

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
CENTRO UNIVERSITARIO DE SUROCCIDENTE
LICENCIATURA EN PEDAGOGÍA ESPECIALIZADA EN
ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA
MAZATENANGO, SUCHITEPÉQUEZ**



TESIS:

**DINÁMICA DE LA ORGANIZACIÓN DE LA DOCENCIA EN LOS INSTITUTOS NACIONALES
DE EDUCACIÓN BÁSICA DE SUCHITEPÉQUEZ**
(Estudio realizado en los Institutos Nacionales de Educación Básica INEBs de Suchitepéquez)

Por:
Deisy Patricia Ramírez de León
Carné: 201445416
DPI: 1898-21892-1001
Correo electrónico: edsy020818@gmail.com

Mazatenango, agosto 2021

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
CENTRO UNIVERSITARIO DE SUROCCIDENTE
LICENCIATURA EN PEDAGOGÍA ESPECIALIZADA EN
ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA
MAZATENANGO, SUCHITEPÉQUEZ**



TESIS:

**DINÁMICA DE LA ORGANIZACIÓN DE LA DOCENCIA EN LOS INSTITUTOS NACIONALES
DE EDUCACIÓN BÁSICA. DE SUCHITEPÉQUEZ**

(Estudio realizado en los Institutos Nacionales de Educación Básica INEBs de Suchitepéquez)

Por:

Deisy Patricia Ramírez de León

Carné: 201445416

DPI: 1898-21892-1001

Correo electrónico: edsy020818@gmail.com

PhD. Nery Edgar Saquimux Canastuj

Doctor en Investigación Social

ASESOR

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

Licenciada en Pedagogía Especializada en Administración Educativa

Mazatenango, agosto 2021

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

AUTORIDADES

MSc. Pablo Ernesto Oliva Soto	Rector en funciones
Dr. Gustavo Enrique Taracena Gil	Secretario General

MIEMBROS DEL CONSEJO DIRECTIVO DEL CUNSUROC

Lic. Luis Carlos Muñoz López	Director a.i
-------------------------------------	---------------------

REPRESENTANTES DOCENTES

PhD. Reynaldo Humberto Alarcón Noguera	Secretario
---	-------------------

REPRESENTANTE DE GRADUADOS

Lic. Vilser Josvin Ramírez Robles	Vocal
--	--------------

REPRESENTANTES ESTUDIANTES

Br. Angelica Magaly Domínguez Curiel	Vocal
Br. Rony Roderico Alonzo Solís	Vocal

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

**COORDINADOR ACADÉMICO
Dr. Mynor Raúl Otzoy Rosales**

**COORDINADOR CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
Dr. Edy Rodolfo Maldonado Rivera**

**COORDINADOR CARRERA DE TRABAJO SOCIAL
Lic. Edin Aníbal Ortiz Lara**

**COORDINADOR CARRERAS DE PEDAGOGÍA
M. Sc. José Norberto Thomas Villatoro**

**COORDINADOR CARRERA DE INGENIERÍA EN ALIMENTOS
M. Sc. Víctor Manuel Nájera Toledo**

**COORDINADOR CARRERA DE INGENIERÍA EN AGRONOMÍA TROPICAL
Ing. Agr. Luis Alfredo Tobar Piril**

**COORDINADORA CARRERA DE LICENCIATURA EN
CIENCIAS JURÍDICAS Y SOCIALES, ABOGADO Y NOTARIO
Lic. Sergio Román Espinoza Antón**

**COORDINADOR CARRERA DE INGENIERÍA DE GESTIÓN AMBIENTAL LOCAL
Licda. Karen Rebeca Pérez Cifuentes**

**COORDINADOR AREA SOCIAL HUMANISTA
Lic. José Felipe Martínez**

CARRERAS PLAN FIN DE SEMANA

**COORDINADORA CARRERA PERIODISTA PROFESIONAL Y
LICENCIATURA EN CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN
Lic. Henrich Hermán León**

**COORDINADORA CARRERA DE PEDAGOGÍA
MSc. Tania Elvira Marroquín Vásquez**

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

¹ 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.

AGRADECIMIENTOS:

Al centro Universitario de Suroccidente CUNSUROC: Por ser parte de mi formación Académica y profesional.

A los licenciados de la carrera de pedagogía, porque a través de sus consejos, su apoyo, y su lucha de día a día por enseñarnos a ser un estudiante de éxito y humanista.

A la directora que me permitió dar parte de mis conocimientos en el Instituto INEB de San Benito, Mazatenango Suchitepéquez, por confiarme parte de la administración educativa.

A mi familia que con su apoyo incondicional me han motivado a luchar por mis sueños y me han dado su comprensión en todo momento a lo largo de mi carrera.

A mi Asesor de Tesis que con su paciencia y conocimientos ha sabido apoyarme y escucharme y así llevarme a un triunfo más en mi vida profesional.

DEDICATORIAS

Dios: Porque sin el nada es posible y me ha dado la sabiduría y el entendimiento para cumplir una meta más y así desarrollarme profesionalmente y servir a una comunidad educativa.

Patria: Mi bella Guatemala que a pesar de las adversidades que atraviesa, siempre es inmortal.

Familia: A mi esposo Edgar Cano quien fue quien me impulso a seguir estudiando y me apoyo en todo momento.

A mis bellas princesas Britany y Edsy por su comprensión al quitarles el tiempo que dedique a uno de mis sueños que es este título.

Padres: Por siempre estar al pendiente de mí, por su amor, su comprensión, sus consejos y apoyo incondicional, por estar al pendiente de mi formación educativa, por enseñarme a nunca rendirme por obtener lo que me propongo.

Hermanos: Porque siempre me aconsejaron a luchar por lo que quería y lograr mis objetivos.

Contenido

RESUMEN	1
Summary	1
INTRODUCCIÓN	2
CAPÍTULO I	5
ORGANIZACIÓN DE LA DOCENCIA	5
1.1. RELACIÓN ESCUELA Y SOCIEDAD.	12
1.2. Capacitaciones al Personal Administrativo y Docente según lo demande la dinámica de la docencia	18
1.3. Organización de Comisiones de trabajo	21
CAPÍTULO II	26
ORGANIZACIÓN DE LA DOCENCIA	26
2.1. Responsables de la organización docente	28
2.3. Criterios de asignación de cargas académicas a los profesores	31
2.4. Organización del tiempo efectivo	34
2.5. Distribución del tiempo de la docencia para la atención integral del estudiante	36
2.6.1. Condiciones en que se organiza la docencia	39
2.6.2. Horarios de clases	39
2.6.4. Horarios para la orientación educativa	41
2.6.5. Factores que contrastan con la buena organización docente	44
ANÁLISIS DEL SUPUESTO DE LA INVESTIGACIÓN	46
CONCLUSIONES.	48
RECOMENDACIONES	49
Referencias Bibliográficas	50

RESUMEN

La investigación se desarrolló en el contexto laboral de los Institutos Nacionales de Educación Básica -INEBs- que funcionan en el departamento de Suchitepéquez. El objetivo fue evaluar la dinámica de la organización de la docencia en dichos institutos que fueron creados en el año 2008 para atender el programa de ampliación de cobertura de la educación media en el país. Para desarrollar la investigación se aplicaron las técnicas de observación activa, entrevistas estructuradas y libreta de apuntes históricos del objeto de estudio. Se comprobó que la administración educativa que se implementa en los institutos aplica el principio del sentido común al momento de asignar cargas académicas, elabora los horarios de clases y organizar comisiones de trabajo. Se valoró el hecho de que los profesores amplían sus funciones puramente docentes para asumir tarea de orientación educativa a estudiantes que presenten problemas emocionales o de rendimiento académico, por lo que se recomienda que los directores gestionen la contratación de personal profesional en materia de orientación educativa para sus institutos.

Summary

The research was developed in the labor context of the National Institutes of Basic Education -INEBs- that operate in the department of Suchitepéquez. The objective was to evaluate the dynamics of the organization of teaching in these institutes that were created in 2008 to attend the program to expand the coverage of secondary education in the country. To develop the research, active observation techniques, structured interviews, and a notebook of historical notes of the object of study were applied. It was found that the educational administration that is implemented in the institutes applies the principle of common sense when assigning academic loads, preparing class schedules, and organizing work commissions. The fact that teachers extend their purely teaching functions to assume the task of educational guidance to students with emotional problems or academic performance was valued, so it is recommended that principals manage the hiring of professional staff in educational guidance to their institutes.

INTRODUCCIÓN

Esta investigación se realizó a partir de la inmersión de la autora en la dinámica docente del Instituto Nacional de Educación Básica INEB de San Benito, ubicado en la ciudad de Mazatenango, Suchitepéquez, como producto del desarrollo de la Práctica II y EPS de la Licenciatura en Pedagogía especializada en Administración Educativa. Dicha experiencia, generó la oportunidad de hacer una investigación a nivel de los 30 INEBs que funcionan en el departamento.

Los INEBs pertenecen al conjunto de institutos del nivel medio que fueron creados por el Ministerio de Educación en el año 2008 los cuales se fundaron utilizando edificios de escuelas del nivel primario y contratando a término a profesores y administrativos.

Esta investigación tuvo como objetivo central evaluar el proceso administrativo implementado para organizar la dinámica de la docencia en los INEBs, a fin de analizar el desempeño de los profesores y directores al momento de asignar las cargas académicas, horarios de clases y comisiones de trabajo.

La investigación se desarrolló sobre el supuesto que indicaba que *La dinámica de la actividad de la docencia en los INEBs presenta dificultades de implementación debido al comportamiento organizacional de los profesores y las características de los estudiantes que asisten a estos institutos, por lo que la administración educativa tiene que asumir espacios de dialogo y convencimiento para organizarla sin que ello genere discordias y diferencias personales dentro del equipo de trabajo.*

El estudio se realizó a través de la técnica de la observación activa durante el desarrollo de la práctica II ejecutada por la autora, posteriormente se recabó información de los protagonistas de la dinámica docente de los INEBs mediante las técnicas de la entrevista estructurada dirigida a una muestra intencional de quince profesores y tres directores de los treinta INEBs que funcionan en el departamento de Suchitepéquez.

Cabe aclarar que las entrevistas se realizaron vía *on line*, por correo electrónico y por mensajes de WhatsApp, durante el período de tiempo que duró el Ejercicio Profesional Supervisado de la licenciatura en el año 2020, esto debido a las restricciones emanadas del control de la pandemia del COVID-19.

Entre los principales hallazgos de la investigación se tiene que a los INEBs asisten estudiantes de familias pobres por lo que estos jóvenes deben trabajar en horas de la mañana para poder asistir en horas de la tarde a los institutos. Los profesores velan por sus intereses personales al momento de organizar la dinámica de la docencia de los INEBs, alegando número de períodos requeridos por la materia a su cargo, grado de dificultad de contenidos, tiempo de contratación en el instituto y disposición de los estudiantes en cuanto a interesarse en el área curricular a su cargo. Estas condiciones hacen que los directores de los institutos implementen el sentido común para asignar las cargas académicas, horarios de clases y comisiones de trabajo.

Por otro lado, los docentes a pesar de la poca disponibilidad de su tiempo suelen ofrecer parte de sus períodos de clases, para generar acciones de orientación educativa a sus estudiantes. Finalmente, la libre elección por afinidad o bien por interés personal, de las tareas a realizar por parte de los profesores, ha permitido facilitar la dinámica de la organización de la docencia en dichos establecimientos educativos bajo un clima de concordia y amistad entre los profesores.

Por ende, se concluyó que la organización de la dinámica de la docencia en los INEBs se planifica con mucha participación de los profesores y directores. El uso del sentido común en la administración educativa de los INEBs ha sido el mejor aliado para que el desempeño de los profesores y directores se desarrolle implementando el sentido común, la libertad de elección de funciones cocurriculares y plena concordia de trabajo en equipo.

Se recomienda a los directores que deben supervisar más a menudo la actividad de los profesores, en función de apoyarlos y meritar el trabajo de orientación educativa que realizan por voluntad propia, lo cual no significa que deben gestionar ante las autoridades del

Ministerio de Educación la contratación de profesionales especializados en la orientación educativa.

El presente informe se compone de dos capítulos. En el primero se describe la teoría de la organización educativa, la relación escuela y sociedad y el comportamiento organizacional en el contexto laboral de los INEBs.

En el segundo capítulo se describe la dinámica de la organización de la docencia en los INEBs de Suchitepéquez, analizando quienes son los responsables de la organización de la docencia, los criterios de asignación de las funciones de los profesores, la organización del tiempo efectivo de la docencia, la organización de los profesores en comisiones de trabajo, los horarios de clases teóricas y prácticas y los horarios de la orientación educativa,

CAPÍTULO I

ORGANIZACIÓN DE LA DOCENCIA

QUE ES ORGANIZACIÓN: Es una estructura ordenada donde simpatizan e interactúan personas con diversos roles, responsabilidades o cargos que buscan alcanzar un objetivo particular. Es una asociación de personas que se relacionan entre sí y utilizan recursos de diversa personalidad con el fin de lograr determinados objetivos o metas.

Es un grupo social compuesto por personas naturales, tareas y administraciones que forman una estructura sistemática de relaciones de interacción, propensos a producir bienes, servicios o normativas para satisfacer las necesidades de una comunidad dentro de un entorno, y así poder lograr el propósito deseado con el apoyo del talento humano o de otras características similares.

