta que usted considere.

**GRADO ACADÉMICO** \_\_\_\_\_ **SEXO** \_\_\_\_\_

1. ¿Valora la integridad de la persona como jefe inmediato?

Sí  No

¿Por qué?

---

2. ¿Trata con igualdad, equidad y sin discriminación de cualquier índole, a todas las personas que conforman la comunidad educativa?

Sí  No

¿Por qué?

---

3. ¿Cree que dentro del personal a su cargo exista conciencia de los principios éticos que rigen su profesión en el contexto personal, profesional y social?

Sí  No

¿Por qué?

---

4. ¿Considera que el personal a su cargo conocen la legislación educativa?

Sí  No

¿Por qué?

---

5. ¿Conocer las leyes y normas actuales establecidas que rigen el Sistema Educativo?

Sí  No

¿Por qué?

---

6. ¿Cree oportuno asumir las responsabilidades administrativas emanadas del Ministerio de Educación y otras entidades del estado?

Sí  No

¿Por qué?

---

7. ¿Cree necesario aplicar las disposiciones legales en la resolución de problemas y toma de decisiones dentro de su establecimiento educativo?

Sí  No

¿Por qué?

---

8. ¿Capacita al personal docente sobre el conocimiento de Leyes, Decretos, Acuerdos Gubernativos, Acuerdos Ministeriales, Reglamentos, Resoluciones y Circulares Educativas vigentes?

Sí  No

¿Por qué?

---

9. ¿Considera que los Recursos Humanos, Materiales y Financieros son administrados bajo el régimen de las normas establecidas por el Ministerio de Educación?

Sí  No

¿Por qué?

---

10. ¿Considera que en su establecimiento educativo, trabajan en equipo para organizar, dirigir y coordinar todas las actividades del ciclo escolar?

Sí      No           

¿Por qué?

---



**Universidad de San Carlos de Guatemala**  
**Centro Universitario De Suroccidente CUNSUROC**  
**Sección Plan Fin De Semana**

**XI Ciclo Licenciatura en Pedagogía y Administración Educativa**

**Boleta de encuesta a docentes**

Como estudiante epesista de la Universidad de San Carlos de Guatemala, realizo el estudio de investigación sobre suscita **“Función administrativa de los directores, en establecimientos educativos del sector oficial. (Estudio realizado en Santo Domingo Suchitepéquez, Distrito 10-06-05)”**. Por cual, solicito su valiosa colaboración en responder las siguientes interrogantes, para recabar información relevante al tema; dicha información será confidencial y de mucho valor para la presente investigación.

**Indicaciones:** A continuación, se presenta una serie de interrogantes que según su criterio debe responder marcando una “X” en la respuesta que usted considere.

**GRADO ACADÉMICO** \_\_\_\_\_ **SEXO** \_\_\_\_\_

1. ¿En sus centros educativos se valora la integridad de la persona humana?

Sí  No

¿Por qué?

---

2. ¿Trata con igualdad, equidad y sin discriminación de cualquier índole, a todas las personas que conforman la comunidad educativa?

Siempre  A veces  Nunca

¿Por qué?

---

3. ¿Cree que dentro de sus compañeros de trabajo exista conciencia de los principios éticos que rigen su profesión en el contexto personal, profesional y social?

Sí  No

¿Por qué?

---

4. ¿Considera que el director de su establecimiento educativo conoce y aplica la legislación educativa?

Sí  No

¿Por qué?

---

5. ¿Conocer las leyes y normas actuales que rigen el sistema educativo?

Sí  No

¿Por qué?

---

6. ¿Asumir las responsabilidades administrativas emanadas del Ministerio de Educación y otras entidades del estado?

Si  No

¿Por qué?

---

7. ¿Cree necesario aplicar las disposiciones legales en la resolución de problemas y toma de decisiones dentro de su establecimiento educativo?

Si  No

¿Por qué?

