

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
CENTRO UNIVERSITARIO DE SUROCCIDENTE - CUNSUROC -
LICENCIATURA EN PEDAGOGÍA Y ADMINISTRACIÓN
EDUCATIVA, PLAN FIN DE SEMANA



TESINA

Efectividad de los procesos administrativos desarrollados
por directores del nivel primario

(Estudio desarrollado en el municipio de Samayac, Suchitepéquez)

POR

PEM. Carlos Manuel Mis Asención

Mazatenango, Suchitepéquez, julio de 2021

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
CENTRO UNIVERSITARIO DE SUROCCIDENTE - CUNSUROC -
LICENCIATURA EN PEDAGOGÍA Y ADMINISTRACIÓN
EDUCATIVA, PLAN FIN DE SEMANA**



TESINA

Efectividad de los procesos administrativos desarrollados
por directores del nivel primario
(Estudio desarrollado en el municipio de Samayac, Suchitepéquez)

Por:

PEM. Carlos Manuel Mis Asención
Carné: 201441204

Lcda. Claudia Salome Gómez Hernández
Asesora

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 obtener el título de:

Licenciado en Pedagogía y Administración Educativa

Mazatenango, Suchitepéquez, julio de 2021

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
CENTRO UNIVERSITARIO DE SUROCCIDENTE

M.A. Pablo Ernesto Oliva Soto

Rector A.I.

Dr. Gustavo Enrique Taracena Gil

Secretario General

**MIEMBROS DEL CONSEJO DIRECTIVO DEL CENTRO UNIVERSITARIO DE
SUROCCIDENTE**

Lic. Luis Carlos Muñoz López

Director

REPRESENTANTES DE PROFESORES

P.hd. Reynaldo Alarcón Noguera

Secretario

REPRESENTANTE GRADUADO DEL CUNSUROC

Lic. Vilser Josvin Ramírez Robles

Vocal

REPRESENTANTES ESTUDIANTILES

TPA. Angélica Magaly Domínguez Curiel

Vocal

PEM y TAE Rony Roderíco Alonzo Solís

Vocal

COORDINACIÓN ACADÉMICA

Dr. Mynor Raúl Otzoy Rosales
Coordinador Académico

Dr. Eddie Rodolfo Maldonado Rivera
Coordinador de la Carrera de Licenciatura en Administración de Empresas

Lic. Edín Aníbal Ortiz Lara
Coordinador de la Carrera de Licenciatura en Trabajo Social

M.Sc. José Norberto Thomas Villatoro
Coordinador de las Carreras de Pedagogía

M.Sc. Víctor Manuel Nájera Toledo
Coordinador de la Carrera de Ingeniería en Alimentos

Ing. Agr. Luis Alfredo Tobar Piril
Coordinador de la Carrera de Ingeniería en Agronomía Tropical

M.Sc. Karen Rebeca Pérez Cifuentes.
Coordinadora de la Carrera de Ingeniería en Gestión Ambiental Local

Lic. Sergio Román Espinoza Antón
Coordinador de la Carrera de Licenciatura en Ciencias Jurídicas y Sociales,
Abogacía y Notariado.

Lic. José Felipe Martínez Domínguez
Coordinador de Área Social Humanista

CARRERAS PLAN FIN DE SEMANA

M.Sc. Tania Elvira Marroquín Vásquez
Coordinadora de las Carreras de Pedagogía

M.A. Heinrich Herman León
Coordinador de la Carrera de Periodista Profesional y
Licenciatura en Ciencias de la Comunicación

Agradecimientos.

A DIOS, “Él es mi roca, en él me refugio. Es mi escudo, mi salvación, mi ciudadela y mi refugio”.

(2 Samuel 22, 2-3)

A mis padres, maestros de la vida, quienes con humildad y perseverancia me han encaminado hacia el éxito.

A mis amistades, que de una u otra forma me han brindado su apoyo incondicional con la finalidad de lograr esta meta.

A la licenciada Claudia Salome Gómez Hernández, por su profesionalismo en cuanto al acompañamiento en este proceso.

Dedicatoria.

A DIOS, a quien le debo todo lo que tengo y siempre me acompaña.

A mi Señora, la Virgen María, madre de Dios y madre nuestra.

A mi familia y especialmente a mis padres, quienes son lo más importante en mi vida.

A mis abuelos, quienes continúan a mi lado y a quienes ya perecieron; fuente importante que me inspira a ser mejor cada día.

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

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.

Resumen

La presente investigación, aborda el tema de la efectividad de los procesos administrativos desarrollados por los directores de los centros educativos del nivel primario, del distrito 96-44; algunos centros educativos presentan inconvenientes en cuanto a su avance y se deduce que la problemática está en la administración de los directores, por tal razón, se enfoca en el trabajo que estos realizan.

El método seleccionado para el desarrollo de la investigación fue el cuantitativo, con el fin de medir la efectividad de dichos procesos; para ello se utilizaron instrumentos como la encuesta, dirigida al personal docente de los establecimientos y formular mediante los datos estadísticos los resultados de la investigación.

El análisis de lo recopilado, determinó que los procesos administrativos de los directores liberados presentan un 86% de efectividad y los procesos de directores con grado un 78%; esto es consecuencia de que el proceso de gestión no es realizado frecuentemente por los directores con grado y la base legal para realizar sus funciones se encuentra en una escala menor al 90%. En conclusión, sí existen mejorías en aspectos técnico - pedagógicos y físicos, no obstante, los establecimientos de directores liberados presentan mejores resultados que los dirigidos por directores con grado.

Abstract

This research addresses the issue of the effectiveness of administrative processes developed by the principals of primary-level schools in district 96-44; some schools have drawbacks in terms of their progress and it follows that the problem is in the administration of directors, so it focuses on the work they do.

The method selected for the development of research was quantitative, in order to measure the effectiveness of such processes; instruments such as the survey, aimed at the teaching staff of the establishments and formulating the results of the research through statistical data, were used.

The analysis of what was collected, determined that the administrative processes of the released directors have an 86% effectiveness and the processes of directors with a degree 78%; this is a consequence of the fact that the management process is not frequently carried out by the directors with degree and the legal basis for carrying out their functions is on a scale of less than 90%. In conclusion, there are improvements in technical - pedagogical and physical aspects, however, the establishments of released directors present better results than those directed by directors with degree.

Índice

Introducción.....	1
CAPÍTULO I	3
1.1 Planteamiento del problema.....	3
1.2 Definición del problema.....	6
1.3 Objetivos.....	7
1.3.1 General.....	7
1.3.2 Específicos.....	7
CAPÍTULO II. DESCRIPCIÓN METODOLÓGICA	8
2.1 Métodos.....	8
2.1.1 Método cuantitativo.....	8
2.2 Técnicas.....	9
2.2.1 Observación.....	9
2.2.2 Entrevista.....	9
2.2.3 Encuesta.....	9
CAPÍTULO III. MARCO TEÓRICO	10
3.1 La administración.....	10
3.1.1 Características de la administración.....	11
3.1.2 Importancia de la administración.....	13
3.1.3 El proceso administrativo.....	14
3.1.4 Enfoques de la administración.....	18
3.1.5 Tipos de administración.....	23
3.2 La administración educativa.....	24
3.2.1 La dirección escolar.....	26
3.2.2 Rol del director.....	26
3.2.3 Perfil del director.....	28
3.2.4 Funciones del director.....	29
3.2.5 Obligaciones del director: Ley de Educación Nacional.....	33
CAPÍTULO IV	35
4.1 Análisis y discusión.....	35
CAPÍTULO V	46
5.1 Conclusiones.....	46
5.2 Recomendaciones.....	48

5.3	Propuesta.....	50
5.3.1	Título.....	50
5.3.2	Objetivos.....	50
5.3.3	Justificación.....	51
5.3.4	Descripción.....	52
5.3.5	Plan de intervención.....	54
5.3.6	Beneficiarios.....	59
5.3.7	Resultados esperados.....	59
5.3.8	Cronograma.....	59
5.4	Referencias.....	61
	Anexos.....	64

Introducción

El trabajo administrativo consiste en ejecutar una serie de actividades que integran la planificación, organización, orientación, coordinación, supervisión y evaluación de acciones; en el caso de los directores de los centros educativos, quienes fungen como administradores educativos, son los encargados de realizar las actividades descritas en pro del proceso técnico - administrativo, con el fin de lograr que las instituciones marchen de forma eficiente, tal como lo señala el Artículo 37 de la Ley de Educación Nacional, Obligaciones de los directores, inciso b.