SUS CARACTERISTICAS:

- Es una institución social
- Esta deliberadamente planeada
- Se centra en objetivos concretos
- Cuenta con uno o más centros de autoridad o poder
- Conforman un sistema de actividades
- Tiene diversos niveles de complejidad
- Está constituida a través de una estructura organizacional
- Utiliza recursos materiales e inmateriales
- La conforman diferentes tipos de personas y grupos.

ELEMENTOS DE LA ORGANIZACIÓN

- Dos personas o más voluntarias
- La estructura jerárquica
- Un objetivo o meta
- Visión y misión
- Capacidad de recursos
- Un líder de comité
- La división del trabajo
- Recursos

La transformación constante de la sociedad exige que la formación del personal docente se sustente en presupuestos teórico-prácticos complejos y completos, pues solamente de esa forma será posible responder a las múltiples y crecientes demandas de la educación.

El cumplimiento de las competencias de aprendizaje en los estudiantes, requieren profesionalismo y la capacidad de entrega del personal docente, encargado de su proceso de formación. La formación del personal docente representa la principal esperanza para hacer propuestas de mejora educativa en el nivel medio, ya que de la actitud que los profesores asumen ante la organización de la docencia en los establecimientos educativos donde laboran, depende la calidad de la dinámica de la organización de la docencia en éstos.

La formación continua del personal docente del nivel medio debe ser reconocida como un proceso donde de manera paulatina y sistemática se van operando transformaciones cuantitativas y cualitativas en los modos de pensar, sentir y actuar de los profesores, que les permita adquirir habilidades, destrezas y conocimientos en el campo de la pedagogía y psicología y los haga trascender en su desempeño pedagógico insertándose proactivamente a la dinámica de la organización de la docencia en la institución educativa. Esta formación expresa un proceso de profundización, ampliación y actualización del profesor dispuesto a formar estudiantes mediante su inserción en equipos de trabajo proactivos.

La formación del personal docente del nivel medio favorece y estimula a los participantes a usar recursos científicos, más allá de la clase, aspecto clave que determina la calidad de la actuación docente como líder del proceso formativo de los estudiantes, lo cual al final tiene mucho que ver con la dinámica de la actividad docente de las instituciones educativas.

La dinámica de la organización de la docencia se expresa en la práctica por medio del conjunto de acciones técnicas de la administración educativa tendiente a ordenar y organizar el desempeño de los docentes a través del horario de clases, el calendario de exámenes, la coordinación de actividades formativas curriculares y cocurriculares, la gestión de recursos

didácticos, la disposición adecuada de los salones de clases, el apoyo y acompañamiento del desempeño de los profesores, la orientación educativa y las relaciones con los padres de familia.

A todo esto, se le conceptualiza en esta investigación como la dinámica de la organización docente de los establecimientos educativos.

El proceso formativo de la educación del nivel medio tiene varias formas organizativas; independientemente de la importancia que adquiere cada una para el desarrollo de los saberes concebidos en la malla curricular y de las competencias necesarias para fortalecer el perfil de egreso, se considera que la organización de la labor de los docentes constituye una de las piezas fundamentales de la dinámica organizativa de la docencia en las instituciones educativas. En las clases, se integra lo instructivo y lo educativo, por lo que la dinámica de la actividad docente trasciende de la simple actividad de construir aprendizajes hasta la compleja tarea de educar al estudiante y formarlo éticamente.

El término organización educativa, hace referencia a las normas, procedimiento administrativo y sistema de control necesarios para el funcionamiento de la institución escolar. Los centros educativos son un tipo de organización con características específicas orientadas a la generación del proceso formativo de sujetos sociales en desarrollo psicobiosocial.

Científicamente Organizar es “establecer u ordenar algo para lograr un fin, coordinando los medios y las personas adecuadas”. (Abad Santos, 2009, pág. 2). Por esa razón la dinámica de la organización docente es una acción administrativa y a la vez un proceso continuo que se realiza y se mantiene en evolución y transformación según los eventos que ocurran durante el funcionamiento diario del centro educativo. –

DIFERENCIA ENTRE ORGANIZACIÓN DOCENTE Y ORGANIZACIÓN EDUCATIVA

La organización docente involucra el diseño de la estructura de grupos en las distintas instituciones, la elaboración del plan de distribución docente y la organización de la docencia

a través del horario de clases, el calendario de exámenes y la gestión del estudiante. Esta se basa en líneas que miden la dedicación del alumno en función al trabajo total que debe realizar. Para responder a los procesos de enseñanza y los resultados de aprendizaje del alumno, la forma en la que se organiza el centro educativo debe estar al servicio de las técnicas de enseñanza común, ya que tanto los objetivos de la organización como su estructura y su sistema de relaciones interpersonales, influyen en la aplicación de esta metodología en las aulas. A diferencia de la **organización educativa** esta trabaja diferentes recursos que son: Humanos, materiales, financieros, tiempo, e infraestructura, es uno de los elementos clave del proceso administrativo, en su pensamiento más básico, organización educativa equivale a preparar, ordenar, disponer y establecer o reformar algo para lograr un fin, coordinando los medios materiales y las personas apropiadas. Esta contribuye a un logro de aprendizaje que los estudiantes sueñan, fortalece la función directiva y la hace eficiente y efectiva, define los niveles de coordinación y de relación entre los diferentes actores del centro educativo y a los diferentes actores con base a sus competencias.

Se habla de organización docente porque es el encargado de dar el primer paso para preparar y organizar al estudiante, luego se habla de organización educativa porque es el seguimiento de lo que están prontos a aprender del docente.

Las organizaciones educativas son consideradas como grupos estables de relaciones sociales creados deliberadamente con la intención específica de conseguir metas formativas en el educando. (Gutiérrez, 2016, pág. 7) Por esa razón, teóricamente, las organizaciones educativas son estructuras que funcionan como “relojes” con sólidos mecanismos de precisión y de organización formal, que entrañan obligadamente acciones administrativas tendientes a facilitar el proceso de aprendizaje, mediante el desempeño óptimo y sincronizado de los profesores.

Pero en la práctica el proceso formativo no se rige por protocolos estandarizados, sino que se realizan de manera mucho más imprecisa comparados con la tecnología que domina los procesos de producción. Los factores que definen el proceso de enseñanza-aprendizaje son tan complejos que dependen de situaciones y circunstancias ajenas a la institución educativa por lo que se hace muy difícil predecir resultados, controlar el

desempeño de los sujetos curriculares y la evaluar los resultados formativos en los educandos.

A diferencia de lo que ocurre en las organizaciones industriales, las escuelas tienen tecnologías blandas que no permiten establecer intervenciones en las que los efectos sean atribuibles a causas definidas. La complejidad de la realidad escolar y de la tarea de los profesores hace inviable la existencia de un modelo único de organización, por lo tanto, de una caracterización real de sus actuaciones y de sus necesidades profesionales, los administradores educativos tienen que formular una estrategia inédita de la dinámica de la organización de sus labores.

La dinámica de la organización de la docencia depende de la actitud que los profesores asuman al desempeñar diversidad de roles en relación con los objetivos de la institución educativa para los que no se sienten en muchas ocasiones preparados.

El funcionamiento de las organizaciones escolares permite que, dentro de ciertos límites, haya un alto margen de autonomía de los sujetos curriculares, dando la impresión de que cada docente, puede hacer lo que quiera, del modo que estime más conveniente respetando a su creatividad pedagógica. Por lo tanto,

...precisa que la gestión por procesos es la forma como una organización atiende sus actividades cotidianas y por procesos se entiende la relación o secuencia dialéctica entre las actividades orientadas a la generación de nuevos valores (valores añadidos o agregados) y unos resultados que satisfagan los requerimientos del usuario o el encargo social de una comunidad. Una de las características significativas de los procesos es que son capaces de cruzar vertical, horizontal y diagonalmente la institución educativa. El proceso implica referirse a metas y fines antes que a acciones y medios; por ello que un proceso responde al “qué” y no al “cómo”. (Oviedo, 2018, pág. 8)

Otro dato interesante es que la organización educativa tiene una estrecha vinculación con la comunidad al tener en cuenta que ésta cambia y todos estos cambios afecta propiamente al sector de educativo y por ende a las organizaciones que son responsables de llevar a cabo la organización educativa en las escuelas e institutos, sobre las cuales recae la enorme responsabilidad de asumir de forma directa y a través de un trabajo colaborativo de sus elementos, la resolución de problemas y la forma cómo la escuela enfrenta las

necesidades de formación de los niños y adolescentes y cuáles son las exigencias de los padres de familia a la escuela en lo que se refiere a la preparación de sus hijos.

Por lo consiguiente es necesario crear un ambiente cooperativo entre los padres de familia y la dinámica de organización escolar que construyan mancomunadamente los docentes y administradores educativos, en aras de configurar un sistema de educación a nivel escolar que satisfaga las necesidades e intereses del proceso formativo.

En función a ello, el director debe presentarse como la persona más idónea para mantener la armonía laboral dentro de la institución educativa y organizar un sistema de docencia cuya dinámica propicie consolidar el perfil de egreso de los estudiantes.

La organización educativa requiere no sólo del trabajo individual del profesor en el aula, sino amerita del trabajo colaborativo entre todos sus miembros; cuyas actividades formativas se deben generar mediante un proceso formativo contextualizado y acorde a los requerimientos formativos del contexto histórico.

Este tipo de organización educativa posibilita a las instituciones escolares a identificar indicadores de evaluación del rendimiento académico de los estudiantes en las diversas actividades que se producen, no sólo consideradas de forma aislada, sino de manera conjunta estrechamente interrelacionadas; permitiendo que se puedan marcar metas de formación globales que detallen el sello institucional en el perfil de egreso de la entidad formadora; evitando el problema de solapamiento de acciones u objetivos contradictorios.

Los compromisos que se dan en la dinámica de la organización educativa guían las acciones de la institución escolar, para promover y garantizar las mejores situaciones para el logro de los aprendizajes. En ese sentido, también es fundamental el liderazgo del director para concertar, acompañar, comunicar, motivar y educar en ese cambio educativo. (Oviedo, 2018, pág. 13)

En los institutos del nivel medio la organización educativa genera las conexiones técnicas entre la didáctica y la organización institucional en general. Por esa razón la acción de organizar implica ubicar a todos los elementos del currículo en un sistema dinámico de operaciones que guíen a la función institucional hacia el alcance de los objetivos del plan operativo anual POA, propuesto desde la perspectiva de generar un proceso formativo de calidad en búsqueda del perfil de egreso de los estudiantes, postulado en el currículo escolar.

La organización es una ciencia y un arte. Se le llama ciencia porque aplican conocimientos científicos relacionados a la cultura y comportamiento organizacional, la estructura organizativa y el trato del talento humano.

Es arte porque requiere del administrador, habilidades de mando y disposición técnica para la gestión de los recursos y materiales de trabajo, y por el otro lado, la habilidad de manejar el sentido común en el trato con el recurso humano en función de optimizar los esfuerzos de cada miembro de la organización para cumplir óptimamente los objetivos formativos del currículo.

Toda la actividad organizativa requiere una serie de puntos importantes, tales como: tener claras las metas y objetivos a alcanzar, distribuir las tareas y funciones administrativas y técnicas dentro del personal atendiendo a los talentos de cada uno (planificación, organización, dirección y control), coordinar las acciones de los miembros de la organización y la puesta en marcha de las actividades según un cronograma de trabajo y de asignación de responsabilidades. Todo ello abarca en la práctica la dinámica de la organización de la docencia.

Se asume que la Organización Escolar como una disciplina científica tiene como marco conceptual las leyes, principios, contenidos, métodos de investigación o estudio, formas de control y evaluación provenientes de la Pedagogía y de la administración educativa.

Una entidad educativa puede ser eficaz, eficiente y funcional cuando se une con las cuatro funciones administrativas de planificación, organización, dirección y control. La organización en sí, en el campo específico de una institución educativa, se refiere a la ubicación e integración de acciones y actividades en una estructura de elementos que integra en un todo funcional, los esfuerzos laborales de cada miembro del personal docente.

La institución educativa se constituye es un sistema abierto, porque se interrelaciona con el entorno social de donde toma los intereses y necesidades de formación de la población demandante, hacia los cuales debe proyectar y organizar su labor docente.

La institución educativa sirve a la sociedad retribuyéndole con la formación de los estudiantes cuyo perfil de egreso deberá ser pertinente con sus expectativas y necesidades de desempeño social. De esa manera la institución educativa reproduce el modelo social, lo cual

se enriquece con la praxis de los egresados del sistema escolar, generando un ciclo continuo y progresivo de interdependencia entre escuela y sociedad para la formación de ciudadanos que se encarguen de transformarla y contextualizarla históricamente.

1.1. RELACIÓN ESCUELA Y SOCIEDAD.

En las sociedades primitivas no había distinción entre escuela y sociedad. La sociedad misma era la escuela y las materias o programas se transmitían a través de las propias vivencias sociales y no por medio de una institución formalmente diferenciada a la que se atribuía esa función. Era función de la sociedad la transmisión a las nuevas generaciones del bagaje cultural y enseñanza de roles o tareas a desempeñar en la dinámica social.

Esto quiere decir que el proceso de modernización social entraña una progresiva formalización de las funciones educativas dando vida a la escuela como la organización formal que dirige el proceso ordenado de la instrucción y educación de las nuevas generaciones que antes era atribución de otros grupos sociales como la familia, la iglesia o las entidades de formación de nuevos obreros, artesanos o talleres de aprendizaje en los cuales el joven aprendía de un maestro trabajando con él.