---





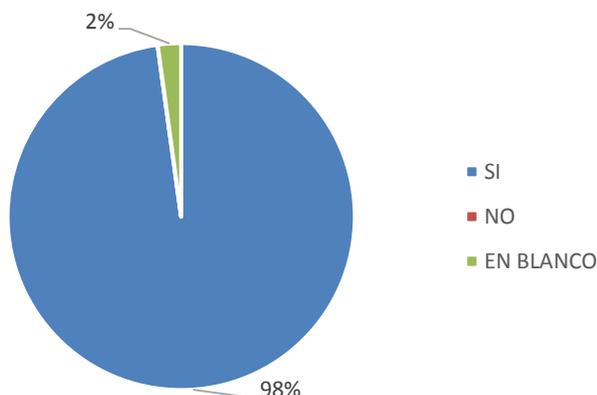
**Universidad de San Carlos de Guatemala**  
**Centro Universitario de Suroccidente**  
**Mazatenango, Suchitepéquez**

**Gráficas a docentes**

**Los resultados alcanzados en la ejecución de encuestas, para fundamentar el trabajo de tesina enfocado en la investigación de Tesina titulada suscita “Función administrativa de los directores, en establecimientos educativos del sector oficial. (Estudio realizado en Santo Domingo Suchitepéquez, Distrito 10-06-05)” de la carrera de Licenciatura en Pedagogía y Administración Educativa. Hacia docentes, se ven reflejadas en la siguiente interpretación.**

**Grafica No. 1**

**¿En sus centro educativo se valora la integridad de la persona humana?**

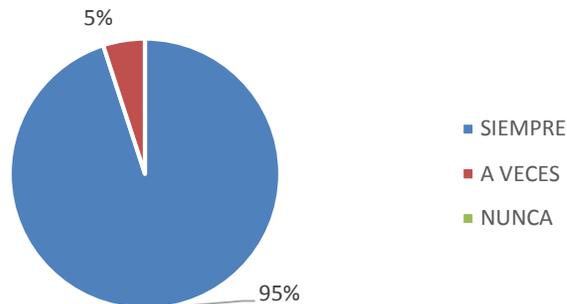


**Fuente de investigación de campo de la tesina 2018, aplicada en La Coordinación Técnica Administrativa del Distrito 10-06-05 Sector Norte Santo Domingo Suchitepéquez**

**Interpretación:** Según la grafica, la mayoría de los encuestados, si, valoran la integridad de la persona humana, argumentando que esta, forma parte de los valores de cada persona, sin embargo la minoria de ellos omintieron dicha pregunta.

## Grafica No. 2

**¿Trata con igualdad, equidad y sin discriminación de cualquier índole, a todas las personas que conforman la comunidad educativa?**

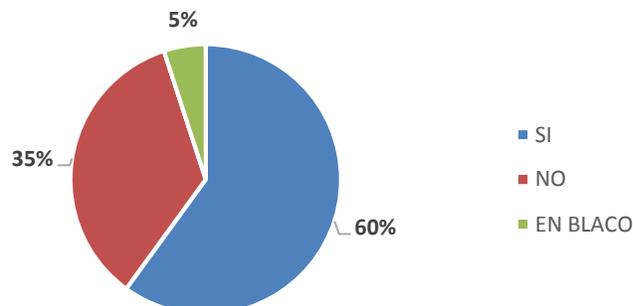


Fuente de investigación de campo de la tesina 2018, aplicada en La Coordinación Técnica Administrativa del Distrito 10-06-05 Sector Norte Santo Domingo Suchitepéquez

**Interpretación:** Los datos muestran que la mayor parte de docentes encuestados, Siempre atienden a la comunidad educativa con respeto igualdad y sin discriminaciones, por otro lado el resto de docentes, indicó que solo a veces brindan un trato digno, no revelando el porqué de su respuesta.

## Grafica No. 3

**¿Cree que dentro de sus compañeros de trabajo, existe conciencia de los principios éticos que rigen su profesión en el contexto personal, profesional y social?**

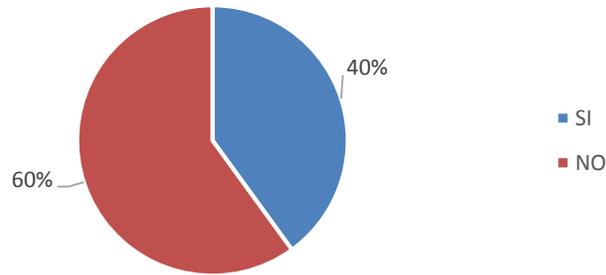


Fuente de investigación de campo de la tesina 2018, aplicada en La Coordinación Técnica Administrativa del Distrito 10-06-05 Sector Norte Santo Domingo Suchitepéquez

**Interpretación:** Según la grafica los docentes consideran que, existe conciencia de principios éticos dentro de sus compañeros de trabajo, sin embargo existe un porcentaje que no lo considera y el resto de los encuestados prefirió no contestar, ni argumentar la interrogante.