La importancia del trabajo administrativo, radica en que mediante este, además de lograr el funcionamiento de los centros educativos, es posible el avance de estos y contribuir en la calidad educativa, en otro orden de ideas, sin los procesos administrativos desarrollados por los directores, las instituciones educativas no podrían continuar con su labor; esto se debe a que no existiría quien dirija y coordine las acciones que logren la obtención y manejo de los recursos y el talento humano.

Ante lo descrito, en el distrito escolar 96-44 correspondiente al municipio de Samayac, Suchitepéquez, se han detectado inconvenientes en cuanto al avance de algunos centros educativos del nivel primario; cabe mencionar, que estos son dirigidos por directores que se dividen en dos grupos, directores con grado y directores liberados; el director con grado, además de fungir como administrador del centro educativo tiene a su cargo un grado, es decir, que desarrolla funciones como docente con un grupo de estudiantes; por otra parte, el director liberado sirve únicamente como administrador educativo en el establecimiento.

La problemática radica en la efectividad de los procesos administrativos que desarrollan los directores para el alcance de resultados que contribuyan en la calidad educativa, es decir, que para ello se hace necesario evaluar el trabajo de los directores y determinar si son lo suficientemente efectivos. Por tal razón, la presente investigación evaluó la efectividad de los procesos administrativos desarrollados por los directores del nivel primario, del distrito 96-44; así también, se desarrolló una comparación para identificar quién presenta un mayor nivel de efectividad en su labor, con el fin de determinar debilidades y fortalezas, y dar solución a las problemáticas

que se detectaron mediante la investigación. Para el desarrollo de este proceso de carácter investigativo, se consideraron los siguientes capítulos:

Capítulo I: En esta parte se plantea y define el problema describiendo lo que acontece en el área seleccionada y los factores que en ella intervienen; además, se exponen los objetivos establecidos para la investigación, en este caso, encaminados a determinar la efectividad de los procesos administrativos desarrollados por los directores con grado y liberados.

Capítulo II: Permite la descripción del método y las técnicas que se han empleado para obtener la información suficiente y responder a la investigación, con base a los objetivos planteados en el capítulo anterior.

Capítulo III: Comprende el desarrollo del marco teórico que integra todas las fuentes bibliográficas que sustentan la temática abordada; en este caso, como temas principales fueron considerados los relacionados a la administración, la administración educativa y las funciones que forman parte del quehacer de los directores en los centros educativos.

Capítulo IV: Integra una de las partes mayormente importantes de la investigación, debido a que permite el análisis y discusión de los datos recopilados mediante las técnicas empleadas, como la boleta de encuesta dirigida al personal docente y la cédula de entrevista dirigida a los directores y a la Coordinadora Técnica Administrativa.

Capítulo V: Da paso a las conclusiones considerando indiscutiblemente el análisis y discusión, además de presentar las recomendaciones, la propuesta para solucionar lo diagnosticado y las referencias de la investigación.

Anexos: Como parte de un proceso investigativo, se incluyen las herramientas que fueron utilizadas para la recolección de datos, el estudio estadístico debidamente interpretado, al igual que las entrevistas; además, se integra la estadística inicial y final de los estudiantes del nivel primario, distrito 96-44, del ciclo 2020.

CAPÍTULO I

1.1 Planteamiento del problema

En el distrito escolar 96-44, del municipio de Samayac, departamento de Suchitepéquez, funcionan 27 centros educativos en los niveles de educación preprimaria, primaria y media, divididos en el sector oficial, cooperativa y privada. Es extensa la línea de establecimientos que se atienden en este distrito; anteriormente se desarrolló en la región una modalidad de atención denominada Supervisión Educativa, que agrupaba a más de un municipio para atenderse. Son numerosos los aspectos que han mejorado debido a la disminución de escuelas, ante el cambio de modalidad de atención. Pero, no todo ha producido cambios positivos, es evidente la existencia de diversos factores que aún prevalecen y obstaculizan el desarrollo de actividades tanto pedagógicas como administrativas.

En asuntos administrativos, son los directores los convocados por la Coordinadora Técnica Administrativa para presentar orientaciones relacionadas al trabajo propio de la administración educativa, así mismo, para brindar algún tipo de información que le permita al director desarrollar su trabajo bajo reglamentos y leyes que respalden sus acciones en función del puesto.

Debido al espacio reducido que presenta la oficina de la Coordinación y que no cuenta con un área específica para reuniones, estas se desarrollan en cada centro educativo, lo que les obliga abandonar los establecimientos y dirigirse al lugar donde han sido citados; cabe señalar, que existen establecimientos que se encuentran fuera del casco urbano del municipio e incluso se encuentran a una distancia considerable que no cuenta con un fácil acceso.

De los 27 centros educativos, 16 atienden el nivel primario, de estos, ocho son dirigidos por directores nombrados específicamente para dicho puesto, los ocho restantes, son liderados por directores que desarrollan una doble función, es decir, que fungen como administradores educativos y como docentes, atendiendo a un grupo de estudiantes. Ante esta situación, es evidente el grado de dificultad que presentan los

directores con grado, comparados con quienes están específicamente asignados a un solo puesto.

Además de las reuniones convocadas, uno de los procesos que resta mayor tiempo a los directores, es el manejo de los programas de apoyo brindados por el Ministerio de Educación, se sabe que quienes deben estar a cargo de dichos programas son los padres de familia, particularmente quienes integran la OPF (Organización de Padres de Familia) de cada centro educativo, pero, como autoridad inmediata del establecimiento debe estar al tanto del desarrollo efectivo de los programas.

Procesos como elaboración de expedientes de suspensión y reubicación de docentes por maternidad, enfermedad o accidente, elaboración de informes de actividades, desarrollo de gestiones, planificación, organización, ejecución y control de acciones en pro del centro educativo, son algunas de las tareas que deben desarrollar las autoridades de los establecimientos y que evidentemente presentan un reto desgastante para los directores que atienden un grado escolar.

Las funciones administrativas con las que deben cumplir los directores, deben ser acciones realizadas de forma cuidadosa, por consiguiente, los directores deben estar concentrados en la ejecución adecuada de las mismas y enfocarse en ellas, lo que resulta difícil al ser director con grado. Una de las tareas particulares e importantes de los directores, es gestionar para que el centro a su cargo presente las condiciones necesarias y brindar una educación de calidad, motivo por el que deben disponer de un tiempo suficiente para el cumplimiento de la misma.

Por lo tanto, se considera indispensable que para el puesto de director escolar, pueda contarse con el tiempo necesario para el cumplimiento de sus funciones, así como del amplio conocimiento que se considera, particularmente un conocimiento relacionado al marco legal que respalde la toma de decisiones.

Sin embargo, los directores con grado no cuentan con la misma disposición que los directores liberados, disposición que se hace necesaria para abarcar acciones en

función de la administración educativa, lo que produce una serie de efectos en dicha labor.

En virtud de lo expuesto, la presente investigación se orientó a determinar ¿Qué nivel de efectividad presentan los procesos administrativos desarrollados por directores del nivel primario, del municipio de Samayac, Suchitepéquez?

1.2 Definición del problema

Como se expresó anteriormente, la presente investigación se encaminó a evaluar y determinar la efectividad de los procesos administrativos desarrollados por directores del nivel primario, del municipio de Samayac; para establecer dicha efectividad, se consideró indispensable indagar sobre los procesos administrativos que se desarrollan con mayor frecuencia en función del puesto de director, así como la base legal que poseen para atender y solucionar los distintos casos que puedan presentarse en el establecimiento, debido a que se considera primordial contar con un amplio conocimiento sobre las leyes que rigen la labor del director y el funcionamiento de los centros educativos.