La escuela plantea, pues, un problema específicamente político: hay que enseñar a la opinión a no engañarse sobre lo que debe ser la escuela. Hay allí una responsabilidad institucional directa de formar al ente social y cultura que se insertará productivamente en la dinámica social” (Billard, 2002)

Sin escuela, la cultura no se transmitiría y quedaría como el privilegio de una clase social en particular, por lo que la cultura no podría ocupar el lugar de la base de la competencia profesional. De hecho, se plantea de nuevo la cuestión de las finalidades de la escuela en el mundo moderno, es que,

...la escuela no tiene por vocación principalmente hacer compartir valores porque ella sólo enseña lo que es del orden de lo cognoscible. Los valores se inculcan en la familia, en tanto que la escuela instruye. Los valores, una vez adquiridos son a priori, mientras que la escuela sólo se apoya en el juicio crítico y libre. (Billard, 2002, pág. 13)

Un alto grado de formalización y modernidad, en la realización de las funciones educativas es indispensable en una sociedad modernizada y compleja, donde la

especialización o división del trabajo y la cooperación y no autosuficiencia individual o familiar, son los dos principios básicos de organización social.

Por lo tanto, la dinámica de la organización de la docencia en las escuelas debe responder a esos principios: el trabajo colaborativo de profesores y estudiantes, la organización de la tarea docente por especialidades y áreas de formación, y; la integración en un todo funcional de la labor docente del equipo de profesores.

Actualmente se critica la excesiva rigidez formal de la institución escolar, en cuanto a que causa un cierto antagonismo o divorcio con la sociedad; en el sentido de que entre las necesidades sociales y las internas a la propia institución se pierde el sentido de educar y se cae en la cuenta de que la escuela busca una idealidad formativa que dista mucho de la realidad formativa ajustada a las condiciones del contexto.

Sin embargo, la formalización de todas las funciones educativas escolares acercará, la escuela a la sociedad, flexibilizando su actuación como institución encargada de formar al ciudadano y miembro productivo de ésta. “La relación familia-escuela es muy importante para el seguimiento del alumno e hijo, respectivamente, y para que estos perciban que en cierto modo hay una continuidad formal de su educación”. (Aguirre, Caro, Fernández, & Silverio, 2016, pág. 87)

Cabe aclarar que, en el mundo actual, el aprendizaje de los oficios ahora se ha insertado como contenido curricular de los procesos educativos controlados, se formalizan cada vez más y por lo consiguiente, están haciendo surgir instituciones cuasi escolares que están formalizando los procesos de capacitación y adiestramiento, con aires de escuelas de formación práctica.

En Guatemala es el caso de los Institutos de Educación Básica con orientación ocupacional o bien los Institutos Técnicos Industriales, a nivel de educación no escolar el Instituto Técnico de Capacitación y Productividad, INTECAP, que ha venido extendiendo sus escuelas prácticas en toda la república y ofreciendo a los jóvenes de los diferentes departamentos del país procesos formativos en oficios técnicos, de forma escolarizada.

Desde una consideración estática, la escuela aparece como una parte más de la estructura social coherente y ordenada, es decir, como un medio o instrumento de cohesión social cuyo desarrollo curricular entraña la organización estratégica para la formación del estudiante, por lo que los procesos o instrumentos sociales de control o ajuste se encuentran debidamente organizados.

Desde el punto de vista dinámico, la educación aparece inmersa, conectada, y relacionada estrechamente a una realidad social en constante cambio, más o menos rápido, pero esencialmente dinámico, donde los conflictos o tensiones, las incoherencias o no adaptaciones, son procesos constitutivos de la misma realidad: aquí, el fenómeno educativo es considerado dentro de la más amplia perspectiva del cambio social como un elemento influyente e influido por el mismo.

La consideración de los procesos educativos en el marco general de los procesos de control social requiere, para su mejor comprensión, un desdoblamiento que, sin perder la visión unitaria, genera una perspectiva más completa y variada de éstos. La coherencia, mantenimiento y ajuste de la organización educativa con la complejidad de las necesidades de formación educativa que demanda la sociedad y la familia da como resultado la tenencia a cumplir roles definidos tanto para la familia como para la escuela.

La educación dada por las familias es la más importante de todas porque ella es irremplazable. Tampoco implica una desvalorización de la función de las escuelas. Nadie podría vivir sin creencias, pero tampoco sin instrucción escolarizada. La familia no instruye, no puede hacerlo, no sólo por razones de tiempo y de competencia, sino, sobre todo, porque la relación del alumno con el maestro nada tiene en común con la relación de los padres con los hijos: el rigor y la disciplina científicos son incompatibles con el sentimiento filial. (Billard, 2002, pág. 17)

Por esa razón la política educativa concretada en el currículum escolar base de Guatemala, integra la labor de la escuela a la sociedad por medio de los perfiles de egreso de los estudiantes quienes con su nivel de formación aplicarán el currículum aprendido a los distintos escenarios territoriales de la realidad social donde se materializará su desempeño.

Por esa razón la organización de la docencia es la función administrativa de la educación que define las tareas, quiénes las van a hacer, cómo las van a hacer y qué recursos utilizará para cada menester. La dinámica de la organización de la docencia prepara la estructura interna para que la ejecución de las tareas escolares se desarrolle de manera

sistemática, óptima y coordinadas de tal forma que, el conjunto de estas actúe como una sola para lograr propósitos formativos comunes.

Una vez formulados los objetivos y planes, la administración educativa debe crear una dinámica organizativa que reúna a los miembros del personal docente y administrativo, planifique y ponga a disposición los recursos físicos y didácticos tendientes a hacer funcionar a los sujetos curriculares para alcanzar pertinentemente las metas formativas que la institución educativa se ha propuesto.

La actuación de los elementos humanos dentro del sistema de la organización educativa tiene concreción contextual definida por la cosmovisión, concepción teórico-metodológica y práctica de los administradores educativos que dirigen los procesos. Por esa razón, la organización escolar se convierte en un saber esencial para el trabajo de los directivos y sus participantes a fin de lograr el desarrollo óptimo de la dinámica docente de la organización.

La complejidad y dinámica social hace que la organización de la dinámica docente de la escuela se expanda y proyecte hacia la comunidad educativa, por lo que debe propiciar la creación de un sistema de trabajo cuyas contingencias deben involucrar la realidad social como parte del contenido educativo y como recurso de enseñanza.

El trabajo del personal docente y de los estudiantes está condicionado por un conjunto de estructuras, normas y prácticas que ordenan el espacio y el tiempo de la enseñanza. Para ello la organización escolar cuenta con principios técnicos que se observan y cumplen en la praxis de la administración educativa. Estos principios son:

- a. **Especialización:** El trabajo de la organización debe dividirse y asignar responsabilidades específicas de acuerdo con las aptitudes y actitudes de cada docente, es decir, tomando como base su perfil personal.
- b. **Unidad de mando:** Para cada función, actividad o trabajo habrá un solo director o jefe superior inmediato a quien se deberán de reportar los resultados.
- c. **Jerarquía:** Es el nivel de autoridad que los miembros del personal tendrán según sea su ubicación dentro de la estructura organizacional. La jerarquía define la forma de desempeño, la autoridad que lo supervisa y la responsabilidad que debe cumplir

dentro de la organización siguiendo una línea clara de mando desde la más alta dirección hasta el nivel operativo.

- d. **Del objetivo:** Todas las funciones y actividades de la organización deben relacionarse sinérgicamente con los objetivos y propósitos de la organización.
- e. **Paridad de autoridad y responsabilidad:** A toda autoridad le corresponde una responsabilidad para que la cumpla en función a la labor general de la organización. No es correcto hacer responsable a las personas por determinada función si no se le confía la autoridad necesaria para llevarla a cabo.
- f. **Difusión:** Se debe aplicar en forma escrita las obligaciones de cada puesto para que la comunicación de las responsabilidades y niveles de autoridad, tengan claro conocimiento de parte de todos los miembros de la organización.
- g. **Amplitud o tramo de control:** La institución educativa, debe adiestrar, capacitar y actualizar al personal docente para asegurar su óptimo desempeño.
- h. **De la coordinación:** La coordinación de las partes de una institución educativa debe estar equilibrada en su departamentalización de sus recursos para cumplir con los objetivos.

De esta manera las instituciones educativas tratan de evidenciar las concepciones y las prácticas de la organización del trabajo escolar; dentro y fuera del aula teniendo en cuenta la historia de la institución, la realidad actual o incluso, las perspectivas, prácticas y herramientas emergentes.

Con ello se seleccionan los recursos útiles y claves para superar la simple gestión de los flujos y la complejidad, para luego considerar la organización del trabajo como una oportunidad para integrar armónicamente las áreas del trabajo docente de las instituciones escolares en un todo dinámico con sus principios y líneas de acción, sus ambiciones, y sus finalidades.

La dinámica de la organización docente de una institución educativa se determina sobre la base de un plan inicial o de dirección estratégica, lo cual incluye la respuesta a incidentes e imprevistos que surjan en la comunidad educativa. La recuperación de situaciones difíciles, la superación de retos inesperados o dificultades nacidas dentro de la misma comunidad educativa, son sólo algunas posibilidades de tropiezo de la dinámica

docente de la escuela. Para ello, la organización educativa debe estar estratégicamente preparada.

Por el contrario, el crecimiento de la estadística de la matrícula estudiantil, la maximización de la eficacia de los procesos enseñanza-aprendizaje, la expansión hacia nuevos horizontes de formación, los factores que están ligados al fenómeno educativo, son elementos de origen a lo interno de la comunidad educativa, que afecta directamente la dinámica de la docencia de una institución educativa; por lo que es bajo estas circunstancias donde entran al juego la puesta en práctica de los valores y principios instituidos a los miembros del personal para desarrollar sus tareas dentro de una dinámica de trabajo con lineamientos organizativos claros y definidos que se enmarcan dentro del contexto histórico donde ocurre el hecho educativo.

Por lo tanto, el administrador educativo debe tener como aliado estratégico al personal interno, a quien debe tratar con respeto y consideración e indicar a dónde ir con su desempeño operativo según sean los lineamientos de la visión y misión institucional. La fluida comunicación entre los integrantes de la organización educativa y los padres de familia es fundamental para trascender el papel de la escuela en la formación académica de los estudiantes que a su vez se perfilan como los protagonistas del cambio social.

El crecimiento de las organizaciones educativas, provocan automáticamente cambios que hacen cada vez más difícil su coordinación, comunicación y el control de actividades, lo cual genera en algunos casos mayor necesidad de formalización desde la posición jerárquica de los administradores educativos.

Por lo general, al aumentar el tamaño de una organización suele aumentar la especialización de las tareas, incrementándose, por consiguiente, la cantidad de áreas, sectores y niveles jerárquicos con lo cual se acrecienta la complejidad de la estructura de la organización.

El tamaño por sí sólo no determina la complejidad de la organización de la dinámica docente. Existen casos en que además de las áreas con trabajos de rutina se tienen que crear nuevas áreas de trabajo según sea el número de estudiantes que se atienden con la docencia,

por lo que el ámbito del control de la dinámica de la docencia se amplía complejizando la labor de la administración educativa.

Es importante señalar, que el nivel de profesionalización del personal docente dentro de la organización educativa propicia el surgimiento de un porcentaje de profesionales especialistas, que se encargarán de la formación en áreas específicas de los estudiantes. En algunas organizaciones educativas, se observa correlación entre el número de profesionales y el número de cargos jerárquicos especializados, por lo que a mayor profesionalización mayor especialización de áreas del trabajo docente.

1.2. Capacitaciones al Personal Administrativo y Docente según lo demande la dinámica de la docencia

Cuando se habla de capacitación, se hace referencia a toda actividad realizada en una organización respondiendo a sus necesidades, buscando mejorar la actitud, el conocimiento, las habilidades o conductas del personal docente dentro de la dinámica de la organización de la docencia.

La capacitación permite evitar la obsolescencia de los conocimientos del personal, generalmente de los empleados más antiguos, o el escaso conocimiento y dominio técnico por parte del personal de reciente ingreso. Si el personal no se capacita frecuentemente, no asume su compromiso de reentrenarse para adecuarse a la organización de la dinámica de la docencia del centro educativo.

La capacitación del recurso humano permite a los miembros del personal docente de una institución educativa adaptarse a los cambios de la dinámica de la organización docente de ésta, la cual tiene relación directa con los cambios que se dan dentro de la sociedad que a su vez, demandan de la escuela, innovaciones pedagógicas que lo hagan más eficiente y eficaz su rol de entidad formadora de la juventud.

Para los docentes, directores y personal administrativo de una institución educativa no es suficiente que se haya concluido con su formación profesional, sino que es necesario que se actualice constantemente participando en programas de capacitación que les permita mantenerse al día en cuanto a los enfoques educativos, metodológicos y didácticos, los

avances científicos y las tecnologías pedagógicas; en función de poder protagonizar la dinámica de la organización de la docencia de la institución escolar.

Entre los objetivos de la capacitación docente se encuentran:

- Desarrollar una actitud de compromiso con el mejoramiento cualitativo de la educación.
- Utilizar adecuada y creativamente los instrumentos curriculares y materiales de apoyo.
- Evaluar continuamente la calidad de la oferta académica y el funcionamiento institucional.
- Intercambiar experiencias que contribuyan al mejoramiento de la calidad de vida de los estudiantes y su aprendizaje.
- Cumplir con entusiasmo, eficiencia el rol protagónico como agentes del proceso de transformación educativa.