#### Grafica No. 4

**¿Considera que el director de su establecimiento educativo conoce y aplica la legislación educativa?**

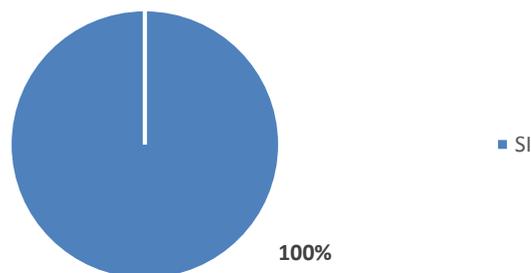


Fuente de investigación de campo de la tesina 2018, aplicada en La Coordinación Técnica Administrativa del Distrito 10-06-05 Sector Norte Santo Domingo Suchitepéquez.

**Interpretación:** La mayor parte de los encuestados indicó, que no consideran que su director conoce y aplica la legislación educativa, y el resto indicaron que si consideran que su director conoce y aplica la legislación educativa y argumentaron que han comprobado el buen desenvolvimiento de su director en varias ocasiones.

#### Grafica No. 5

**¿Conoce las leyes establecidas y normas actuales que rigen el sistema educativo actual?**

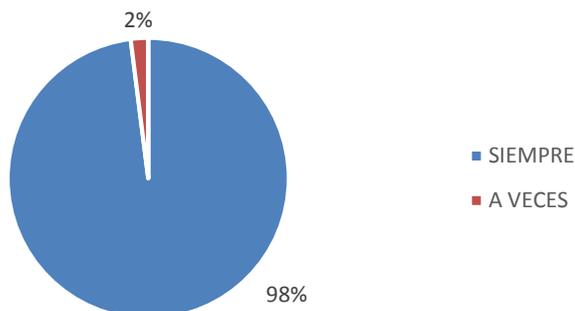


Fuente de investigación de campo de la tesina 2018, aplicada en La Coordinación Técnica Administrativa del Distrito 10-06-05 Sector Norte Santo Domingo Suchitepéquez

**Interpretación:** Los datos obtenidos muestran en su totalidad, que los docentes conocen las leyes establecidas y las normas actuales que rigen el sistema educativo.

#### Grafica No. 6

### ¿Asume las responsabilidades administrativas emanadas por el Ministerio de Educacion y demas entidades del estado?

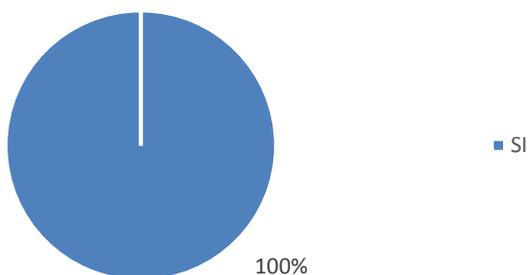


Fuente de investigación de campo de la tesina 2018, aplicada en La Coordinación Técnica Administrativa del Distrito 10-06-05 Sector Norte Santo Domingo Suchitepéquez

**Interpretación:** Según la gráfica, la mayoría de docentes encuestados indicaron, que siempre asumen las responsabilidades administrativas emanadas por el Ministerio de Educación, mientras que los demás docentes indicaron que solo a veces, asumen las responsabilidades y argumentan que es el director el que debe asumir las responsabilidades administrativas.

### Grafica No. 7

#### ¿Cree necesario aplicar las disposiciones legales en la resolucion de problemas y toma de decisiones dentro de su establecimiento educativo?

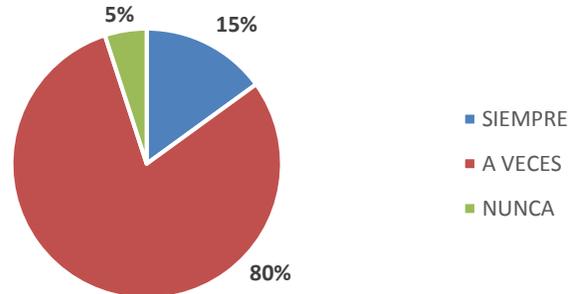


Fuente de investigación de campo de la tesina 2018, aplicada en La Coordinación Técnica Administrativa del Distrito 10-06-05 Sector Norte Santo Domingo Suchitepéquez

**Interpretación:** según los datos reflejados en la gráfica, la totalidad de docentes, creen necesario el aplicar las disposiciones legales en la resolución de problemas, argumentando que, la importancia de estas, antes de dar solución a los problemas, solo así se resolverá de manera legal y transparente.