Así también, se ha dirigido a identificar el nivel de organización y alcances que presentan las instituciones educativas, como resultado de la administración realizada por los directores. Un establecimiento que mantiene o incrementa la matrícula estudiantil, que presenta mejoras en su infraestructura, que ejecute de manera eficiente distintos procesos de gestión, entre otras acciones, son la mayor evidencia de la efectividad con la que se desarrollan los procesos administrativos.

Al evaluar el nivel de efectividad, además de determinar las condiciones en las que se desarrollan los procesos administrativos, se tendrá la oportunidad de identificar las debilidades existentes en dicho trabajo y determinar las acciones que fortalezcan esas partes débiles que no permiten el avance de los centros educativos en cuanto a gestiones y mejoras en el mismo. He ahí la importancia de determinar la efectividad de estos procesos, que se consideran indispensables para una mayor organización en los establecimientos, en beneficio de la comunidad educativa.

Por esta razón, se ha tomado a la comunidad educativa como base para el proceso investigativo, en este caso, al personal docente, la Coordinadora Técnica Administrativa del distrito y a los propios directores, para dar respuesta a la duda que dirige la presente investigación.

1.3 Objetivos

1.3.1 General.

- Determinar el nivel de efectividad que presentan los procesos administrativos desarrollados por directores del nivel primario, del municipio de Samayac, Suchitepéquez.

1.3.2 Específicos.

- Especificar los procesos administrativos que con frecuencia se desarrollan en función del puesto de director.
- Comprobar el nivel de conocimiento que presentan los directores en relación a la parte legal para el desarrollo de procesos administrativos.
- Identificar los alcances que se presentan en los centros educativos dirigidos por los directores del nivel primario.
- Establecer acciones que permitan fortalecer la efectividad de los procesos administrativos desarrollados por los directores del nivel primario, del distrito escolar 96-44.

CAPÍTULO II

Descripción metodológica

Cuando se trata de generar conocimientos nuevos, descubrir y de cierta forma tratar de transformar la realidad, se habla indiscutiblemente de un proceso de investigación; el proceso investigación le permite al hombre determinar principalmente las causas y consecuencias de un fenómeno en cuestión, esto es posible si se desarrolla mediante un proceso sistemático y el seguimiento de ciertas normas que le darán un carácter científico y verídico. Por esta razón, se hace necesario que en un proceso de investigación intervengan una serie de métodos, técnicas e instrumentos, que aseguren la veracidad de los resultados.

Por consiguiente, para el desarrollo de la investigación referente a la efectividad del proceso administrativo de directores del nivel primario, del distrito 96-44, se hizo uso de distintos métodos, técnicas y herramientas que le darán un carácter científico y confiable, particularmente en los resultados que se obtengan al final de la investigación. A continuación se presenta la descripción de los mismos:

2.1 Métodos.

2.1.1 Método cuantitativo.

Una investigación puede definirse como “el conjunto de procesos sistemáticos, críticos y empíricos que se aplican al estudio de un fenómeno” (Hernández, Baptista y Fernández, 2010, pág. 4). La investigación adquiere un sentido particular según su naturaleza, en otro orden de ideas, según los resultados que se pretenden alcanzar al final de la misma.

Por consiguiente, debido a que en la presente investigación la finalidad del estudio es determinar la efectividad de los procesos administrativos, respondiendo a las interrogantes ¿Cuánto? y ¿Por qué? del fenómeno, orientado a un resultado objetivo en el que se medirá un nivel de efectividad, el enfoque cuantitativo fue el apropiado para responder y brindar la información requerida.

El enfoque cuantitativo es utilizado en objetos de estudio medibles, se desarrolla a través de la medición numérica y análisis estadísticos de un fenómeno, que permite comprobar hipótesis o teorías acerca de la misma; hace uso de distintos instrumentos como encuestas y entrevistas, que construyen respuestas confiables que el investigador toma para formular el resultado de la investigación.

2.2 Técnicas.

2.2.1 Observación.

Como técnica de observación se entiende al hecho de observar objetos, personas o fenómenos y determinar algún fallo sobre ellas. Para la efectividad de la investigación del proceso administrativo de directores del nivel primario, se desarrolló mediante una ficha de observación, el análisis del ambiente donde cada uno se desenvuelve y determinar el nivel de organización que presentan mediante su trabajo.

2.2.2 Entrevista.

La entrevista se define como un diálogo que puede realizarse de forma oral o escrita, con el fin de obtener información sobre determinado tema. Para la recopilación de datos que apoyen la investigación, se aplicó una cédula de entrevista a la Coordinadora Técnica Administrativa del distrito 96-44 y a los directores de los centros educativos, para conocer el desarrollo de los procesos ligados a la administración educativa, realizado por los propios directores.

2.2.3 Encuesta.

La encuesta como técnica de investigación, logra recopilar datos de forma rápida y eficaz, lo hace mediante cuestionamientos dirigidos a una población determinada y familiarizada con el fenómeno en cuestión. Por esta razón, a través de una boleta de encuesta dirigida al personal docente de los centros educativos del municipio de Samayac, se evaluó las funciones de los directores respecto al trabajo administrativo.

CAPÍTULO III

Marco teórico

3.1 La administración

La administración se ha determinado como una de las áreas más importantes para el desarrollo de las actividades humanas, mediante ella, es posible el manejo de los recursos para realizar un trabajo de forma efectiva. Además, a través de la administración no solo es posible el uso correcto de los recursos, sino ubicar en el espacio adecuado a los sujetos para que puedan accionar y hacer realidad lo planificado.

Bateman y Snell (2009) definen la administración como “el proceso de trabajar con las personas y los recursos para cumplir con los objetivos organizacionales. Los buenos administradores llevan a cabo estas funciones de forma eficaz y eficiente” (pág. 19); mediante lo citado, se resalta la presencia de las personas quienes se encargan del manejo de los recursos que forman parte de la entidad, para el cumplimiento de los objetivos planteados.

Por otra parte, Jones y George (2010) definen el término administración como “la planeación, organización, dirección y control de los recursos humanos y de otra clase, para alcanzar con eficiencia y eficacia las metas de la organización” (pág. 5). Es evidente que ambas definiciones coinciden en varios puntos, dichos autores la definen como un proceso, es decir, que se integra de distintos pasos para su desarrollo, Jones y George en su aporte los especifican, siendo estos: La planeación, organización, dirección y control; cabe resaltar, que la mayor coincidencia que expresan estos autores es que la administración contribuye en el logro o alcance de metas de forma eficaz y eficiente.

Puede decirse entonces, que la administración permite el manejo adecuado de los recursos de una organización, dando como resultado el alcance de metas establecidas por las propias empresas. Para que la administración cumpla con su función es indispensable que se desarrolle de forma efectiva, esto a través de dos elementos importantes que debe considerar el administrador, la eficiencia y eficacia;

como eficiencia se comprende el incremento del resultado esperado, es decir, que se logre más producto de lo que se espera, haciendo uso de los insumos dados para una cantidad menor; en lo que concierne a la eficacia, esta se refiere a desarrollar los procesos de forma correcta, alcanzando los resultados establecidos con los recursos dados.

3.1.1 Características de la administración.

3.1.1.1 *La administración es universal.*

Debido a que la administración incide en todos los actos de vida es considerada universal. En todo lugar donde existan agrupaciones humanas o unidades sociales es indispensable la administración de los recursos de todo tipo, humanos, materiales y financieros. La administración es una tarea no solamente para grupos humanos, también el individuo necesita administrar su vida personal, familiar y laboral; las personas al igual que las empresas deben administrar de manera efectiva sus recursos y su tiempo.

3.1.1.2 *La administración es interdisciplinaria.*

A pesar de no llegar a un consenso para determinar a la administración como ciencia, esta se ha formado a través de aportaciones de otras ciencias, mismas que intervienen en su desarrollo al igual que la tecnología; así como otras disciplinas han aportado a la administración, los resultados que esta presenta también surten efectos en ellas. Cabe resaltar que la mayoría de organizaciones se divide en grupos interdisciplinarios, mismos que presentan la necesidad de contar con la participación mínima de un administrador para desarrollar su trabajo.