Es importante recordar que la capacitación no puede verse como mecanismos de sanción administrativa para los profesores con deficiencias en su desempeño, sino todo lo contrario, como un beneficio para que el personal docente perfeccione su relación laboral para con los estudiantes en una dirección clara orientada a adquirir nuevas herramientas con las cuales lidiar con las necesidades emergentes de formación de las nuevas generaciones.

En relación con lo anterior, esta investigación realizó entrevistas al personal docente de algunos Institutos Nacionales de Educación Básica -INEBs- que funcionan en el departamento de Suchitepéquez, indagando en torno a la organización de eventos de capacitación de los profesores en dichos establecimientos.

Al respecto se recabó datos sobre tres interrogantes que surgieron en la investigación; ¿con qué frecuencia el personal docente recibe capacitaciones?, ¿cuáles son los temas que les imparten?, y ¿quiénes se las imparten? Cabe señalar que el Ministerio de Educación y los directores de los establecimientos en teoría son los encargados de mantener en constante profesionalización a los docentes de los INEBs del área de Suchitepéquez.

Uno de los directores entrevistados indicó que hay cumplimiento por parte de la Dirección Departamental de Educación –DIDEDUC- en cuanto a suministrar constantemente eventos de capacitación a los docentes, haciendo mención que:

Estas capacitaciones son coordinadas por varias dependencias de la Dirección Departamental de Suchitepéquez, Planta central del Ministerio de Educación, Ministerio de Trabajo, Ministerio de Finanzas y otras instituciones que apoyan los procesos educativos como la Fundación Tigo y la Fundación Pro-Futuro de España a través de la empresa Telefónica. ("Abelardo", 22.9.20 13:00hrs)

Por ello según el director consultado, la formación profesional de los docentes de su instituto se ha dado de manera permanente y continua gracias a la intervención de las autoridades del Ministerio de Educación. Hizo resaltar que la participación de los docentes en las capacitaciones, se dan “a veces por designación a los docentes que lo necesiten, pero también la participación de ellos se define por voluntad propia de los docentes que deseen capacitarse” (Daniel, 5.9.2020 10:00 hrs.)

Al respecto se le preguntó a un profesor sobre si realmente mejora su trabajo con las diferentes capacitaciones que le brindan las autoridades educativas; la respuesta fue la siguiente: “Definitivamente sí, ya que cada nuevo conocimiento viene a enriquecer nuestro acervo y a comprometernos a impartir una educación de valores, pero ante todo de calidad.” (“Juan”, 5.9.2020 10:00 hrs)

Cuando se les preguntó sobre la temática que habían recibido en los diferentes eventos de capacitación, los entrevistados coincidieron que son temas de actualización de contenidos del currículo nacional base y otros relacionados a su interrelación con los estudiantes. Entre los temas en que ha sido capacitado, un profesor indicó que han sido sobre: “*Qué es la empatía, Características de un buen emprendedor, Mente emprendedora, Historia del holocausto, El congreso de Guatemala*” (“Cloy”, 22.9.20 13:00 hrs). Otro profesor amplió su respuesta indicando varios temas tales como:

Salud, Trata de personas, Planificación, Orientación, Qué es la empatía, Características de un buen emprendedor, Mente emprendedora, Historia del holocausto, El congreso de Guatemala, Qué es la empatía, Características de un buen emprendedor, Mente emprendedora, Historia del holocausto, El congreso de Guatemala, Nuevas Tecnologías

educativas, Liderazgo, Y muchas más que nos imparten en forma virtual actualmente y anteriormente en forma presencial. (Carlos, 5.9.2020 10:00 hrs.)

1.3. Organización de Comisiones de trabajo

Si bien es cierto que la jerarquización de la estructura organizacional en los establecimientos educativos se genera a partir de la estructura del organigrama institucional, la dinámica de la organización de la docencia se relaciona con la asignación de funciones por medio de la integración de comisiones de trabajo integrada por los docentes crea un estatus de rango, grado o importancia dentro de la organización; dependiendo del grado de relación directa o indirecta respecto a los cargos de autoridad existentes en la organización formal.

El Ministerio de Educación define la autoridad de mando de cada una de las instituciones educativas a través de un representante legal, que es el director. El director es el responsable de establecer la cadena de mando dentro de la institución, asigna al personal docente las funciones que deben realizar durante todo el ciclo escolar. Representa la unidad de mando dentro de la institución.

La estructura organizacional establece los canales de autoridad y responsabilidad de los miembros, permite al director ejercer el control de las actividades del personal docente y estudiantes. El organigrama es el enlace mapeado de las conexiones de jerarquía, coordinación y reporte de todas las áreas funcionales de la organización. En otras palabras, es el mapa de toda la organización ya que plasma la división jerárquica y distribución de las funciones delegadas por la autoridad.

Una estructura organizacional debe partir de la claridad de sus objetivos operacionales y ser el medio que permita la adecuada coordinación de los recursos humanos, financieros y materiales de la institución. Define el conjunto de funciones y relaciones formales de cada unidad de trabajo con sus respectivos canales de comunicación.

La importancia de la estructura organizacional se encuentra en que ayuda a definir qué se debe hacer y quien debe hacerlo. Al estar mejor organizados se logrará un mejor aprovechamiento de los recursos que a la larga puede hacer una empresa más eficiente.

La jerarquización del personal docente implica la estructura organizacional formal de la institución educativa, por medio de centros de autoridad ubicados en cada área o departamento de trabajo, la cual se comparte con la coordinación de cada comisión de trabajo; las que se relacionan entre sí con precisión y dinámica de equipo.

Cada comisión de trabajo tiene una función que cumplir dentro del establecimiento educativo otorgada por la autoridad de la institución que es el director cuyas funciones las asigna formalmente el Ministerio de Educación. Los profesores que integran las diferentes comisiones realizan un trabajo alineado según sean las circunstancias que ameriten su realización.

Generalmente las comisiones de trabajo garantizan el servicio de la institución educativa en varios frentes para atender a toda la comunidad educativa, por lo que la asignación de tareas al personal facilita la atención a los diversos aspectos de la dinámica la organización docente y la actividad en general de la institución.

La organización de la docencia en los institutos INEBs, distribuye responsabilidades operativas de la institución a nivel del personal docente y administrativo de estas instituciones. Cada claustro de catedráticos se integra en comisiones de trabajo cuyas funciones abarcan diferentes áreas del funcionamiento institucional durante el ciclo escolar. La organización de comisiones de trabajo suele realizarse al comienzo de cada ciclo escolar.

Las comisiones se organizan según las necesidades y características de los INEBs. Cada comisión tiene asignadas responsabilidades específicas en calidad de actividades o responsabilidades a cubrir a lo largo del ciclo escolar respectivo. El docente encargado de la comisión cuenta con 2 o 3 integrantes que lo apoyan, para lo cual cada comisión deberá cumplir las siguientes funciones:

- Elaborar, junto con los demás miembros de la comisión, el plan de acción específico para la misma. Éste debe estar de acuerdo con el plan operativo anual del centro educativo.
- Coordinar las actividades de la comisión en cumplimiento del plan de acción.

- Mantener una buena comunicación con los demás miembros de la comisión y así mismo con las otras comisiones que se desarrollan dentro del centro educativo y con sus autoridades educativas como el director o directora y los demás docentes.
- Coordinar la elaboración y entrega de un informe de las acciones y logros de la comisión.

Dentro de la dinámica de la organización de la docencia de los INEBs de Suchitepéquez, se cuenta en promedio con 6 comisiones de trabajo las cuales son las siguientes:

- **Comisión de Disciplina.** Que vela por el cumplimiento del normativo interno por parte de estudiantes y profesores. Soluciona problemas de comportamiento de los estudiantes, evalúa el desarrollo académico de ellos y mantiene contacto directo con los padres de familia
- **Comisión de evaluación.** Tiene a su cargo todos los asuntos relacionados al proceso de evaluación del proceso formativo. Capacita al personal docente sobre técnicas didácticas para la impartición de la docencia, utilización de recursos y materiales didácticos, modelos de enseñanza y metodologías activas para fomentar el aprendizaje significativo de los estudiantes. Guía el proceso de evaluación y ponderación de aprendizajes y soluciona problemas que se susciten en torno calificaciones y revisión de notas. Lleva el control académico de la institución.
- **Comisión de ornato.** Se encarga de planificar y ejecutar actividades de jardinería, limpieza de áreas verdes, acciones de mantenimiento de las instalaciones de aulas y corredores. Generalmente integra sus actividades al proceso formativo como parte de las actividades de aprendizaje general de los estudiantes.
- **Comisión de finanzas.** Se encarga de llevar estricto control de los ingresos económicos de la institución por concepto de contribuciones o colaboración económica de los padres de familia. Atiende todos los aportes económicos para las pequeñas inversiones de mantenimiento del establecimiento.
- **Comisión de deportes.** Tiene a su cargo, todas las actividades deportivas, cívicas y desfiles donde participen los estudiantes. Organiza eventos deportivos

del aniversario del establecimiento y conforma los equipos representativos del establecimiento en eventos deportivos a nivel municipal y Departamental.

- **Comisión de cultura.** Finalmente, esta comisión se encarga de dirigir y organizar los actos cívicos, culturales y artísticos del establecimiento a lo largo del ciclo escolar. Organiza grupos de teatro, danza y de gimnasia rítmica en coordinación con la comisión de deportes.

Según los datos obtenidos al momento de entrevistar al personal docente y administrativos de unos INEBs la organización de las comisiones de trabajo asume criterios de libre elección de los profesores. Un profesor dijo en la entrevista que en su instituto el director deja *“que cada uno elija donde considere tiene las habilidades de trabajo. Solamente la comisión de disciplina se debe elegir por asamblea”* (Otoniel, 5.9.2020 10:00 hrs.) el anterior testimonio indica que la estrategia de la organización de la dinámica de la docencia es asignar comisiones sobre la base de la libre elección de los profesores, por lo que cada miembro del personal decide en que comisión va a aportar sus habilidades y talentos sin que se vea presionado a participar en alguna comisión que no sea de su agrado.

Otro docente entrevistado, indicó que,

En nuestro establecimiento se hace la convocatoria a formar las comisiones en forma democrática en reunión de claustro y cada uno de ellos forma parte de la comisión donde ellos consideran que tienen mayores fortalezas para desempeñarse, solamente la comisión de disciplina si es formada por asamblea de padres de familia. Sin embargo, en el momento que tenemos una actividad no programada o en actividades extra-aula, todos los compañeros apoyan. (Doni, 5.9.2020 10:00 hrs.)

El proceso de integración de comisiones responde al mismo criterio de organización donde prevalece la libre elección de los miembros, así como también el propio reconocimiento de habilidades y conocimientos en torno a las funciones que la comisión debe cumplir dentro de la organización de la docencia.

Llama la atención el hecho de que en uno de los institutos investigados la comisión de disciplina la integra representantes de padres de familia, con el fin de que los estudiantes puedan sentirse controlados por ellos en cuanto a su comportamiento dentro del instituto, además del control que, por razones obvias, siempre tienen de sus maestros.

En otro instituto investigado el personal docente es el encargado de presentar las observaciones de conducta de los estudiantes a los padres de familia, también atender las consultas que los padres de familia le realizan sobre el comportamiento de sus hijos el rendimiento académico de éstos, de tal manera que los profesores se convierten en la “cara visible” de la institución educativa ante todos los integrantes de la comunidad educativa a la cual pertenecerán.

Otra forma de organizar las comisiones es por medio de la asignación rotativa, tal y como ocurre en otro establecimiento educativo investigado, cuyo profesor indicó en la entrevista:

En nuestro establecimiento no se hace la convocatoria a formar las comisiones, sino el director en reunión de claustro asigna a cada uno de los profesores la comisión que deberá integrar. Esto está bueno porque todos debemos tener la experiencia de integrar todas las comisiones de tal manera que las responsabilidades se van rotando y se va obteniendo experiencias cada año. De esa manera se evitan privilegios y todos trabajamos igual y todos los compañeros apoyan así la gestión del director. (Mario, 5.9.2020 10:00 hrs.)

La unidad de mando previene confusión de decisiones internas relacionadas con la actividad de estudiantes y profesores, el uso del edificio y la organización de actividades curriculares y curriculares. La unidad de mando agrega claridad al proceso de gestión de la autoridad, tanto para los miembros del personal docente como de todos los integrantes de la comunidad educativa.

Dentro de la organización de la dinámica de la docencia, los directores suelen delegar a un docente la responsabilidad de fungir como autoridad administrativa interina cuando él director no se encuentra presente en el establecimiento circunstancias que ameritan sus compromisos administrativos ante las autoridades del Ministerio de Educación. Esto se realiza con el objeto de delegar su autoridad a un miembro del personal docente que está capacitado para asumir dichas funciones.

CAPÍTULO II

ORGANIZACIÓN DE LA DOCENCIA

Las formas de organización de la enseñanza constituyen un componente estructural importante dentro del proceso de enseñanza aprendizaje, sin embargo, no siempre se hace consciente el papel que a ellas corresponde, en la concepción de los docentes al momento de planear su sistema de enseñanza para lograr la construcción del conocimiento por parte de sus estudiantes.

Las ideas expuestas por el constructivismo exigen revolucionar las formas de organizar el proceso docente, en función de ir logrando la apropiación del conocimiento por parte de los alumnos, con la utilización de un sistema de formas coherentes, que permitan el logro de los diferentes niveles de dominio de los contenidos.

La comunicación entre profesores y alumnos, entre alumnos y entre éstos y los recursos de aprendizaje, han variado mucho y son las formas de organizar el proceso, un ente importante en todo esto.