### Grafica No. 8

**¿Ha sido capacitado sobre el conocimiento de Leyes, Decretos, Acuerdos Gubernativos, Acuerdos Ministeriales, Reglamentos, Resoluciones y Circulares Educativas Vigentes?**

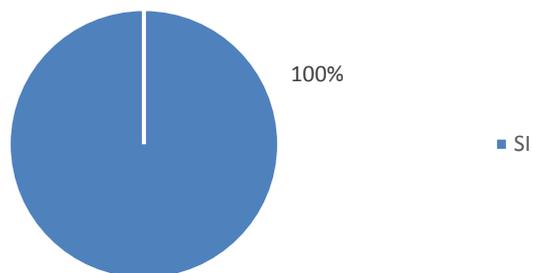


Fuente de investigación de campo de la tesina 2018, aplicada en La Coordinación Técnica Administrativa del Distrito 10-06-05 Sector Norte Santo Domingo Suchitepéquez

**Interpretación:** Según la grafica, la mayoría de docentes indicaron que, siempre han recibido una capacitación sobre las leyes, decretos, acuerdos, reglamentos, resoluciones y circulares, sin embargo un porcentaje menor indico que solo a veces la reciben, mientras que la minoría dijo, que nunca han recibido dicha capacitación.

### Grafica No. 9

**¿Considera que los recursos humanos, materiales y financieros de su establecimiento educativo, son administrados bajo el regimen de las normas legales establecidas por el Ministerio de Educación?**

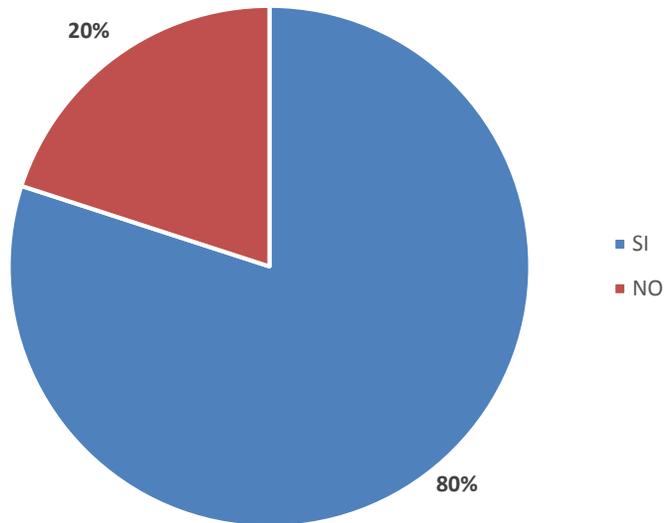


Fuente de investigación de campo de la tesina 2018, aplicada en La Coordinación Técnica Administrativa del Distrito 10-06-05 Sector Norte Santo Domingo Suchitepéquez

**Interpretación:** La totalidad de los docentes encuestados indicaron, que administran correctamente los recursos humanos, materiales y financieros de su establecimiento educativo, argumentando que siempre cuentan con la supervisión del Ministerio de Educación, para que esto se cumpla como lo establece la ley.

### Grafica No. 10

**¿Considera que en su establecimiento educativo, trabajan en equipo para organizar, dirigir y coordinar todas las actividades del ciclo escolar?**



Fuente de investigación de campo de la tesina 2018, aplicada en La Coordinación Técnica Administrativa del Distrito 10-06-05 Sector Norte Santo Domingo Suchitepéquez

**Interpretación:** Según los datos reflejados en la gráfica, la mayoría de docentes consideran que todos sus compañeros trabajan en equipo, argumentando que ellos deben ser ejemplo para los estudiantes, mientras que la minoría asegura que, no trabajan en equipo, argumentando que en muchas ocasiones solo un grupo trabaja y hace posible las actividades, así también indicaron que en muchas ocasiones uno o más compañeros de trabajo evaden las responsabilidades asignadas por el director o coordinador de alguna comisión.