3.1.1.3 *La administración es sistémica.*

Un sistema se trata de un conjunto de elementos ordenados que se interrelacionan y hacen efectiva una labor, en el caso de la ciencia, que también es sistémica, se define como un conjunto de conocimientos o como la totalidad de los conocimientos, pero, se ha subdividido en elementos específicos como la biología, física, química, sociología, entre otras ciencias, para permitir que el ser humano pueda tener acceso a una parte de ese mar del saber. La administración también es un

elemento que forma parte de ese megasistema y además se encuentra integrado de elementos que interactúan entre sí para efectuar el trabajo propio de la administración.

3.1.1.4 La administración es intemporal.

Ya que siempre es necesario planear, organizar, dirigir y controlar las actividades, para garantizar los alcances establecidos para la misma, estos siempre están presentes en el quehacer diario de las organizaciones. A pesar de que la administración se sistematizara en el siglo XX no quiere decir que ahí se gestara, esta ha acompañado al ser humano desde sus inicios aunque de forma indirecta, ha nacido con la humanidad y cuando la humanidad desaparezca también lo hará la administración. En otro orden de ideas, mientras exista el hombre en la tierra existirá también el administrador, he ahí la atribución de intemporal.

3.1.1.5 La administración es humana y social.

A través de una serie de indagaciones se ha asumido que la administración tiene por objeto de estudio las organizaciones, es decir, a las agrupaciones humanas; trata de estudiar al ser humano en cuando a su comportamiento individual y como éste comúnmente no vive de manera solitaria, es necesario el estudio de su comportamiento grupal o social. Por lo tanto, la administración es humana porque tiene por objeto de estudio a la propia persona considerando su comportamiento individual y social.

Así también, la administración se clasifica dentro del área social y su participación en ella ha originado distintas corrientes filosóficas enfocadas a explorar, describir y explicar lo referente al ser humano y su intervención en la sociedad, entre estas corrientes se encuentran: El individualismo, el colectivismo u holismo, el sistemismo, el intuicionismo, el empirismo radical, el pragmatismo y el racionalismo radical, entre otras. Dichas corrientes se han generado para interpretar principalmente el rol del individuo en la sociedad desde sus inicios.

3.1.1.6 La administración es una técnica y es un arte.

La técnica consiste en el uso de métodos y la aplicación de planes o cursos de acción e incluso de la tecnología para resolver problemas. En el caso de la

administración, la técnica incide principalmente para resolver problemas organizacionales a través de procedimientos y herramientas para el cumplimiento de los objetivos y metas propuestas por las propias organizaciones. El administrador debe ser capaz de desarrollar sus habilidades para efectuar su labor mediante técnicas y conocimientos adquiridos de manera teórica y práctica.

Cuando se trata del arte, este comúnmente es definido como lo que agrada y que no es posible justificar intelectualmente, de otra manera, puede ser todo lo bien hecho y admirado por otros ojos; en efecto, a las actividades administrativas bien conducidas suele llamarse el arte de la administración. Son innumerables aspectos que hacen que administrar sea todo un arte, la habilidad de interactuar con personas, innovar, tomar decisiones bajo situaciones de riesgo, la personalidad del administrador, la creatividad, la intuición, la visión, entre otros, mismos que distinguen a los buenos administradores de quienes no lo son.

3.1.2 Importancia de la administración.

La importancia de la administración radica en el logro de los objetivos de una organización de forma eficiente y eficaz, es decir, se reduce a los resultados que se obtienen al final del proceso. Ante esto, se resalta el conocimiento y la aplicación correcta de métodos, ciertamente el conocimiento es importante, pero transformarlo en acción es lo que permite el alcance de los objetivos y de las metas propuestas.

La administración es muy antigua, desde que existió un jefe y un subordinado tratando de resolver un problema, surgió la necesidad de efectuar actividades administrativas de manera conjunta; esto quiere decir, que los resultados de una organización dependen de una administración efectiva y que esta no es una tarea exclusiva de los propietarios o de quienes dirigen dicha organización, sino de todas las personas que la integran.

Una empresa puede contar con innovadoras instalaciones y equipo, con suficientes recursos financieros, con suficiente material para un producto o servicio de calidad, pero, lo más importante es que cuente con personas que compartan un mismo modelo administrativo, de lo contrario, no será posible el logro de un mismo objetivo.

Por tal razón, es indispensable que los integrantes de una organización se direccionen hacia un mismo rumbo, para lograr beneficios colectivos y no particulares, esto es posible solamente a través de una efectiva administración.

Para comprender claramente la importancia de la administración dentro de las organizaciones, se describen algunos beneficios que aporta:

- Permite que las personas conozcan la razón de ser de la organización.
- Permite la identificación de los objetivos y metas organizacionales.
- Contribuye en el reconocimiento de las fortalezas y debilidades tanto personales como colectivas, planteando acciones estratégicas para su aplicación o corrección.
- Aporta conocimientos relevantes para el uso y optimización de los recursos organizacionales.
- Hace efectivo el talento humano.
- Hace efectiva la comunicación y las relaciones entre los integrantes de la organización.
- Ayuda a seleccionar e incorporar a los trabajadores mejor calificados.
- Favorece el crecimiento sustentable de la organización.
- Reduce costos.
- Permite el establecimiento de controles y redireccionar desviaciones.

3.1.3 El proceso administrativo.

Un proceso se define como el conjunto de pasos que son necesarios para llevar a cabo una actividad y de esta manera alcanzar los fines propuestos; para el desarrollo de la administración también se requiere de un proceso que pueda garantizar resultados favorables, en este caso, se trata del proceso administrativo. El proceso administrativo es la metodología que permite al administrador, empresario u otra persona, dirigir de manera efectiva una organización y como todo proceso, se encuentra integrada por etapas que la encaminan hacia el éxito.

Dicho de otra manera, el proceso administrativo es la metodología fundamental que permite la aplicación de la administración a través de las distintas etapas que la

conforman. Munch (2007) hace referencia que las etapas del proceso administrativo responden a las preguntas fundamentales que se plantean para llevar a cabo el ejercicio de la administración, estas son ¿Qué? ¿Para qué? ¿Cómo? ¿Con quién? ¿Cuándo? y ¿Dónde?

3.1.3.1 Etapas del proceso administrativo.

Las etapas del proceso administrativo presentan un vínculo estrecho, esta relación permite efectuar el proceso de manera idónea y con mayor facilidad para dirigir a la organización. Al momento de administrar una empresa, el proceso administrativo se divide en dos fases, estas fases son nombradas por Urwick como fases mecánica y dinámica de la administración.

La fase mecánica o estructural es la parte donde se establece lo que debe hacerse, en ella se define el rumbo hacia donde se dirigirán las acciones organizacionales, es decir, definir los objetivos y metas a lograr, así como los métodos para llevarlas a cabo. La fase dinámica u operativa es la fase donde se lleva a la práctica lo planeado y organizado, en otro orden de ideas, es el manejo de las acciones establecidas para que puedan efectuarse de forma correcta.

Distintos pensadores han considerado diferentes etapas que integran o que deben formar parte del proceso administrativo, mismas que varían según la época en la que vivieron y de las experiencias propias. Lo propuesto por Koontz y O'Donnell es uno de los planteamientos más difundidos, mismo que se describe a continuación:

3.1.3.1.1 Planeación.

La planeación es la función que permite la elaboración de las metas de una organización, así como la descripción de las acciones que harán realidad los objetivos o metas establecidas. De igual forma, a través de la planeación se describen los recursos que serán de utilidad para el desarrollo de las operaciones y en qué tiempo se pretenden cumplir.

Básicamente la planeación es una descripción detallada de lo que se pretende alcanzar y qué se necesita para lograrlo. Cabe indicar, que todo lo descrito en la

planeación, es decir, los objetivos, metas y estrategias, deben ser factibles, de lo contrario, todo lo planeado se desarrollará sin lograr resultado alguno.

3.1.3.1.2 Organización.

Luego de describir los recursos y establecer las metas para la empresa u organización, se hace necesario diseñar una estructura organizacional; es en este espacio donde se presenta la etapa de la organización. La organización es la fase donde se distribuyen y delimitan responsabilidades, se determinan las funciones que a cada persona le corresponden, así como acordar quién reporta a quién y desarrollar de manera ordenada las decisiones que se consideren para el alcance de los resultados previstos.