Se requiere de preparación teórica y metodológica, para guiar y organizar el trabajo, para generar acciones basadas en las competencias de aprendizaje que reflejen hasta dónde se quiere llegar en la formación del estudiante y concretar actividades en situaciones flexibles; por lo que los programas de estudio están diseñados para ser cambiables, a fin de responder a las necesidades sociales de los perfiles que se quieren lograr en los estudiantes, acorde con su contexto histórico social.

Definir los contenidos de lo general a lo particular, transmitir el conocimiento en su totalidad con visión abierta para abordar la esencia de los fenómenos y los procesos estudiados con base científica, es una exigencia del nuevo currículo nacional base.

Por esa razón el trabajo de los profesores y alumnos está condicionado por la organización de un conjunto de estructuras, normas y prácticas docentes que ordenan el espacio y el tiempo de la enseñanza. Podría decirse que la organización del trabajo docente es una práctica pedagógica sobre que reflexionar.

El profesor debe saber atraer la atención de los alumnos, trabajar en el desarrollo de su pensamiento y formar en ellos la orientación de valores socialmente significativos, todo lo cual depende, en gran medida de su maestría pedagógica y de su nivel de desarrollo profesional.

Las formas de organización docentes, como componentes del proceso pedagógico, constituyen un conjunto de maneras de como estructurar el aprendizaje, que, al integrarse para su funcionamiento permite la organización y dinamismo del proceso de enseñanza aprendizaje dándole carácter de sistema.

La calidad del aprendizaje depende de la forma en que el profesor logra ser un verdadero facilitador de la actividad y que haya sabido concebir y organizar la enseñanza. Al respecto una estudiante del INEB indicó que su experiencia respecto a la docencia de sus profesores ha sido agradable y valora la manera en que sus docentes dejaron en sus aprendizajes buenos recuerdos. *“Siempre hay docentes que nos han dejado buenos recuerdos por su don de personas y profesionales que entregan más de las funciones que les confiere el reglamento interno”* ("Toti", 5.9.2020 11:00 hrs.)

Los mejores testigos del desempeño docente y de la organización de la docencia a nivel micro y macro son los estudiantes. De eso están claros los profesores puesto que con el constante contacto con los estudiantes pueden percibir que están siendo evaluados por ellos. Una entrevistada indicó lo siguiente al respecto:

Los estudiantes comentan cuando un docente no está impartiendo sus conocimientos de una manera grata y agradable, lo que hace dirección es primero platicar con el docente y apoyarlo para que cambie su actitud, porque muchas veces tiene problemas emocionales que interfieren con su labor, comprometerlo con actividades donde tome liderazgo porque puede ser que se sienta excluido y supervisar su trabajo no con el ánimo de hacerle daño sino como un facilitador de ideas. ("Rosario", 5.9.2020 11:00 hrs)

Por tal razón, la organización de la docencia a nivel de cada uno de los profesores es vital para que el estudiante mantenga el interés en el contenido de sus clases. *“En ocasiones se da que el área que yo imparto no les gusta debido a que los docentes anteriores no impartían sus clases sin planificar actividades de aprendizaje de forma amena”* ("Abelardo", 22.9.20 13:00hrs) lo cual llevan a generar la necesidad desarrolle su creatividad pedagógica para que su proceso de enseñanza no se presente tediosa y sin sentido ante el estudiante y que provoque su desmotivación.

En muchas oportunidades se ha detectado que el rendimiento académico de los estudiantes en un área curricular obedece más a la calidad de la didáctica del maestro que a la capacidad del educando de aprender los contenidos vistos.

Las distintas formas de organización de la enseñanza funcionan en un sistema, esto es algo que no todos los docentes aplican como es debido, por disímiles causas, entre ellas, porque no han interiorizado la importancia extraordinaria que su creatividad pedagógica tiene, para dar cumplimiento a las funciones, principios didácticos y el camino que ha de recorrer el alumno para llegar a construir el conocimiento.

Si el docente, al preparar su asignatura, hace énfasis y precisa las diferentes formas de organización de su docencia, teniendo en cuenta el carácter sistémico de ésta, obtendrá un aprendizaje más lógico y por tanto, el fortalecimiento a su pensamiento crítico.

2.1. Responsables de la organización docente

La organización docente es un proceso y un producto administrativo, eminentemente técnico. No debe confundirse la organización docente con la organización del centro educativo, aunque aquella es parte de este último.

La organización docente es una dimensión, componente o aspecto de la administración de un centro educativo. Los modelos de organización docente varían porque cada sistema educativo tiene sus particularidades que hace imposible que exista un modelo único de organización docente, que sea útil para todos los establecimientos.

El hecho de que la dinámica de la organización docente varía de institución a institución, no tiene que seguir el mismo modelo de organización docente respecto a otra institución.

Como proceso, la organización docente es un conjunto de actividades, tareas y decisiones, tomadas por las autoridades del Ministerio de Educación, los Coordinadores Técnicos Administrativos (CTA) y los directores de cada institución educativa, en el interés de establecer una organización o sistema que permita brindar un servicio docente exitoso y, de esta manera, lograr las competencias de aprendizaje.

En los Institutos Nacionales de Educación Básica de Suchitepéquez, la elaboración de la organización docente es un proceso que se realiza anualmente y en forma rutinaria. Usualmente la organización de la docencia inicia entre septiembre y diciembre de cada año con el fin de que, al inicio del siguiente ciclo escolar la organización de la docencia esté lista y aprobada. Si el proceso de organización docente no es efectivo, la enseñanza y el aprendizaje nunca lo serán, por consiguiente.

La organización de la docencia en los INEBs está sometida a un proceso altamente riguroso ya que ella determina si hay vacantes de docentes en los institutos o si sobran docentes que serán declarados transferibles a otros institutos que requieran más docentes. Este cálculo ayuda a precisar una proyección de cuántos estudiantes se podrán atender en el siguiente año por parte del centro educativo.

El responsable de la elaboración de la organización de la docencia es el director o directora del instituto. En algunos institutos hay subdirectores los cuales pueden participar y hasta dirigir este trabajo, pero el responsable directo sigue siendo el director.

Los profesores en general pueden colaborar, apoyar y contribuir en la preparación de la organización de la docencia, pero el director o directora sigue siendo el responsable. Jamás puede transferirse esta responsabilidad.

A la hora de enfrentar problemas por errores en la organización de la docencia, es el director el que tiene que responder. Ahora existen programas o paquetes electrónicos que coadyuvan a la organización de la docencia y la estructuración de los horarios de clases.

El Ministerio de Educación brinda los lineamientos y observaciones de cómo debe ser la organización docente dentro de los institutos, cuales quiera sea su modalidad para poder brindar a la comunidad educativa una educación de calidad. Es por ello por lo que la responsabilidad de las autoridades educativas del centro educativo, debe asegurar a los estudiantes un ambiente escolar que favorezca la autoestima, la resolución pacífica de problemas para el fortalecimiento de sus relaciones interpersonales.

El Sistema Educativo Nacional en Guatemala está integrado por el Ministerio de Educación, la comunidad y los centros educativos. El centro educativo está constituido por educandos, padres de familia, educadores y organizaciones que persiguen fines eminentemente educativos. Pueden ser de carácter público, privado o por cooperativa, y depender del Subsistema de Educación Escolar o del Extraescolar. El Nivel de Educación Media en el que se encuentra el Ciclo de Educación Básica

corresponde al Subsistema de Educación Escolar (Artículos 3, 5, 6, 17, 18, 19 de la Ley Nacional de Educación, Decreto 12- 91). (Mendizabal, 2016, pág. 14)

Los centros educativos investigados responden a las modalidades de entrega curricular y gestión administrativa que fija el Ministerio de Educación. Es importante mencionar que un modelo de gestión administrativa o modalidad de entrega está siempre articulado a un modelo con orientación pedagógica, lo que propicia cruces entre uno y el otro.

Los Institutos Nacionales de Educación Básica son centros educativos definidos por la Constitución de la República y la Ley de Educación Nacional que de manera regular ofertan el ciclo básico con docentes especializados para cada una de las asignaturas, según el plan de estudios vigente. Cuentan con profesores de acuerdo con las áreas curriculares del Currículum Nacional Base, más un director.

Los INEB regulares funcionan de acuerdo con lo establecido en la normativa, orientada a proporcionar al educando destrezas adicionales a las adquiridas, con énfasis en la capacitación para su desenvolvimiento en la vida del trabajo y de la vida ciudadana.

Estos institutos están implementando el Currículum Nacional Base desarrollando las áreas y subáreas curriculares como herramientas de planeación didáctica que definen las competencias que los estudiantes deberán lograr para alcanzar los aprendizajes esperados. Para ello su proceso formativo debe dar el reconocimiento a la dignidad humana del estudiante, el respeto y la valoración de las identidades étnicas y culturales, la equidad de género, la formación de valores y los derechos humanos.

Es por ello que la organización de la docencia se debe establecer en un clima afectivo que fortalezca la identidad, autoestima y la convivencia armónica entre los docentes, estudiantes y padres de familia que de alguna manera participan en la práctica educativa.

Idealmente, el clima de la organización de las organizaciones educativas establece la práctica de valores de convivencia, equidad, respeto y solidaridad, en función de interiorizar las actitudes y los comportamientos adecuados para la interculturalidad, la búsqueda del bien común, la democracia y el desarrollo humano integral.

2.3. Criterios de asignación de cargas académicas a los profesores

Para la asignación de la carga académica a los docentes dentro de los INEBS, esta es responsabilidad del director o directora del instituto tomando en cuenta la especialización de cada profesor. Cabe resaltar que en el caso de los institutos del nivel medio de Suchitepéquez varios de los docentes cuentan con alguna licenciatura o formación especializada en alguna de las áreas curriculares, por lo que la asignación de éstas debe responder a dichas condiciones con el afán de favorecer al sistema educativo y brindar a los estudiantes una enseñanza de calidad.

El perfil del docente se define como el conjunto de competencias profesionales requeridas para desempeñarse como docente de alguna área curricular de acuerdo con criterios valorativos y parámetros de calidad pertinentes a ésta.

Se entiende como Perfil del Educador el conjunto armónico que lo caracteriza, identifica y que es el punto de partida para la ejecución curricular que enfatice en su integración efectiva, ética e intelectual de su personalidad y su formación académica proclive para desempeñarse como docente en una disciplina científica (Deyka, Izarra, & Isaura, 218)

Por lo tanto, el perfil del profesor debe ir más allá de diseñar y ejecutar la labor docente sino debe trascender hacia su función de educador. Un educador audaz enciende la llama de la utopía de la educación perfecta del ser humano, concentra su atención y acción en el futuro del estudiante, sin olvidar que ese futuro lo tiene en cierta forma entre sus manos.

El educador se convierte en la columna vertebral de la institución educativa al ejercer sus funciones que le corresponden como miembro activo dentro del sistema en el que está inmerso. Por esa razón,

La formación docente, dentro del marco de la educación basada en competencias ha de estar encaminada fundamentalmente a que el educador desarrolle competencias pertinentes para realizar su labor de manera fundamentada, efectiva, responsable e íntegra desde el punto de vista ético, ya que no es posible separar la formación profesional de los docentes (tanto en el campo de su especialidad y psicopedagógico) de la persona que interactúa en un medio social, institucional y familiar. (Barrios, 2000, pág. 57)

Un buen educador demuestra sus habilidades en pro de un cambio de actitud en sus estudiantes, no sólo les enseña el contenido programático, sino que reafirma los valores que le faciliten el desenvolvimiento dentro de la sociedad contribuyendo con su formación integral.

Por ello el personal docente ideal debe reunir el perfil y competencias propias para desempeñarse en un nivel, modalidad o área de conocimiento, los cuales son factores determinantes de la personalidad del educador de excelencia.

El educador es aquel que posee un determinado saber, y que “en cualquier terreno es un ser excepcional por su cultura, su sabiduría, su habilidad ...” Esa cultura, esa sabiduría, esas habilidades, deben ser en el modelo el reflejo de la actividad que de alguna manera expresa las múltiples dimensiones de su vida social como valiosa fuente del saber; las habilidades para organizar y ejecutar el proceso educativo; para evaluar y autoevaluarse y someterse él mismo a la evaluación externa, así como las capacidades y cualidades que le permitan ser y sentirse el máximo responsable de la calidad de los servicios, del aprendizaje de los educandos, del significado que para ellos tenga el aprender, como lo tiene para él, el enseñar. (Asociación Mundial de Educadores infantiles, 2000, pág. 67)

Desde esta óptica, el perfil docente debe ser pensado como un elemento fundamental para que la educación incentive la creatividad y el compromiso social de su servicio de calidad a los estudiantes, pertinente a su especialidad. Al respecto, distintos estudios demuestran que las características del perfil docente favorecen el desarrollo y aprendizaje de los estudiantes.

De acuerdo con Freire (1970), un buen educador comprende las diferencias individuales de sus estudiantes concibiéndolos como individualidades singulares que merecen respeto y trato especial; por lo tanto, el educador debe ser tolerante ante las divergencias y las equivocaciones, dispuesto al diálogo, tener comunicación interactiva, ser cooperativos en el aula, en la escuela, la familia y la comunidad.

El educador está abierto al cambio, es flexible ante la incertidumbre y se encuentra comprometido con los estudiantes de escasos recursos económicos, para los que consideran que la escuela, es su mejor posibilidad que tienen de acceso al conocimiento y superación personal.