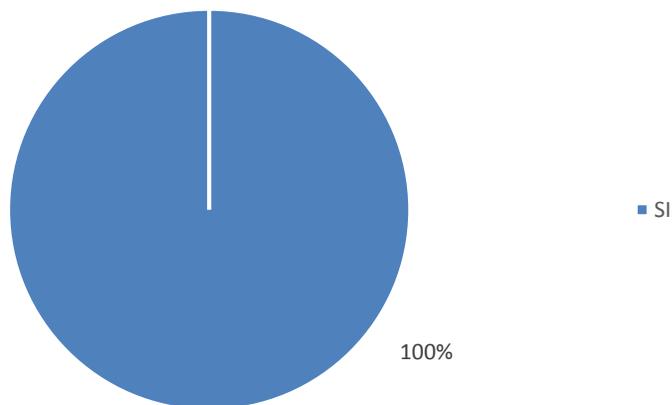
**Universidad de San Carlos de Guatemala**  
**Centro Universitario de Suroccidente**  
**Mazatenango, Suchitepéquez**

**Gráficas a directores**

**Los resultados alcanzados en la ejecución de encuestas, para fundamentar el trabajo de tesina enfocado en la investigación de Tesina titulada “Función administrativa de los directores, en establecimientos educativos del sector oficial. (Estudio realizado en Santo Domingo Suchitepéquez, Distrito 10-06-05)”**. De la carrera de Licenciatura en Pedagogía y Administración Educativa. **Hacia directores, se ven reflejadas en la siguiente interpretación.**

**Grafica No. 11**

**¿Valora la integridad de la persona como jefe inmediato?**

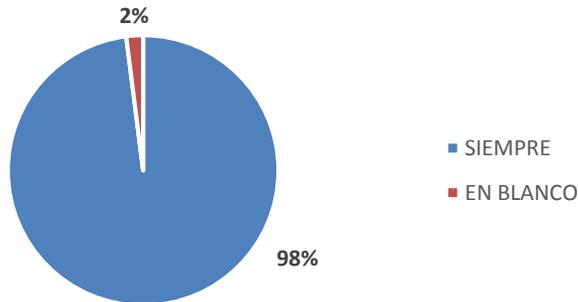


Fuente de investigación de campo de la tesina 2018, aplicada en La Coordinación Técnica Administrativa del Distrito 10-06-05 Sector Norte Santo Domingo Suchitepéquez

**Interpretación:** Según la gráfica, la totalidad de directores valora la integridad de la persona humana, argumentando que es la única forma en la que se debe tratar a una persona.

### Grafica No. 12

**¿Trata con igualdad, equidad y sin discriminación de cualquier índole a todas las personas que conforman la comunidad educativa?**

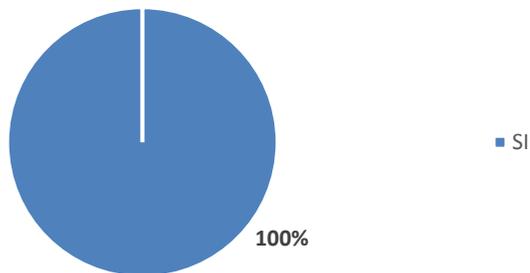


Fuente de investigación de campo de la tesina 2018, aplicada en La Coordinación Técnica Administrativa del Distrito 10-06-05 Sector Norte Santo Domingo Suchitepéquez

**Interpretación:** Según datos obtenidos la mayor parte de directores encuestados indican que, siempre tratan a todos los integrantes de la comunidad educativa con respeto, igualdad y sin discriminación, al contrario de la minoría quienes prefirieron no responder la interrogante y no argumentar algo al respecto.

### Grafica No. 13

**¿Cree que dentro del personal a su cargo exista, conciencia de los principios éticos que rigen su profesion en el contexto personal, profesional y social?**

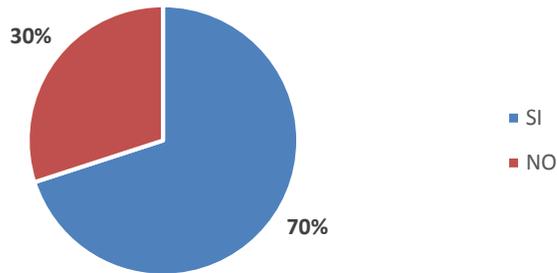


Fuente de investigación de campo de la tesina 2018, aplicada en La Coordinación Técnica Administrativa del Distrito 10-06-05 Sector Norte Santo Domingo Suchitepéquez

**Interpretación:** La totalidad de encuestados creen que dentro del personal a su cargo existe conciencia de los principios que rigen a un profesional

### Grafica No. 14

¿Considera que el personal a su cargo conoce la legislación educativa?