Una de las tareas que se consideran primordiales en la fase de la organización, es el determinar el tipo de estructura con el que se regirán las actividades, como la centralizada o descentralizada, para ello se hace necesario crear un organigrama que los empleados deben conocer y respetar para lograr resultados favorables para la organización.

3.1.3.1.3 Integración.

Algunos autores han señalado que es en la etapa de la integración donde se incorporan los recursos humanos, materiales, tecnológicos y financieros de la organización, pero, en este caso, está enfocada exclusivamente a la integración del personal. El ser humano es uno de los recursos más importantes para el quehacer de una empresa u organización, puesto que es quien se encarga de hacer funcionar al resto de los recursos mediante su talento, los recursos humanos “constituyen el único recurso vivo y dinámico de la organización, además de ser el que decide cómo manipular los demás recursos que son de por sí inertes y estáticos” (Chiavenato, 2007, pág. 94).

En efecto, es el personal quien se encarga del manejo de los recursos para efectuar el trabajo propio de la empresa, por esta razón, se considera indispensable el análisis de los puestos de trabajo y mediante ello establecer los requerimientos para ocuparlos. La integración del personal es todo un proceso, mismo que se desarrolla a

través de las etapas de reclutamiento, selección, contratación e inducción. Es importante que este proceso se realice con el mayor cuidado para ubicar a cada persona donde corresponde, según su especialidad y talento.

3.1.3.1.4 Dirección.

Luego de establecer algún tipo de organización para el desarrollo de operaciones y de integrar al personal adecuado para hacer realidad lo planificado, dichos ejercicios deben ser ejecutados, pero, es tarea del administrador dirigir estas acciones para evitar desviaciones o conflictos y hacer que estas se encaminen hacia lo previsto.

Esta es la función que cumple la dirección, el de dirigir y coordinar las acciones que cada persona realiza; en esta etapa es donde se hacen presente los métodos que orienten de manera activa y motivadora a los empleados. Es tarea del administrador cumplir con el papel de buen líder, para dirigir las acciones hacia resultados positivos y favorecer tanto a la organización como a quienes trabajan en ella.

3.1.3.1.5 Control.

Aun cuando los planes hayan sido elaborados con el mayor cuidado posible, se hayan delimitado las responsabilidades, integrado al personal correspondiente, seleccionado el mejor método de organización y se dirijan las acciones a través de un modelo efectivo que favorezca ambas partes, organización y empleado, existe la posibilidad de que los resultados no sean los esperados. Es aquí donde interviene la quinta etapa del proceso administrativo, el control, esta función permite la comparación de resultados, es decir, lo previsto con lo producido.

Después de evaluar dichos resultados, es tarea de la administración encausar a la organización en el camino correcto, por lo tanto, el proceso de controlar consiste en comparar, corregir y redireccionar las acciones para el alcance de los objetivos y de las metas establecidas.

3.1.4 Enfoques de la administración.

Son distintos los criterios que han surgido para determinar enfoques administrativos y en este nuevo milenio las propuestas se incrementan. Cabe indicar, que no es posible definir cuál es el enfoque más importante o el más efectivo para administrar, todos son importantes y se utilizan de acuerdo a las necesidades de cada organización y de los recursos que poseen, algunos se describen a continuación:

3.1.4.1 Desarrollo organizacional.

El desarrollo organizacional surge en la década de 1970 y sus principales creadores son Warren Bennis y Richard Beckhard; evidentemente no es un enfoque nacido en este tercer milenio, pero ha sido aceptado y ha trascendido de manera favorable para las organizaciones. Warren Bennis define el desarrollo organizacional como:

Una respuesta al cambio, estrategia educativa cuya finalidad es cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones de tal forma que éstos puedan adaptarse mejor a nuevas tecnologías, mercados y retos así como al ritmo vertiginoso del cambio mismo. (1973)

El desarrollo organizacional es una estrategia orientada a visualizar los elementos pertenecientes a la organización, como el personal, la cultura, el medio ambiente, entre otros, así como las necesidades que presenta, para propiciar el crecimiento, el desarrollo y lograr un cambio planeado en la empresa. Este enfoque está integrado de las siguientes etapas:

- **Recolección y análisis de datos:** Consiste en la recolección de los datos necesarios mediante un método apropiado, con el fin de analizar lo recopilado e identificar los principales problemas de la organización.
- **Diagnóstico organizacional:** Tomando como base lo recopilado, se realiza un diagnóstico sobre el estado de la organización, con el objetivo de seleccionar las estrategias necesarias para solucionar los problemas detectados.

- Acción de intervención: Se trata de la aplicación de las estrategias seleccionadas y se considera la intervención más apropiada para la solución de problemas particulares.
- Evaluación: Consiste en observar y analizar los resultados del proceso aplicado, para realizar modificaciones si fuese necesario.

3.1.4.2 Calidad total.

Este enfoque nace al finalizar la Segunda Guerra Mundial y tiene sus inicios en las empresas japonesas. La calidad total se refiere a la mejora continua de todas las áreas y niveles de las organizaciones para lograr la satisfacción de los clientes, a esto se refiere Münch (2007) al definir el término calidad como “el cumplimiento de los requisitos para la satisfacción de las necesidades de los clientes” (pág. 110).

Es evidente que uno de los principales objetivos de este enfoque es proporcionar un producto de calidad, logrando con ello el agrado de los usuarios; la calidad presenta tres metodologías básicas:

- Control total de calidad: Su creador es Kaoru Ishikawa (1990), consiste en el desarrollo de un proceso mediante el esfuerzo y trabajo de los distintos equipos de una organización, para el logro del diseño y elaboración de un producto de calidad; su principal propósito se encuentra ligado al hecho de haber finalizado la Segunda Guerra Mundial, por tal razón, esta va más allá de los objetivos propios de las empresas y se dirige a que dichas empresas se conviertan en instrumentos para mejorar la calidad de vida de todos los pueblos y traer la paz.

El control total de calidad utiliza el proceso PHVA (planear, hacer, verificar y actuar), con el fin de impedir que los errores o defectos se repitan. La calidad es responsabilidad de cada área y sección de toda organización, además, posee seis características:

1. Control de calidad en toda la empresa; participación de todos los miembros de la organización.
2. Capacitación y educación.

3. Círculos de control total de calidad.
 4. Auditoría de calidad.
 5. Utilización de métodos estadísticos.
 6. Actividades de promoción del control total de calidad a escala nacional.
- Mejora continua: Es una propuesta del doctor Deming (1982), es un proceso de mejoramiento enfocado a permanecer en el mercado a través de la innovación. El propio Deming nombró esta filosofía como “los catorce puntos”, los que se describen a continuación:
 1. Ser constante en el propósito de mejorar los productos y los servicios.
 2. Adoptar la nueva filosofía de absoluto rechazo a permitir defectos.
 3. Eliminar prácticas de inspección masiva.
 4. Acabar con la práctica de adjudicar contratos de compra basándose exclusivamente en el precio.
 5. Mejorar continuamente y por siempre el sistema de producción y servicio.
 6. Ofrecer capacitación en el trabajo en todos los niveles.
 7. Dar a conocer cómo hacer bien el trabajo.
 8. Impulsar las comunicaciones y la productividad.
 9. Derribar las barreras que hayan entre distintos departamentos y las áreas de staff.
 10. Eliminar los slogans, las exhortaciones y los carteles.
 11. Utilizar métodos estadísticos para mejorar continuamente la productividad y la calidad.
 12. Derribar las barreras que impiden el sentimiento de orgullo que produce un trabajo bien hecho.
 13. Establecer un vigoroso programa de educación y de reentrenamiento.
 14. Tomar medidas para lograr la transformación.
 - Cero defectos: Esta filosofía es creada por Philip Crosby, para él la calidad debe partir de la alta dirección y del establecimiento de una ideología que debe ser conocida por todos los miembros de la organización, además, debe garantizar

una vida digna a los empleados mediante un trabajo significativo y un ingreso suficiente.