Como dice Freire el educador al reflexionar permanentemente sobre su práctica, mantiene la vigilancia sobre sus acciones pedagógicas a fin de mejorarlas constantemente, hace posible la práctica de pensar teóricamente sobre su experiencia docente para hacerlo aún mejor. Esto significa compartir con los padres de familia y demás miembros del personal docente, las ideas, preocupaciones y soluciones a los problemas de la enseñanza, estar dispuesto a recibir las críticas y ayuda a reforzar la enseñanza-aprendizaje para mantener la comunicación con todos los integrantes de la comunidad educativa.

Los docentes son los llamados a construir la base de las transformaciones de la sociedad, siempre y cuando sean flexibles e independientes de pensamiento, para poder reflexionar sobre su labor educadora; esto le permite al docente detectar los problemas durante su actividad y asumir decisiones desde su posición de educador.

Cuando se ejerce la docencia los alumnos son los testigos del desempeño de uno, o sea ellos son los que dicen si uno es verdaderamente su amigo o bien su verdugo. Muchos compañeros suelen presentarse ante los estudiantes como personas inaccesibles, de mal humor y de pocas palabras. Entonces los estudiantes dicen que el profe da miedo y no da confianza. Entonces por más que uno planifique su docencia y la imparte extraordinariamente, los alumnos no van a rendir porque no tienen confianza ni aprecio al docente. ("Juan", 5.9.2020 10:00 hrs)

Por esa razón muchas veces los docentes rechazan asumir la docencia en algún curso o área curricular que se le asigne, tratando de evitar ser blanco de críticas por un mal desempeño como profesor de una materia que no domina o que no le agrada. Dentro de la dinámica docente los estudiantes critican a sus maestros y los comparan creando bases para exigir mejoras en la calidad de su enseñanza.

En una entrevista realizada a un director se le preguntó si realmente se registran problemas con los docentes a causa de la asignación de cursos, la respuesta fue la siguiente: *“definitivamente hay docentes que por causa de la asignación de cursos, se distancian y surgen discordias, se comportan como niños, ya que están acostumbrados a ejercer un curso y si se les quita pelean, es incomprensible”* ("Teodoro", 6.10.2020 09:00 hrs.)

Por ello se verificó con el director si esos conflictos o discordias permanecían o finalmente se podían resolver, ya que, como personal docente, deben trabajar en equipo y no pueden estar con esas discrepancias dando mal ejemplo a los jóvenes; por lo que el director respondió lo siguiente:

Entre el personal docente aun cuando surjan diferencias y discrepancias siempre se llega a un acuerdo, para no afectar a la comunidad educativa, pero si sigue la problemática se le suscribe un acta de llamada de atención, lo cual calma los ánimos de ambas partes y vuelven a la tranquilidad”. ("Teodoro", 6.10.2020 09:00 hrs.)

Al verificar las deficiencias de este instituto se realizó la entrevista a una directora de otro de los INEB, a quien se le preguntó si ella tenía dificultades con los docentes al momento de la asignación de los cursos, y respondió lo siguiente:

Cuando se lleva a cabo la asignación de cursos no tengo dificultades ya que cada docente con el que cuento es especialista en su área, y solo se le asignan los grados correspondientes, solo donde surge un poco de conflicto es a la hora de la asignación de cursos que no son su especialidad" ("Grecia", 6.10.2020 10:00 hrs.).

Por esa razón el personal docente encargado de impartir alguna área de estudios de las catorce que se imparten en los Institutos INEBS, debe cumplir con los procedimientos de planificación de actividades curriculares, tanto la planificación anual, como la planificación semestral, de clase y la sabana de recolección de datos de los resultados de los aprendizajes y logro de competencias.

2.4. Organización del tiempo efectivo

En la dinámica de la organización de la docencia de los INEBs, la forma de dar las clases, el tipo de estudiantes que se atiende, la metodología que se utiliza, el nivel educativo de los profesores y la materia que se imparte; definen la calidad de la actividad docente para lo cual la organización del tiempo resulta fundamental para lograr dosificar el proceso formativo.

La unidad de tiempo de enseñanza es, desde hace más de un siglo, la hora de clase, determinación que viene de designar, a la vez, el método de la hora. Así esta permanente se ha constituido en la unidad pedagógica básica de la enseñanza. La planificación del tiempo se estructura, por lo tanto, en función de este parámetro, quedando dividida la jornada escolar en horas. Esto ha determinado el mecanismo metodológico de la clase. (Rodríguez, 2007, pág. 58)

En ocasiones, la rapidez del día a día en el aula y las exigencias del currículo no dejan espacio para la reflexión ni para la preparación de materiales de estudio, lo que en último término incide en la calidad de la docencia implementada, el avance del contenido y el aprendizaje de los estudiantes.

El docente debe trazar su plan de trabajo en el aula y su programación no debe limitarse a avanzar en la temática curricular lo más rápido posible, sino debe asignar un espacio de su tiempo para guiar a los estudiantes sobre las técnicas de estudio para los contenidos específicos de su materia. Para ello debe dejar en claro a los estudiantes cuáles son los objetivos y metas a corto, medio y largo plazo de su aprendizaje, así como también los indicadores de logro y las competencias que se esperan alcanzar al concluir la impartición

del área curricular. De este modo se trata siempre de desarrollar las estrategias necesarias para llevarlo a cabo teniendo siempre algunas ideas y modelos para planificar la clase.

Cuando se realizan los horarios en los INEBs los administradores educativos tienen diversas maneras de efectuarlo, un director indicó lo siguiente:

... al momento de realizar los horarios, muchas veces solo se le cambia color ya que se utilizan los horarios de años pasados, la razón es porque casi no hay cambio de docentes, entonces pueden seguir en el mismo orden. El detalle está cuando el Ministerio de Educación rota a algún docente y le cambia de institución, es ahí donde el nuevo docente se le asigna un horario ya determinado ("Teodoro", 6.10.2020 09:00 hrs.)

Ahora bien, la directora de otro INEB indicó que la organización de los horarios de clases se tiene que tomar en cuenta otros elementos de juicio que tienen que ver con la disponibilidad de tiempo de los profesores para cumplir óptimamente con su trabajo. Indicó que, en el instituto a su cargo,

Al momento de elaborar los horarios se debe verificar si el docente vive retirado de la comunidad educativa se le brindan los horarios después que se inicia la jornada educativa, ya que en algunos casos corren con contratiempos por vivir en otro municipio o departamento fuera de Suchitepéquez, se ha dado el caso de personas que viven en otro lado y se les dificulta llegar a la institución educativa por el tráfico o la lluvia y uno de administrador debe ser flexible ante estos casos" ("Grecia", 6.10.2020 10:00 hrs.)

Otro director indicó que en la asignación de los horarios de clases se dan dificultades entre los docentes debido al *“traslape de horarios en algunos cursos y cuando un docente no tiene tiempo completo; ellos siempre alegan que solo dispone de algunas horas fijas para estar en el establecimiento y su horario debe coincidir con éstas”* ("Tony", 7.9.2020 11:00 hrs.) Los docentes indicaron por su parte que las dificultades en la asignación de los horarios se debe al *“número de cursos y el número de periodos por curso* ("Cloy", 22.9.20 13:00 hrs) lo cual es fundamental para definir la distribución de los períodos y las horas en que deben ser impartidos.

Por esa razón un profesor indicó que al momento de elaborar los horarios en su instituto, él solicita que los períodos para la impartición de sus clases deben ser *“los primeros periodos porque son de las áreas de ciencias exactas y se requiere mejor concentración y mente descansada de sus estudiantes”* ("Abelardo", 22.9.20 13:00hrs) y que dicha condición determina al rendimiento de sus estudiantes en su curso.

2.5. Distribución del tiempo de la docencia para la atención integral del estudiante

La organización actual del tiempo escolar responde a las características y realidad de las instituciones educativas, propia de una sociedad cambiante y agitada, que tiene la tarea de transmitir conocimientos a una población estudiantil, restringida bajo el principio de que todos deben aprender lo mismo y en el mismo ritmo.

En la dinámica de la organización de la docencia de los INEBs, tiene que dar cobertura a una población de gran diversidad social y cultural, interconectadas entre sí por redes informáticas y con una relación flexible a su entorno. Por lo que la organización del tiempo escolar sigue respondiendo a un concepto racional y mecánico.

En la forma de organizar y gestionar el tiempo dentro de la dinámica de la docencia de las instituciones educativas, el tiempo escolar se ha detenido ante el cuadrículado horario de la planificación del tiempo, convertida en estereotipo y símbolo del trabajo escolar: Los horarios de clases.

Pero esta cantidad de tiempo disminuye la atención integral de los estudiantes, al considerar el tiempo real o efectivo de días y horas de clases en un año escolar. Los días efectivos de clases son 190 días, de las horas asignadas para la enseñanza se dan a razón de 5 a 6 horas efectivas por semana para cada área curricular. Esto ocurre sobre todo en las instituciones educativas públicas del nivel básico que se ubican en áreas más apartadas del departamento de Suchitepéquez.

De este modo se tiene poco tiempo en horas - día dedicadas realmente a la enseñanza en las escuelas, lo cual incide en los bajos resultados de aprendizaje de los estudiantes. Por otra parte, tanto docentes como estudiantes suelen demandar más tiempo para alcanzar los objetivos formativos propuestos, ya que la asignación de tareas para ejercitar lo aprendido requiere de mayor tiempo con lo cual el número efectivo de aprendizaje se incrementa.

Las jornadas laborales de los docentes contemplan más horas efectivas si se toma en cuenta el tiempo no lectivo que utilizan para revisar tareas, llevar el control de calificaciones, así como también las horas dedicadas a la preparación de clases, elaboración de material didáctico, el trabajo individual que emplean para la atención de alumnos y padres de familia

y, la reflexión pedagógica entre sus pares, entre otras actividades que suman más horas a la labor puramente docente.

Si se considera el tiempo de permanencia en el centro educativo, desde el punto de vista de los estudiantes, es evidente que no es suficiente para el estudio y el trabajo práctico en torno a las materias que así lo requieren.

Los estudiantes requieren de más tiempo para profundizar sus aprendizajes leyendo comprensivamente sus cuadernos de apuntes y documentos de apoyo que les brindan sus profesores; reforzar las disciplinas difíciles de acuerdo con su ritmo de aprendizaje y el tiempo que utilizan para participar en actividades formativas que organiza la institución educativa del nivel básico en función de satisfacer sus intereses artísticos, deportivos y de desarrollo personal.

El problema se hace más complejo si se considera que cualquier reforma o cambio educativo requiere de más tiempo. En efecto, las instituciones educativas del nivel básico, innovadoras necesitan de más tiempo de sus sujetos curriculares para desarrollar sus proyectos de investigación, lectura individual, trabajo de equipo con otros docentes, atención diferenciada a los estudiantes y para su interacción con los padres de familia.

Hoy día se requiere de cambios profundos en la forma de organizar y gestionar el tiempo en las escuelas para responder a las exigencias de aprendizaje que demandan los sistemas educativos. La ampliación y mejor uso del tiempo escolar es uno de los cambios más importantes que afectan la cultura y gestión pedagógica de las instituciones educativas del nivel básico.

En los conceptos de tiempo y de espacio descansan los principios que separan las materias y regulan las relaciones entre los docentes y los estudiantes. La ampliación de horas de clases; la disminución de otras; la incorporación de los tiempos que se requieren para llevar a cabo innovaciones; las jerarquías internas; la disciplina; los espacios posibles para el trabajo en equipo y el cambio de prácticas en la sala de clases son cambios que afectan las jornadas de docentes.

En los INEBs, del departamento de Suchitepéquez, la dinámica de la docencia se organiza desde que la Coordinadora Técnica Administrativa (CTA) del distrito designa a los docentes que ocuparán los puestos y cargos dentro de la institución educativa.

Dentro del contexto laboral de los INEBs, al inicio de cada ciclo lectivo los docentes son asignados a sus puestos, para poder de esta manera tener un orden al inicio del bimestre. El director de los INEBs es designado por el Ministerio de Educación tomando en cuenta su nivel académico, capacidad, liderazgo y su personalidad para poder manejar con autoridad a la institución educativa.

El programa de los INEB surgió como una estrategia para llevar el ciclo de educación básica del nivel medio a todas las regiones, departamentos, municipios y aldeas del territorio nacional. Por esa razón la mayoría de estos institutos labora en horas de la tarde puesto que utilizan instalaciones de las escuelas del nivel primario que funcionan en horas de la jornada matutina.

Es una labor formidable la que enfrentan los docentes y el director de estos institutos, toda vez que atienden a una población estudiantil vulnerable por la violencia que se sufre en las calles y el hogar. Es precisamente en esta interacción entre los docentes y estudiantes, donde se generan a diario una serie de experiencias relacionadas al comportamiento organizacional de la institución educativa, que obedece a las condiciones extraescolares en las que se desenvuelven los estudiantes.

Los estudiantes que se inscriben en el los INEB, son por lo regular jóvenes que trabajan en la mañana o bien ayudan a sus padres en sus labores diarias en horas matutinas por lo que disponen tiempo para estudiar en horas de la tarde.

Por esa razón son jóvenes que llegan a los institutos a recibir sus clases con algún nivel de cansancio físico y mental, con una serie de preocupaciones familiares que no las tienen los jóvenes que van a los colegios o institutos que funcionan en horas de la mañana. Por esa razón los profesores entrevistados coinciden que a sus estudiantes les cuesta prestar atención en clase y tienen dificultades para alcanzar un buen rendimiento académico.