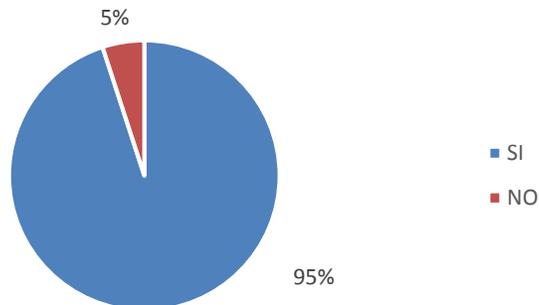


Fuente de investigación de campo de la tesina 2018, aplicada en La Coordinación Técnica Administrativa del Distrito 10-06-05 Sector Norte Santo Domingo Suchitepéquez.

**Interpretación:** La mayor parte de encuestados considera que el personal a su cargo, conoce la legislación educativa, en cambio un porcentaje menor no lo considera

### Grafica No. 15

¿Conoce las leyes y normas establecidas que rigen el sistema educativo?

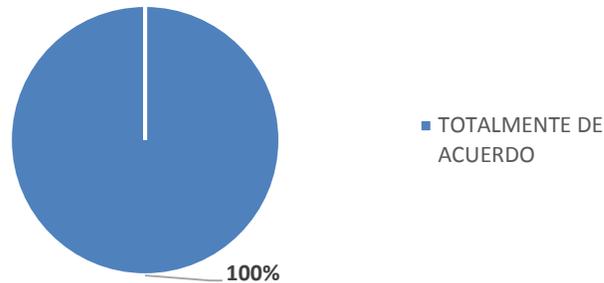


Fuente de investigación de campo de la tesina 2018, aplicada en La Coordinación Técnica Administrativa del Distrito 10-06-05 Sector Norte Santo Domingo Suchitepéquez

**Interpretación:** Según la grafica la mayoría de directores conoce las leyes y normas que rigen el sistema educativo, en cambio la minoría no las conocen, pero argumentan, su desconocimiento, porque no las conocen a totalidad.

### Grafica No. 16

**¿Asume las responsabilidades administrativas emanadas del Ministerio de Educacion y otras entidades del estado?**

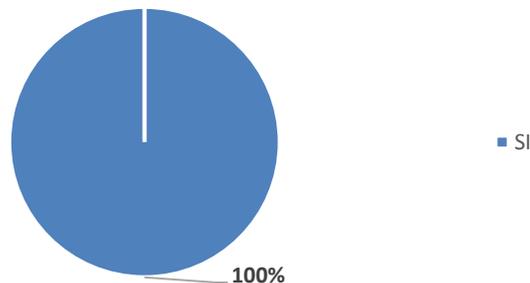


Fuente de investigación de campo de la tesina 2018, aplicada en La Coordinación Técnica Administrativa del Distrito 10-06-05 Sector Norte Santo Domingo Suchitepéquez

**Interpretación:** La totalidad de directores asume responsabilidades administrativas emanadas por el Ministerio de Educación, y argumentaron que ellos se deben regir a las todas las ordenes que emita el MINEDUC.

### Grafica No. 17

**¿Cree necesario aplicar las disposiciones legales en la resolucion de problemas y toma de desiciones dentro de su establecimiento educativo?**

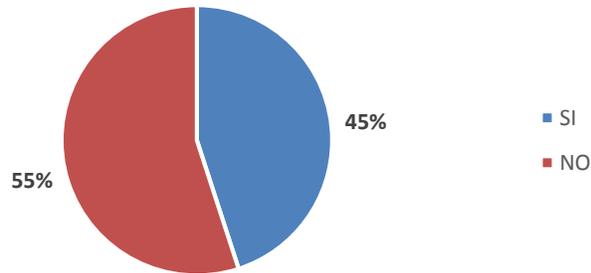


Fuente de investigación de campo de la tesina 2018, aplicada en La Coordinación Técnica Administrativa del Distrito 10-06-05 Sector Norte Santo Domingo Suchitepéquez

**Interpretación:** La totalidad de directores cree necesario aplicar las disipaciones legales en la resolución de problemas y toma de decisiones, argumentando que todas las decisiones que se tomen deben tener un fundamento legal para hacer valida la respuesta.