Para implantar la filosofía cero defectos se proponen catorce pasos:

1. Compromiso de la dirección.
2. Equipo para el mejoramiento de la calidad.
3. Medición.
4. Costo de la calidad.
5. Crear conciencia sobre la calidad.
6. Acción correctiva.
7. Planear el día cero defectos.
8. Educación al personal.
9. Realizar el día cero defectos.
10. Fijar metas.
11. Eliminar las causas de error.
12. Reconocimiento.
13. Consejos de calidad.
14. Repetir todo el proceso.

3.1.4.3 Escuelas de administración en el siglo XXI.

Las escuelas administrativas han sido propiciadas en gran manera en este siglo XXI, mismas que presentan distintos enfoques que dirigen el desarrollo de la administración, entre ellas están:

- Administración por valores: Tiene como fin lograr mayor productividad a través del desarrollo y práctica de valores organizacionales e individuales que se dirigen hacia la misión de la organización.
- Administración del cambio: Este enfoque propone la aplicación de estrategias para que la organización pueda desempeñarse en un ambiente cambiante y lleno de retos.

- Administración del conocimiento: Se dirige al capital humano de la organización, tiene como objetivo recopilar las experiencias, habilidades y conocimientos que estos poseen, para lograr la permanencia de dicho talento independientemente de la rotación del personal.
- Administración virtual: Propone el uso de sistemas informáticos para disminuir trámites burocráticos y niveles jerárquicos; con ello se simplifica la estructura de las organizaciones.

3.1.4.4 Estrategias administrativas.

Existen estrategias que han logrado resultados efectivos en organizaciones a pesar de no ser acreditadas como escuelas administrativas, entre ellas están:

- Administración por proyectos: Un proyecto es definido como un conjunto de acciones que mediante una serie de recursos generan un producto o servicio único y temporal. La administración por proyectos no es más que la aplicación del proceso administrativo para la ejecución de un proyecto que beneficie a la organización; está integrada de las siguientes etapas:

Planeación. En esta etapa se define el propósito del proyecto, la visión, la misión, los objetivos, las estrategias, el presupuesto y las restricciones, así como la elaboración del calendario de actividades y la verificación de la matriz de riesgo.

Organización. Posterior al desarrollo de la planeación, se define la estructura del proyecto, donde se divide y delegan las funciones, se establecen los sistemas y procedimientos para efectuar el trabajo, así como la jerarquía y las responsabilidades que corresponden a cada miembro de la organización.

Integración. Es la etapa donde se integra al personal para formar los equipos de trabajo y los líderes quienes se encargarán de dirigir las acciones, así también, se proveen los recursos suficientes para ejecutar el proyecto.

Dirección. Tiene la finalidad realizar eficientemente lo anteriormente establecido, para ello, se dirigen las acciones y recursos a través de la verificación de la calidad de los trabajos, se efectúan juntas de información de avances para la detección de posibles problemas y tomar las decisiones correspondientes para su solución.

Control. En esta última etapa se desarrolla una comparación de lo realizado con lo establecido, con el fin de evaluar los resultados para detectar las desviaciones que se hayan dado y corregirlas. De igual manera, se cierra el proyecto y se incluye el servicio de mantenimiento del proyecto al usuario.

- Administración proactiva: Uno de sus principales promotores es Covey (2013); este tipo de administración promueve la participación de los integrantes de la empresa en la toma de decisiones en el área que ocupan. Cabe destacar, que la administración proactiva implica la inversión de la pirámide de la administración tradicional, donde el elemento humano asume un papel pasivo sometido a una autoridad, por el contrario, en esta administración los empleados son partícipes del cambio y mejora de la organización; para el desarrollo de este tipo de administración se requiere:

1. Personal altamente capacitado, responsable y comprometido.
2. Lealtad, honestidad y justicia en ambas partes, jefe y subordinado.
3. Capacidad de delegación de los directivos.
4. Motivación del personal.

3.1.5 Tipos de administración.

3.1.5.1 Administración pública.

Es el proceso que administra los recursos de un estado, garantizando para su efecto el bienestar común. Es decir, que la administración pública juega un papel significativo dentro de una nación e incluso en las pequeñas fracciones en las que se divide, debido a que cada sector cuenta con una administración propia que maneja los recursos y dirige las acciones para el alcance de metas, pero, estas metas deben estar

dirigidas en pro del bienestar de una población que espera resultados favorables para todos.

A través de la administración pública, que es tarea de funcionarios públicos, que tienen a su cargo puestos públicos, se trabaja para que se aprovechen los recursos en beneficio de la localidad; hoy es un hecho que la mayor parte de funcionarios públicos han incumplido con este objetivo, malversando los recursos para fines particulares.

3.1.5.2 Administración privada.

Por otra parte, la administración privada desarrolla un proceso que implica generar ingresos u obtener beneficios económicos, en este caso para particulares, es decir, su función es cumplir con objetivos que favorezcan a unos pocos, específicamente a interesados, asociados y accionistas de las organizaciones.

Son innumerables las organizaciones que hoy se establecen y trabajan bajo una administración privada, que aprovecha y explota los recursos para incrementar el valor de un patrimonio particular.

3.2 La administración educativa

Ante lo descrito con relación a los tipos de administración, podría decirse que dentro de la administración pública se integra la administración educativa, sin embargo, existen también instituciones privadas que desarrollan este quehacer; la administración educativa es el proceso que se efectúa con el fin de incrementar la mejora en la calidad de la educación. En la actualidad, los términos de administración educativa han experimentado ciertos cambios, debido a un análisis donde se ha logrado identificar acciones que van más allá de una simple administración.

La administración educativa permite el alcance de metas o misiones respecto a la educación, delimitándola de forma local, regional e incluso nacional, como lo describe Correa (1997), “La administración educativa exige entonces, una organización moderna, dinámica, democrática y estratégica que viabilice la consecución de la misión institucional contribuyendo así, al logro de la misión regional y nacional” (pág. 12). Esta definición de administración educativa posee un enfoque mayormente empresarial, es decir, que observa a la educación como una acción

propriadamente institucional. En realidad, la administración educativa tiene un fin que implica servir y brindar procesos de enseñanza-aprendizaje.

Para lograr un efecto significativo, la administración educativa considera el apoyo de una persona o de un líder que presente conocimientos en relación a los procesos de enseñanza-aprendizaje, es decir, un educador; así mismo, que tenga conocimientos que le permitan efectuar el manejo de los otros recursos que forman parte de la institución educativa, en otro orden de ideas, que presente un alto conocimiento como administrador. Es ahí donde se combinan las acciones educativas con las administrativas y que generan una acción denominada administración educativa.

Anteriormente se hizo mención que el manejo de los recursos educativos debe ir más allá de una simple administración, por esta razón, nace un nuevo término que presenta un proceso de transformación de resultados con el uso de los propios recursos; no solo se trata de ejecutar ciertos planes establecidos, sino de diseñar acciones que permitan de manera estratégica el mejoramiento continuo de la educación, ahora se trata de una gerencia educativa, “El término gerencia aparece a partir del siglo XIX, simultáneamente con el auge de las empresas y de los negocios. Este término significa gestión y, a su vez, gestión significa administración. Gerencia es, pues equivalente a administración” (Ramírez, 2005, pág. 14).

Quizá ambos términos pueden manejarse como sinónimos, tal como se explica en la cita anterior, pero, en realidad la gerencia educativa se desarrolla como una práctica que permite la interpretación de objetivos y la identificación de las acciones para lograrlos, esto a través de la planeación, organización, dirección y control de los factores o recursos que intervienen en el quehacer educativo.

Probablemente la diferencia entre las denominaciones, se encuentra en las acciones que a cada una compete; la administración se encarga del manejo de los recursos de la organización para el logro de los fines establecidos, por otra parte, la gerencia se encarga de dirigir las acciones en pro de la organización, pero siempre al pendiente de situaciones que puedan presentarse y desorientar las mismas, es decir, que debe velar por el cumplimiento de lo que incluso no fue precisamente planeado al

principio, debe encargarse de la implementación de estrategias, en este caso, para la mejora continua de los procesos educativos.