A raíz de ello se deduce que es necesario contar con una organización de la docencia efectiva que permita que cada profesor desarrolle sin dificultad su trabajo docente aplicando

las metodologías adecuadas a este tipo de estudiantes que ingresan a estas instituciones educativas públicas.

2.6.1. Condiciones en que se organiza la docencia

El criterio para asignar y organizar la dinámica de la docencia en los institutos INEBs, es responsabilidad del director (a), ya que es él quien asigna los cursos a los docentes según su tiempo de servicio y su especialización, tratando de cubrir los cursos o materias que son asignadas por parte del Ministerio de Educación para el ciclo básico.

En estas instituciones educativas los docentes que tienen más tiempo dentro de la institución son a los que se les delega para formar parte de la comisión de disciplina y de finanzas, a fin de evitar que los profesores de reciente ingreso al hacerse cargo de dichas comisiones puedan cometer errores por falta de experiencia, lo cual puede afectar a la organización en general.

Así mismo, en estos institutos los profesores nuevos son puestos a prueba y son ubicados para impartir docencia a los grupos de estudiantes de reciente ingreso al ciclo básico con el fin de evitar que los docentes novatos tengan dificultad con los estudiantes conflictivos que generalmente pertenecen a los grados superiores.

Para los directores es un reto mantener una excelente organización de la dinámica docente dentro de estas instituciones educativas, ya que dicha tarea requiere tiempo y dedicación al trabajo administrativo y al trabajo docente y el funcionamiento de las diferentes comisiones de trabajo en las cuales se debe tener la habilidad para delegar la responsabilidad administrativa a estas.

2.6.2. Horarios de clases

Aun cuando se conoce que el tiempo es un recurso valioso para poder desarrollar el proceso de enseñanza-aprendizaje, éste se encuentra inevitablemente ligado a la planificación de las clases y el desarrollo de las actividades académicas de carácter teórico y práctico con los estudiantes. Por esa razón el horario de clases teóricas debe contemplar la cantidad de

horas de trabajo para garantizar la fundamentación cognoscitiva de los aprendizajes prácticos.

La duración de cada periodo de clases teóricas en promedio es de 35 a 40 minutos, ya que una clase teórica con más duración tiende a provocar aburrimiento al estudiante y a volver monótona la intervención del docente.

En los INEBs generalmente la distribución de períodos atiende a una duración de 35 a 40 minutos lo cual obliga a que los estudiantes dispongan de ese tiempo para recibir el contenido teórico de sus cursos evaluar su aprendizaje y su respectiva retroalimentación.

En cuanto a los horarios de clases prácticas, el tiempo se ha convertido en un factor crucial dentro de la jornada de los INEBs, ya que no se cuenta con un tiempo suficiente para que los estudiantes desarrollen las clases prácticas, aplicando técnicas de demostración y experimentación principalmente en las áreas curriculares de Educación y Expresión Artística y Emprendimiento para la Productividad que implementan actividades de docencia práctica y requieren mayor cantidad de períodos de clases.

Estas circunstancias suelen generar un ambiente de tensión dentro de la organización de la docencia ya que programar dos períodos corridos para estas áreas afectan a los demás profesores para el cumplimiento de sus respectivas responsabilidades docentes, lo cual ha generado algunas disputas y malentendidos entre los profesores por la asignación de más tiempo para algunas áreas que a otras.

Las áreas de aprendizaje práctico provocan que los estudiantes pasan horas sin poder cumplir con las actividades de otras áreas, atrasando de esta manera la entrega de tareas, informes y presentaciones de alguna exposición ya delegada por los profesores de las áreas con contenidos teóricos.

Hablando sobre la asignación de tiempos o períodos de clases para los profesores, un director respondió lo siguiente:

Al momento de la impartición de clases dentro de esta institución, es un poco difícil ya que en algunos casos los docentes toman más del tiempo asignado perjudicando de esta manera el tiempo y el recursos de los demás docentes, ya que si uno se atrasa retrasa al resto de docentes, es un efecto domino el cual nos afecta directa e indirectamente". ("Teodoro", 6.10.2020 09:00 hrs.)

Esto causa problemas entre los docentes, estudiantes y personal administrativo de la institución educativa, puesto que no se da una adecuada coordinación del tiempo requerido y el aprovechamiento de los recursos didácticos que se implementan en las clases prácticas, dificultándose así la optimización del tiempo y estos recursos.

Un docente entrevistado, sobre qué problemas surgen durante las clases prácticas y que es lo que ellos hacen para encontrarle una solución efectiva, respondió:

Las clases prácticas son parte de la formación del estudiante según el CNB. La situación problemática radica en que a algunos estudiantes les disgustan los cursos prácticos y no ponen atención en las actividades que se desarrollan, se ponen a jugar y a perder el tiempo, distrayendo a sus compañeros y afectando la impartición de la clase. Eso a mí me pone de mal humor ("Cloy", 22.9.20 13:00 hrs).

Otro docente entrevistado hablando acerca de las limitaciones que surgen al momento de la impartición de las clases prácticas respondió: *“Las clases prácticas que imparto siempre tiene problemas con la limitación de tiempo, realmente no me alcanza para desarrollar una docencia con demostraciones y experimentos. Tengo que ajustarme a los períodos que me dan y realmente no me alcanza”* ("Juan", 5.9.2020 10:00 hrs).

Otro docente de INEB señaló que una de las limitaciones que tiene al momento de impartir sus clases prácticas y que inconveniente han surgido con los estudiantes es la falta de recursos didácticos para impartir adecuadamente las clases, indicando concretamente que:

La falta de recursos y herramientas que requiere uno a veces afecta mi docencia, porque sin esos elementos no puedo demostrar nada. A veces les pido a los alumnos y ellos no los traen o se les olvida. No solo hace falta de mayor cantidad de tiempo sino además los materiales no están en clase. (Carlos, 5.9.2020 10:00 hrs.)

2.6.4. Horarios para la orientación educativa

Si la dimensión del tiempo constituye una condición instrumental para las instituciones educativas en su labor diaria y si a esto se le añade la necesidad de utilizar un lapso de la jornada para realizar actividades de orientación educativa como apoyo al proceso formativo, la actividad puramente docente de los profesores se complica por falta de tiempo.

La orientación educativa delegada a los profesores es un proceso que implica las posibles adaptaciones curriculares como estrategias educativas para facilitar el proceso aprendizaje de algunos estudiantes que tienen problemas de rendimiento tales como ritmo de aprendizaje, motivación del estudiante, historial de violencia, problemas familiares, entre otros.

Según la teoría de la orientación educativa; el rendimiento académico de los estudiantes requiere que se conozcan a sí mismos, que se relacionen e integren a la sociedad a través de su interacción con sus compañeros a nivel de grupos de trabajo; que organicen su actitud ante el estudio y el aprendizaje en sí, y que aprendan a resolver los problemas y conflictos que se les planteen, y como resultado ir creciendo y formando su personalidad enfocado hacia un proyecto de vida.

Esta tarea de orientar educativamente a los estudiantes se dificulta en los INEB debido a que los docentes tienen tiempo limitado para ejercer su docencia y casi no disponen de espacio de la jornada para realizar esta labor. Los profesores, sin embargo, han tratado de orientar y organizar a los estudiantes para apoyarlos en su desenvolvimiento escolar, dentro de sus períodos de clases, pero ese tiempo es muy limitado.

El personal docente opinó con preocupación sobre el comportamiento de los estudiantes dentro de la institución educativa, en función a ello un profesor respondió que los estudiantes suelen,

Faltarles el respeto a los docentes y hacia sus compañeros. En algún caso falta de comprensión hacia sus padres y hacia el personal administrativo. Por otro lado, su rebeldía se traduce en no poner atención en clase. Ante este comportamiento complicado falta el apoyo de sus padres la labor del docente se prolonga hacia la tarea de hacer orientación educativa lo cual se torna complicado y desmotivante, porque uno como maestro les habla y orienta pero no hacen caso. (Carlos, 5.9.2020 10:00 hrs.)

El hecho de tener muchos estudiantes a su cargo provoca que los profesores de estos institutos no se dan abasto para resolver todos los conflictos personales que los jóvenes poseen y que determinan su comportamiento dentro de la institución educativa. Por tal razón otro docente entrevistado respondió que:

Siempre hay alumnos que por su etapa de adolescencia, que es el grueso grupo que maneja el establecimiento; realizan actos que muchas veces pueden provocar incidentes con

consecuencias mayores, pero con el dialogo entre padres, alumnos y docentes por medio de la comisión de disciplina, se llega a un buen entendido de todas las partes. ("Cloy", 22.9.20 13:00 hrs)

Otro docente de INEB indicó que los estudiantes problemáticos del instituto, presentan indisciplina en su comportamiento dentro del instituto y ellos como docentes solamente les quedaba *“Amonestarlos verbalmente sin pasarse en nuestras palabras, conformarnos con nuestro enojo y no levantarles la voz porque eso puede ser contraproducente con los Derechos humanos, lo cual los hace incorregibles y hay que aguantarlos así”* ("Abelardo", 22.9.20 13:00hrs)

El tiempo requerido para hacer una orientación educativa completa no existe explícitamente dentro de los horarios de clases, por lo que los profesores responsables en los INEBs han creado salidas alternas dignas de rescatar en esta investigación.

Cada docente realiza acciones de orientación educativa en su momento, en mi caso tomo un periodo a la semana para darles alguna orientación o cuando el caso lo amerite. En algún caso puede ser a nivel de grupos o bien por medio de acciones de orientación personalizada si el estudiante lo necesita y acepta. . (Carlos, 5.9.2020 10:00 hrs.)

Uno de los directores entrevistado informó que la orientación educativa lo realizan por medio de *“los maestros guías que se responsabilizan de orientar a un grupo de estudiantes seleccionados por ellos o sugeridos por los mismos estudiantes, por lo menos algo hacemos al respecto”* ("Cloy", 22.9.20 13:00 hrs) al parecer los docentes guías son los responsables de brindar orientación educativa a los estudiantes en los salones de clase. En esa misma sintonía, otro profesor indicó: *“la orientación educativa la hacemos por medio de los maestros guías, ellos toman el papel de orientadores porque no contamos con el recurso económico como para contratar un profesional en la materia”* ("Abelardo", 22.9.20 13:00hrs)

Un dato importante para reconocer en este estudio es la función del personal docente de los INEBs de brindar a la comunidad educativa procesos de orientación educativa, sin embargo, es necesario sugerir que en dichos centros educativos es necesario nombrar a personal especializado que realice actividades de orientación educativa ya que muchos de los estudiantes que allí asisten, padecen de problemas dentro de su núcleo familiar y esto se ve

reflejado en su convivencia dentro de la institución educativa al manifestar problemas de comportamiento y rendimiento académico.

A pesar de que los profesores han asumido el reto de asesorar y apoyar a este tipo de estudiantes no se ha obtenido el resultado deseado, a causa de las limitaciones técnicas, de tiempo y de personal especializado.

Lo anterior se verificó con la información proporcionada por un profesor quien dijo que, para orientar educativamente a los estudiantes, se tiene *“Escaso tiempo para conversar con ellos, además a uno le faltan conocimientos y técnicas para orientarlos y resolver situaciones que están padeciendo. Esa actividad requiere de profesionales especializados en el campo”* ("Abelardo", 22.9.20 13:00hrs). Otro docente entrevistado concluyo en esa misma sintonía indicando que el problema para orientar educativamente a los estudiantes es el *“Poco tiempo que uno como docente pasa con los estudiantes, uno los mira con problemas en su aprendizaje, pero no dispone de tiempo para aconsejarlos como se merecen”* ("Juan", 5.9.2020 10:00 hrs)

2.6.5. Factores que contrastan con la buena organización docente

Al examinar los factores que afectan de alguna manera la organización docente, hay que considerar que la organización de la docencia implica para el profesor un desgaste emocional, físico y mental tan intenso, porque en algunos casos los profesores no están preparados para asumir plenamente sus responsabilidades adquiridas al momento de ser parte de una comisión o de contar con varios cursos o áreas curriculares a impartir.

La responsabilidad de los profesores de los INEBs se prolonga hacia la responsabilidad de calificar tareas y proyectos de los estudiantes lo cual requiere juventud y energía de trabajo, sin embargo; los profesores de estos institutos permanecen laboralmente por muchos años, de tal manera que las posibilidades de abandono, renuncia y despido son mínimas y suelen envejecer en las mismas minimizando su participación en la dinámica de la docencia de los institutos. Es raro en estas instituciones que un profesor sea destituido por deficiencias técnicas o de conocimiento.

Otro factor que desfavorece a la organización de la docencia en los INEBs son las discordias que surge dentro del núcleo del mismo personal, ya que se han dado los casos en que algunos docentes no quieren los cursos que se les otorgan o no les agrada la decisión que ha tomado el director con respecto a los integrantes de las comisiones que se integran en cada año lectivo, o bien se siente marginado de la organización en general.

Se han dado algunos casos en que los profesores distorsionan la verdad e involucran a los estudiantes con sus problemas que tienen con otros profesores, afectando así el clima organizacional de los institutos. Esto dificulta en gran manera al resultado que obtienen en la organización de la dinámica de la docencia.

Todos estos factores surgen por una sencilla razón, dentro de cada institución educativa hay jerarquías, envidias, pleitos y todo surge por querer ganar liderazgo dentro de las instituciones educativas. Trayendo como consecuencia un resultado nefasto para las instituciones y para la formación de los adolescentes del ciclo básico.