### Grafica No. 18

**¿Capacita al personal docente sobre el conocimiento de Leyes, Decretos, Acuerdos Gubernativos, Acuerdos Ministeriales, Reglamentos, Resoluciones y Circulares Educativas Vigentes?**

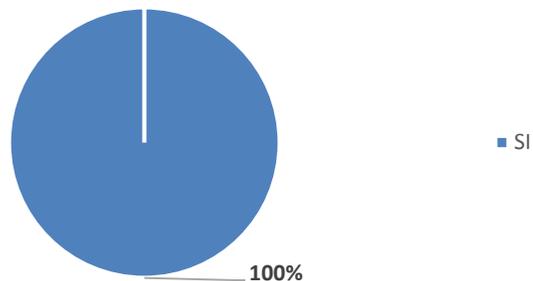


Fuente de investigación de campo de la tesina 2018, aplicada en La Coordinación Técnica Administrativa del Distrito 10-06-05 Sector Norte Santo Domingo Suchitepéquez

**Interpretación:** La mayoría de directores aseguran que capacitan al personal docente sobre leyes, decretos, acuerdos, reglamentos, resoluciones y circulares, y la minoría de este argumento que le corresponde al Ministerio de Educación

### Grafica No. 19

**¿Considera que los recursos humanos, materiales y financieros de su establecimiento educativo, son administrados bajo el regimen de las normas legales establecidas por el Ministerio de Educación?**

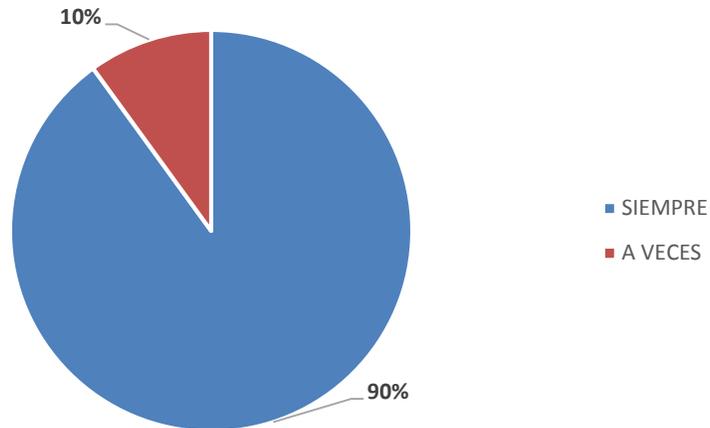


Fuente de investigación de campo de la tesina 2018, aplicada en La Coordinación Técnica Administrativa del Distrito 10-06-05 Sector Norte Santo Domingo Suchitepéquez

**Interpretación:** La totalidad de directores encuestados indicaron que, consideran que administran correctamente y bajo las normas establecidas por el Ministerio de Educación todos los recursos

### Grafica No. 20

¿Considera que en su establecimiento educativo, trabajan en equipo para organizar, dirigir y coordinar todas las actividades del ciclo escolar



Fuente de investigación de campo de la tesina 2018, aplicada en La Coordinación Técnica Administrativa del Distrito 10-06-05 Sector Norte Santo Domingo Suchitepéquez

**Interpretación:** La mayoría de los directores siempre trabajan en equipo para organizar actividades escolares y argumentan que solo el trabajo en equipo puede lograr que se lleven a cabo toda las actividades calendarizadas por el MINEDUC y por el Centro Educativo, pero la minoría dice que a veces pueden trabajar en equipo y argumentaron que en muchas ocasiones ellos como administradores tratan organizar actividades y que algunos docentes no colaboran en la ejecución.



Mazatenango 12 de marzo de 2020  
Dic. T.G.C.P. No. 05-2020

MSc. Tania Elvira Marroquín Vásquez  
Coordinadora de las Carreras de Pedagogía Plan Fin de Semana  
Centro Universitario del Sur Occidente  
CUNSUROC.

Apreciable Coordinadora:

Por este medio en mi calidad de Profesora titular del curso: E402 Ejercicio Profesional Supervisado de la carrera de Licenciatura en Pedagogía y Administración Educativa del Plan Fin de Semana del CUNSUROC, y, a lo establecido en los artículos: 39, 50 y 59 del "Normativo de integración del Sistema de prácticas y Trabajo de Graduación de las carreras de Pedagogía Plan Fin de Semana del Centro Universitario de Sur Occidente" en cumplimiento de mis funciones como **ASESOR PRINCIPAL** del trabajo de tesina titulado: "Función administrativa de los directores en establecimientos educativos del sector oficial" elaborado por la estudiante: **PEM/TAE Angélica Mariza Cubías Aguilar** con carné **201340226** y CUI **2678 50824 1001**. Considero que el mismo reúne los requisitos técnicos suficientes, en cuanto a: Calidad en su contenido, metódica de la investigación, pertinencia de los 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"*

A handwritten signature in blue ink, appearing to read "Manuel de Jesús Alonzo Roldán".