3.2.1 La dirección escolar.

La dirección escolar podría definirse como el conjunto de actividades que integran la parte administrativa y la parte técnico – pedagógica, siempre bajo la responsabilidad del director escolar.

Entre las acciones que forman parte de la dirección escolar están, la organización de actividades que promuevan un aprendizaje efectivo, diseño de herramientas que apoyen la planificación de los educadores, velar por un ambiente laboral que se refleje en el éxito de la labor del docente y el aprendizaje del estudiante, idear estrategias que incrementen la matrícula estudiantil, registros de documentación tanto del docente, como del estudiante, entre otras actividades.

Entre los fines particulares de la dirección escolar están, velar por el éxito escolar, mediante la evaluación constante del rendimiento académico de los estudiantes; garantizar la permanencia y promoción escolar; mejorar las estrategias didácticas en los salones de clase; garantizar la aplicación correcta del Currículum Nacional Base; contribuir en la relación armónica entre docentes, padres de familia y estudiantes, entre otros. Esto se realiza con el objetivo de mejorar el funcionamiento del centro educativo, capaz de formar estudiantes mediante una educación de calidad.

Es evidente la importancia del rol que desempeña el director escolar para el funcionamiento de los centros educativos y con la ausencia de esta figura, resulta difícil el avance de los establecimientos, por esta razón, se considera indispensable la presencia del director como autoridad, quien es “la autoridad formal de la institución educativa. Se espera de él, el ejercicio del liderazgo en las diversas labores que desempeña y es responsable de la eficacia y del progreso de la institución” (García, Rojas y Campos, 2002, pág. 20).

3.2.2 Rol del director.

Por mucho tiempo, la dirección escolar centró las funciones del director en la realización de actividades administrativas y burocráticas, es decir, en actividades

denominadas de escritorio, con el fin de administrar correctamente la escuela, tal como lo señala Álvarez (2010). Debido a los cambios sociales que han surgido en el mundo y las reformas educativas que se han realizado, el rol del director también se ha reformado.

Actualmente, es necesario que el director se incorpore en la mejora de la enseñanza, para ello, debe relacionarse de manera estrecha con las actividades educativas que inciden en los resultados que presentan los estudiantes. Por esta razón, uno de los roles más importantes que debe cumplir el director es el de ser líder, para la consecución de los fines y las metas que se han planteado para el logro de una educación de calidad.

El liderazgo es el proceso que tiene por objetivo el logro de metas deseadas, a través de un compromiso compartido con los miembros del equipo o de la organización y de las orientaciones precisas que promuevan un ambiente efectivo de trabajo. El rol que desempeña el director es denominado liderazgo escolar; los líderes escolares son quienes guían a las instituciones educativas, trabajan para la búsqueda de oportunidades de desarrollo y lo más importante, se dedican a la construcción y el mantenimiento de un ambiente de aprendizaje efectivo.

El director es también responsable de la gestión escolar y mediante ella conduce y facilita los procesos para la mejora del ambiente y del interior de la escuela. La calidad de las escuelas depende de la calidad del equipo con el que se cuente y también del tipo de liderazgo que ejerza el director. El director escolar debe ejercer dos tipos de liderazgo, el liderazgo administrativo y el liderazgo pedagógico.

El liderazgo administrativo consiste en que el director se hace responsable de la parte operacional de la institución educativa, esto significa que se encarga de la planificación, organización, coordinación, dirección y evaluación de las actividades que se realizan; por otra parte, el liderazgo pedagógico se dirige a las buenas prácticas pedagógicas, esto quiere decir, que el director se involucra en el desarrollo del currículo de la escuela, apoya el desarrollo profesional del docente, supervisa el trabajo y evalúa el aprendizaje de los estudiantes con base a los resultados planteados en cada meta educativa.

3.2.3 Perfil del director.

A través de los cambios que han surgido a nivel mundial, particularmente en las áreas políticas, sociales y económicas, se exige cada vez más que los centros educativos formen ciudadanos capaces de desempeñarse como seres libres, críticos y creativos, en una sociedad democrática y participativa. Por lo tanto, el director escolar está llamado a liderar de manera efectiva los procesos que se realicen, para cumplir con esas expectativas y satisfacer las necesidades que la sociedad demanda.

Para que esto sea una realidad, el director tiene que manifestar su capacidad como líder, supervisor, animador y capacitador para promover el desarrollo continuo de la institución, a través de una responsabilidad compartida con los otros miembros partícipes del proceso educativo. El director debe presentar una serie de competencias para la ejecución correcta de sus funciones, para ello, una de sus primeras tareas es conocer las demandas del entorno interno y del sector externo de la institución.

Una de las principales demandas del entorno interno de los centros educativos es la de asegurar la calidad de los aprendizajes de los estudiantes y docentes, que a su vez, asegure un desarrollo continuo y una integración fructífera en la sociedad. Para dar respuesta a dicha demanda, el director debe priorizar en los procesos pedagógicos y con ello proveer experiencias que aseguren aprendizajes de calidad en los educandos. Para esto, es necesario que la institución sea dirigida por un proyecto educativo, en este caso, por un Proyecto Educativo Institucional (PEI), en el que se recoja la historia del centro educativo, su filosofía y se describan principalmente sus necesidades, así como la estructura organizativa y las formas de satisfacerlas.

Por otra parte, las demandas del sector externo están estrechamente relacionadas con las del entorno interno, en el que sobresale la exigencia en cuanto a la transparencia y claridad del manejo de los recursos, mediante la rendición de cuentas de las diferentes responsabilidades del centro y de los resultados que presentan los estudiantes en su proceso formativo.

Para satisfacer las demandas antes descritas, el director debe exhibir una serie de competencias que forman parte de un perfil de calidad, entre ellas sobresale:

- Gestor de un centro que busca la calidad.
- Animador de la calidad académica de su centro.
- Líder de la comunidad educativa.
- Líder de la relación centro - comunidad.

En conclusión, es tarea del director promover procesos educativos de calidad y dirigir al centro educativo para enfrentar los cambios que se presentan en la sociedad, a esto se refiere González (2002), al describir al director como “Un gerente y líder que sea capaz de manejar y enfrentar el cambio, de promover, planificar y ejecutar con talento, iniciativa y visión, las acciones de integración que comprometan a toda la comunidad educativa” (pág. 243).

3.2.4 Funciones del director.

El director escolar es quien representa al centro educativo frente a la comunidad en general y frente a otras autoridades, por esta razón, debe estar consciente y seguro de las decisiones que tome en relación al establecimiento, debido a que es quien tendrá que responder frente a cualquier eventualidad.

“El director como representante del Ministerio de Educación a nivel local, continua como el responsable de gerenciar, dirigir, coordinar y animar a los miembros de la comunidad educativa para lograr una gestión escolar efectiva. El director debe ejercer su responsabilidad con entusiasmo y compromiso, consciente de que todo lo que haga o deje de hacer tendrá un impacto positivo o negativo en la gestión escolar”. (MINED, 2008, pág. 8)

Entre las funciones que deben ser desempeñadas por el director escolar, se encuentran:

- Función de asesoramiento pedagógico.
- Función de coordinación.
- Función de facilitar el clima social.
- Función de control.
- Función de información.
- Función de gestión.

- Función de representación.

3.2.4.1 Funciones técnico - pedagógicas.

La Real Academia Española define como director, a la persona responsable de guiar a una institución, logrando la mayor efectividad en cuanto a su organización, para ello, es necesario que cuente con “La capacidad de liderazgo, preparación, empatía e inteligencia social y crítica, carácter estable y sereno, y dominio de su persona”, tal como lo señala la RAE (2014).