ANÁLISIS DEL SUPUESTO DE LA INVESTIGACIÓN

El presente estudio partió del supuesto de investigación que afirmaba que: *La dinámica de la actividad de la docencia en los INEBs presenta dificultades de implementación debido al comportamiento organizacional de los profesores y las características de los estudiantes que asisten a estos institutos, por lo que la administración educativa tiene que asumir espacios de diálogo y convencimiento para organizarla sin que ello genere discordias y diferencias personales dentro del equipo de trabajo.*

En efecto, después de haber analizado los principales hallazgos de esta investigación se sostiene que:

- a. A los INEBs asisten estudiantes de familias pobres por lo que estos jóvenes deben trabajar en horas de la mañana para poder asistir en horas de la tarde a los institutos. Por esa razón éstos funcionan en su mayoría en la jornada vespertina.
- b. Los profesores que atienden la docencia en los INEBs son contratados a término por lo que sus salarios difieren de las prestaciones que reciben los miembros del magisterio nacional con contrato a indefinido. Sin embargo, las tareas que desarrollan en los institutos son similares las cuales se prolongan a suministrar orientación educativa, elaborar material didáctico y cubrir todas las acciones que implica la impartición de la docencia de las áreas curriculares asignadas.
- c. Los profesores velan por sus intereses personales al momento de organizar la dinámica de la docencia de los INEBs, alegando número de períodos requeridos por la materia a su cargo, grado de dificultad de contenidos, tiempo de contratación en el instituto y disposición de los estudiantes en cuanto a interesarse en el área curricular a su cargo. Por esas razones ponen sus condiciones a la dirección de los institutos al momento de elaborarse los horarios de clases.
- d. Los docentes a pesar de la poca disponibilidad de su tiempo suelen apartar parte de sus períodos de clases asignados, para generar acciones de orientación educativa a los estudiantes.
- e. Los directores de los INEBs han asumido criterios para la asignación de cargas académicas y comisiones de trabajo a los profesores, fortaleciendo la elección por

afinidad o bien por interés personal en las tareas de parte de los profesores, lo cual ha permitido facilitar la dinámica de la organización de la docencia en dichos establecimientos educativos.

Por todo lo anterior, el supuesto inicial se configura con el supuesto emergente que indica:

La dinámica de la docencia en los INEBs se desarrolla mediante la puesta en práctica del sentido común de parte de los directores al momento de asignar la carga académica para cada profesor, organizar los horarios de clase y asignar comisiones de trabajo. Dicho criterio administrativo ha fortalecido la libre elección de los profesores en las actividades donde les motiva participar evitándose así discordias por falta de acuerdos entre ellos y atender a los casos especiales de profesores que tienen problemas de distancia o de horarios restringidos. Este criterio de organización de la docencia ha llevado a los directores a asumir espacios de dialogo y convencimiento para organizarla sin que ello genere discordias y diferencias personales dentro del equipo de trabajo. La dinámica de la organización de la docencia de los INEBs presenta el beneficio de la labor ad honorem que los profesores prestan como orientadores educativos, puesto que han optimizado su tiempo para brindar orientación educativa a nivel grupal y personal a los jóvenes que afrontan problemas familiares, personales y de rendimiento académico. Las principales dificultades de implementación de la dinámica docente en los INEBs son el comportamiento organizacional de los profesores y las características de los estudiantes que asisten a estos institutos.

CONCLUSIONES

- a. La administración educativa de los INEBs ajusta la organización de la dinámica de la docencia a las condiciones en que funcionan dichos establecimientos. Aplicando el sentido común los directores asignan la carga académica para cada profesor, organizan los horarios de clase y asignar comisiones de trabajo bajo el criterio de libre elección de parte de los profesores.
- b. El criterio administrativo de sentido común ha fortalecido la libre elección de los profesores para asumir la docencia de determinada área curricular o bien participar comisiones de trabajo, cuyas tareas se ajustan a sus conocimientos y habilidades, ha incentivado la motivación laboral de los docentes, evitando discordias por falta de acuerdos entre ellos y atender de común acuerdo los casos especiales de profesores que tienen problemas de distancia o de horarios restringidos.
- c. Dentro del proceso de organización de la docencia los directores han creado espacios de dialogo y convencimiento para organizarla sin que ello genere discordias y diferencias personales dentro del equipo de trabajo.
- d. La dinámica de la organización de la docencia de los INEBs presenta el beneficio de la labor ad honorem que los profesores prestan como orientadores educativos, puesto que han optimizado su tiempo para brindar orientación educativa a nivel grupal y personal a los jóvenes que afrontan problemas familiares, personales y de rendimiento académico,
- e. Las principales dificultades que afronta la organización de la dinámica docente de los INEBs son: el comportamiento organizacional de los profesores y las características de los estudiantes que asisten a estos institutos.
- f. la organización de la dinámica de la docencia en los INEBs se planifica con la libre participación de los profesores y directores.

RECOMENDACIONES

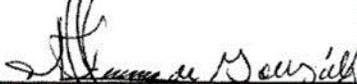
- a. Es necesario contar con un especialista en el área de la Orientación Educativa en los INEBs para que dicha labor la desarrolle un profesional científica y técnicamente preparado para desempeñar dicha función.
- b. Se debe contar con constantes capacitaciones para que el personal docente pueda desarrollar las diferentes metodologías y la didáctica adecuada con los estudiantes ya que esto traerá buenos resultados con la comunidad educativa.
- c. Se le debe incentivar al estudiante con métodos adecuados en su enseñanza-aprendizaje, tomando en consideración que son estudiantes que trabajan para continuar sus estudios en el nivel medio.
- d. El director debe mantener una constante supervisión al personal docente cuando estén impartiendo docencia, para verificar si el docente está cumpliendo con los contenidos y los objetivos de cada curso.
- e. Es importante reconocer el aporte que brinda el padre de familia en estar al pendiente del comportamiento de sus hijos en la escuela, como lo han implementado alguno de los institutos investigados, donde la comisión de disciplina está integrada por representantes de padres de familia.

Referencias Bibliográficas

- Abad, S. (2009). *Aulas y Docentes*. México: Edit. Imagia Comunicación.
- Aguirre, A., Caro, C., Fernández, S., & Silverio, M. (2016). *Familia, escuela y Sociedad. Manual para maestros*. España: Edit. UNIR.
- Asociación Mundial de Educadores infantiles. (2000). *Informe sobre formación del profesorado*. España: Edit. REIFOP
- Barrios, M. (2000). *Perfil del docente en el siglo XXI en el marco de un modelo Educativo basado en competencias*. México: Edit. Universidad Panamericana.
- Billard, J. (2002). *Escuela y Sociedad. Teoría y Didáctica de las Ciencias Sociales*. Venezuela: Edit. Redalic.
- De la Torre, S. (1987). *Educación en la creatividad*. España: Edit. Salvat.
- Deyka, A., Izarra, B., & Isaura, M. (2018). *El perfil del Educador*. Venezuela: Edit. Salvat.
- Gutiérrez, D. E. (2016). *Introducción a la Organización Escolar*. Ecuador: Edit. Universidad De León.
- Mendizábal, A. &. (2016). *Evaluación de la calidad educativa de las Modalidades de entrega educativa del Nivel Medio*. Guatemala: Dirección General de Evaluación e Investigación Educativa.

Oviedo, L. R. (2018). *Estudios sobre Gestión Educativa*. Colombia: Edit. Universidad San Agustín.

Rodríguez, M. (2007). *El uso del tiempo en la práctica pedagógica de las Escuelas adscritas a la Alcaldía Metropolitana*. México: Edit. Dialnet.

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





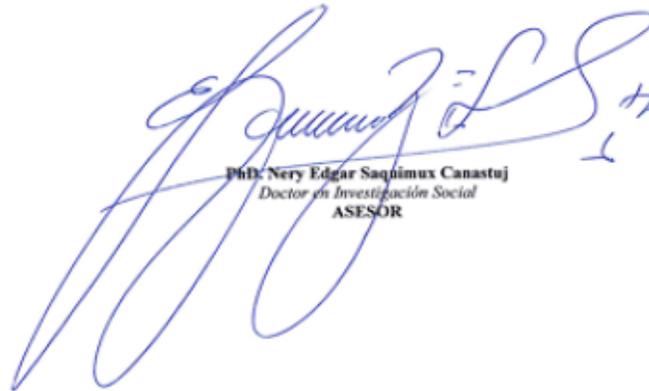
Universidad de San Carlos
Centro Universitario de Sur
Occidente

Ref. DRT. 16 -20
Mazatenango, 18 de noviembre de 2020

Señor Coordinador
CARRERA DE PEDAGOGÍA
CUNSUROC.

En cumplimiento a mis atribuciones asignadas en el artículo 49, inciso "d"; artículo 57 incisos de la "a" a la "k" y, artículo 62, inciso "i"; del Normativo de Integración del Sistema de Práctica (I-II-EPS) y Trabajo de graduación de las carreras de Pedagogía del Centro Universitario de Suroccidente me permito informarle que he asesorado a la tesis titulada: **Dinámica de la organización de la docencia en los institutos nacionales de educación básica de Suchitepéquez (Estudio realizado en los Institutos Nacionales de Educación Básica INEBs de Suchitepéquez)** de la estudiante: **Deisy Patricia Ramírez de León, carné 201445416** de la Licenciatura en Pedagogía especializada en Administración Educativa, quien ha efectuado las correcciones sugeridas, por lo que, sobre la base del artículo 62, inciso "g" del Normativo de Integración del Sistema de Práctica (I-II-EPS) y Trabajo de graduación de las carreras de Pedagogía del Centro Universitario de Suroccidente; emito del **DICTAMEN FAVORABLE**, para que el proceso de impresión del informe de tesis continúe.

Sin otro particular. Atentamente



Ph.D. Nery Edgar Saquimux Canastuj
Doctor en Investigación Social
ASESOR



Universidad de San Carlos
Centro Universitario de Sur
Occidente

Ref. DRT. 16 -20
Mazatenango, 28 de noviembre de 2020

Señor Coordinador
CARRERA DE PEDAGOGÍA
CUNSUROC.

En cumplimiento al nombramiento de Revisor Ref. NR. 16-2020 de fecha 19 de noviembre de 2020, me permito informarle que he revisado la tesis titulada **Dinámica de la organización de la docencia en los institutos nacionales de educación básica de Suchitepéquez** (*Estudio realizado en los Institutos Nacionales de Educación Básica INEBs de Suchitepéquez*) de la estudiante: **Deisy Patricia Ramírez de León**, carné 201445416 de la **Licenciatura en Pedagogía especializada en Administración Educativa**, quien ha efectuado las correcciones sugeridas, por lo que, sobre la base del artículo 62, inciso "g" del Normativo de Integración del Sistema de Práctica (I-II-EPS) y Trabajo de graduación de las carreras de Pedagogía del Centro Universitario de Suroccidente; emito del **DICTAMEN FAVORABLE**, para que el proceso de impresión del informe de tesis continúe.

Sin otro particular. Atentamente


Lic. Rocel Napoleón Rodas Díaz
REVISOR



Universidad de San Carlos
Centro Universitario de Sur Occidente
Mazatenango, Suchitepéquez

Mazatenango, 16 de Agosto de 2021
Providencia T.I.T. No. 01 - 2021

ASUNTO: Envío del informe final de la Tesis titulada "DINÁMICA DE LA ORGANIZACIÓN DE LA DOCENCIA EN LOS INSTITUTOS NACIONALES DE EDUCACIÓN BÁSICA DE SUCHITEPÉQUEZ" de la estudiante: Deysi Patricia Ramírez de León, carné: 201445416 de la carrera de Licenciatura en Pedagogía especializada en Administración Educativa.

ATENCIÓN PASE A: Lic. Luis Carlos Muñoz
DIRECTOR EN FUNCIONES CUNSUROC

PARA QUE SE SIRVA:

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

OBSERVACIONES: De conformidad con lo establecido en el Artículo 55, inciso "f" del *Normativo de Integración del Sistema de Prácticas (I – II –EPS) y Trabajo de Graduación de las carreras de Pedagogía del Centro Universitario de Sur Occidente*, así como lo establecido en el Artículo 54 inciso "b" del mismo normativo se adjunta el informe de Tesis completo, incluyendo copia de los dictámenes respectivos para su conocimiento y autorización del IMPRÍMASE.

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"


MSc. José Norberto Thomas Villatoro
COORDINADOR
Carreras de Pedagogía





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

CUNSUROC/USAC-I-50-2021

DIRECCION DEL CENTRO UNIVERSITARIO DEL SUROCCIDENTE,
Mazatenango, Suchitepéquez, el veinticinco de agosto de dos mil veintiuno_____

Encontrándose agregados al expediente los dictámenes de la Terna Evaluadora y Revisor,
SE AUTORIZA LA IMPRESION DE LA TESIS TITULADA: **"DINÁMICA DE LA ORGANIZACIÓN DE LA DOCENCIA EN LOS INSTITUTOS NACIONALES DE EDUCACIÓN BÁSICA DE SUCHITEPÉQUEZ"**, de la estudiante: Deisy Patricia Ramírez de León, carné **201445416 CUI: 1898 21892 1001** de la Carrera Licenciatura en pedagogía y Administración Educativa, Plan Diario..

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"



J. Carlos Muñoz López
Director

DIRECCION DEL CENTRO UNIVERSITARIO DEL SUROCCIDENTE
MAZATENANGO, SUCHITEPEQUEZ

/gris