Lic. Manuel de Jesús Alonzo Roldán  
ASESOR PRINCIPAL

*"Id y enseñad a todos"*



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

Mazatenango, 12 de marzo de 2020  
Dic. T.G.C.P. No. 6 -2020

MSc. Tania Elvira Marroquín Vásquez  
Coordinadora de las Carreras de Pedagogía Plan Fin de Semana  
Centro Universitario del Sur Occidente  
CUNSUROC.

Apreciable Coordinadora:

Por este medio y con base al nombramiento de fecha 13 de octubre de 2019. Ref. E.P.F.S 30-2018 de la Coordinadora de las Carreras de Pedagogía Plan Fin de Semana y a lo establecido en el artículo 52. Inciso "c", 60 y 61, del **"Normativo de integración del Sistema de prácticas y Trabajo de Graduación de las carreras de Pedagogía Plan Fin de Semana del Centro Universitario de Sur Occidente"** en cumplimiento de mis funciones como **REVISORA** del trabajo de tesina: **"Función administrativa de los directores en establecimientos educativos del sector oficial"** elaborado por la estudiante: **PEM/TAE Angélica Mariza Cubías Aguilar** con carné **201340226** y CUI **2678 50824 1001**. Quien ha incorporado al informe final de su trabajo de tesina las correcciones pertinentes solicitadas; considero que el mismo reúne los requisitos técnicos de contenido y forma que me permite emitir **DICTAMEN FAVORABLE**, a fin de que continúe con el trámite respectivo.

Atentamente:

*"ID Y ENSEÑAD A TODOS"*



M.A. Rosa Linda Cajas Ochoa  
REVISOR

*"Id y enseñad a todos"*



Mazatenango 14 de marzo de 2020

Dr. Guillermo Vinicio Tello Cano  
Director del Centro Universitario de Sur Occidente  
Edificio

Respetable Doctor:

Basada en los dictámenes favorables del Trabajo de Tesina titulada **"Función administrativa de los directores en establecimientos educativos del sector oficial"**, elaborada por la estudiante: **Angélica Mariza Cubías Aguilar**, carné **201340226**, CUI **2678 50824 1001** de la carrera de Licenciatura en Pedagogía y Administración Educativa del Plan Fin de Semana del CUNSUROC.

De conformidad con lo establecido en el Artículo 62., del **"Normativo de integración del Sistema de prácticas y Trabajo de Graduación de las carreras de Pedagogía Plan Fin de Semana del Centro Universitario de Sur Occidente"**, se adjunta el informe de la tesina completa, incluyendo copia de los dictámenes respectivos, para su conocimiento y autorización del IMPRÍMASE de la misma, para que pueda proseguir el trámite respectivo para el Examen General Público y Acto de Graduación como Licenciada en Pedagogía y Administración Educativa.

Agradeciendo su amable atención, me es grato suscribirme de usted.

Atentamente.

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"

M.Sc. Tania Elvira Marroquin Vásquez

Coordinadora de Carreras de Pedagogía Plan Fin de Semana





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

**CUNSUROC/USAC-I-04-2020**

DIRECCIÓN DEL CENTRO UNIVERSITARIO DEL SUROCCIDENTE,  
Mazatenango, Suchitepéquez, el veinticinco de septiembre de dos mil veinte—————

Encontrándose agregados al expediente los dictámenes de la Terna Evaluadora y revisor,  
SE AUTORIZA LA IMPRESIÓN DE LA TESINA TITULADA: “FUNCIÓN ADMINISTRATIVA DE LOS DIRECTORES EN ESTABLECIMIENTOS EDUCATIVOS DEL SECTOR OFICIAL. (Estudio realizado en Santo Domingo Suchitepéquez, Distrito 10-06-05)”, de la estudiante: **Angélica Mariza Cubías Aguilar**, carné **201340226 CUI: 2678 50824 1001** de la carrera Licenciatura en Pedagogía y Administración Educativa, Plan Fin de Semana.

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”

A handwritten signature in black ink, appearing to read "Guillermo Vinicio Tello Cano".

Dr. Guillermo Vinicio Tello Cano  
Director



/gris