El director escolar, es la persona encargada de los ejercicios que contribuyen en la optimización de los procesos educativos, esto, mediante acciones que mejoren la infraestructura, el ambiente laboral, los recursos, las estrategias, entre otros elementos, con el fin de alcanzar resultados de calidad. Para que esto sea posible, el director escolar debe cumplir con dos funciones particulares, la función técnica y la función pedagógica, las que se describen a continuación:

3.2.4.1.1 Función técnica.

El término técnico, se deriva del griego “Techné” que significa “Ciencia” o “Arte”, según lo que establece la Enciclopedia General de la Educación (2008); en otro orden de ideas, es el conjunto de habilidades y conocimientos que se aplican para el desarrollo de acciones, generar y hacer uso de métodos o técnicas que garanticen la calidad del trabajo. En este caso, el director escolar debe ser conocedor, particularmente de los procesos que se desarrollan como administrador educativo, las leyes que lo respaldan, así como manifestar actitudes de liderazgo y capaz de accionar en pro de la educación.

El director escolar debe actuar en mayor parte de manera objetiva y estar regido por las normativas establecidas en el país, respecto al quehacer como director. La función técnica, le encamina a una labor mayormente efectiva, garantizando los resultados mediante acciones confiables y técnicas, para el logro de metas y objetivos planificados.

En efecto, es tarea del director conocer las leyes que respaldan las decisiones y acciones que realiza en función de su puesto, así como las normativas que rigen el

sector educativo del país, lo que se resume en la Legislación Educativa de Guatemala. La legislación se trata de un conjunto de reglas que rigen las acciones en determinada jurisdicción, es decir, que establece las conductas o acciones prohibidas, permitidas y las que resultan obligatorias ejecutar en asuntos específicos.

Guatemala cuenta con una legislación educativa que tiene como fin resolver conflictos, proteger los derechos de la comunidad educativa y sancionar a quienes violan las leyes que conforman dicha legislación. La Legislación Educativa Guatemalteca está integrada por leyes, decretos, acuerdos, reglamentos, convenios, entre otros documentos, que contienen todo lo relacionado con el quehacer educativo, tanto la parte administrativa y la parte pedagógica; a continuación se presenta un listado de algunos documentos, que por su aplicación continua, se consideran los más importantes:

- Constitución Política de la República de Guatemala.
- Acuerdos de paz, sobre identidad y derechos de los pueblos indígenas y sobre aspectos socioeconómicos y situación agraria.
- Ley de Educación Nacional. Decreto No. 12-91.
- Decreto Legislativo 1485, capítulo de la Dignificación y Catalogación del Magisterio Nacional.
- Ley de Servicio Civil.
- Código de Trabajo.
- Acuerdo Gubernativo 193-96, referido al procedimiento para el nombramiento del personal docente, a través de la conformación de Jurados de Oposición en los niveles municipal, departamental y nacional.
- Acuerdo Ministerial No. 2692-2007. Reglamento de Evaluación de los Aprendizajes para los niveles preprimario, primario y medio, en todas sus modalidades, y sus modificaciones en marzo de 2008.
- Acuerdo Gubernativo 1-72 de los Ministerios de Educación y Finanzas, relativo al Reglamento de Licencias para Funcionarios de Educación.
- Acuerdo Gubernativo 2-72. Reglamento para el uso de edificios escolares y sus modificaciones finales.

- Acuerdo Gubernativo No. 119-2007, sobre los sueldos básicos para los niveles de preprimario, primario y medio.
- Acuerdo Ministerial No. 1088-66. Reglamento de tiendas escolares.
- Acuerdo Ministerial No. 58-95. Reglamento de Institutos de Educación por Cooperativa de Enseñanza.
- Acuerdo Ministerial 1345. Reglamento de excursiones escolares.
- Acuerdo Ministerial No. 35-2005. Currículum Nacional Base.
- Convenio No. 87, relativo a la libertad sindical y a la protección del derecho de sindicación.
- Convenio No. 95, relativo a la protección del salario.

Es tarea del director conocer y aplicar lo establecido en estas normativas para garantizar un trabajo legal y transparente, en cumplimiento de la Ley de Educación Nacional, Artículo 37 Obligaciones del Director, inciso a), donde indica que es deber del director “Tener conocimiento y pleno dominio del proceso administrativo de los aspectos técnico-pedagógicos y de la legislación educativa vigente relacionada con su cargo y centro educativo que dirige”.

3.2.4.1.2 Función pedagógica.

La función pedagógica, al igual que lo técnico, requiere de habilidades para el desarrollo de las acciones, pero, estas deben estar ligadas a la formación escolar, García (2009) define dichas acciones como actividades formativas, por lo tanto, se convierte en una acción que involucra a la persona en el quehacer educativo.

El director escolar, debe estar también inmerso en los procesos que entran en contacto directo con el proceso educativo, es decir, conocedor de métodos, técnicas y estrategias que promuevan el aprendizaje efectivo de los estudiantes, así como presentar conocimientos amplios sobre técnicas de evaluación, que exterioricen y aseguren lo que el estudiante haya aprendido durante el proceso educativo. A esto se le conoce como didáctica, definida por López, Cacheiro, Camilli y Fuentes (2016) como “la acción del maestro para sostener el objeto de enseñanza poniéndolo a la vista del estudiante con la intención de que este se apropie de lo que se muestra” (pág. 17).

3.2.4.1.3 El director y las funciones técnico - pedagógicas.

La función técnico - pedagógica, está integrada por el conjunto de actividades que debe desarrollar el director escolar con el objeto de cumplir con sus obligaciones, mediante habilidades y conocimientos que se fundamentan principalmente en la Ley de Educación Nacional, según lo define Touriñán (2013). El director escolar tiene a su cargo dos grandes áreas que hacen posible la acción educativa, el área administrativa y el área técnico-pedagógica.

Respecto al área administrativa, es responsabilidad del director administrar los bienes pertenecientes al centro educativo que dirige y una de las tareas que se observa mayormente es la gestión, que se realiza con el fin de crear espacios dignos para los educandos. Es deber del director llevar el registro y control de los estudiantes inscritos en el centro educativo; organizar la documentación actualizada del personal; garantizar el desarrollo de los programas de apoyo; redacción de documentos que registren las distintas sesiones y acuerdos a los que se llegan con el personal y padres de familia, entre otras acciones.

Por otra parte, el área técnico - pedagógico, implica de forma directa al director en el proceso de aprendizaje desarrollado en los distintos grados, es decir, que es responsabilidad del director evaluar la efectividad del trabajo realizado por los educadores, identificar las ventajas y desventajas del proceso, y organizar reuniones donde se definan estrategias para garantizar el aprendizaje de los estudiantes.

3.2.5 Obligaciones del director: Ley de Educación Nacional.

Cuentan como funciones del director las obligaciones que se establecen en la Ley de Educación Nacional (1991, pág. 11) donde en el Artículo 37 se lee literalmente:

- a) Tener conocimiento y pleno dominio del proceso administrativo de los aspectos técnico-pedagógicos y de la legislación educativa vigente relacionada con su cargo y centro educativo que dirige.
- b) Planificar, organizar, orientar, coordinar, supervisar y evaluar todas las acciones administrativas del centro educativo en forma eficiente.

- c) Asumir conjuntamente con el personal a su cargo la responsabilidad de que el proceso de enseñanza-aprendizaje se realice en el marco de los principios y fines de la educación.
- d) Responsabilizarse por el cuidado y buen uso de los muebles e inmuebles del centro educativo.
- e) Mantener informado al personal de las disposiciones emitidas por las autoridades ministeriales.
- f) Representar al centro educativo en todos aquellos actos oficiales o extraoficiales que son de su competencia.
- g) Realizar reuniones de trabajo periódicas con el personal docente técnico, administrativo, educandos y padres de familia de su centro educativo.
- h) Propiciar y apoyar la organización de asociaciones estudiantiles en su centro educativo.
- i) Apoyar y contribuir a la realización de las actividades culturales, sociales y deportivas de su establecimiento.
- j) Propiciar las buenas relaciones entre los miembros del centro educativo e interpersonales de la comunidad en general.
- k) Respetar y hacer respetar la dignidad de los miembros de la comunidad educativa.
- l) Promover acciones de actualización y capacitación técnico-pedagógico y administrativa en coordinación con el personal docente.
- m) Apoyar la organización de los trabajadores educativos a su cargo.

Son 13 los incisos donde el Ministerio de Educación describe las responsabilidades del director escolar, para garantizar mediante estos el cumplimiento de las mismas, lo que permitirá el funcionamiento adecuado de los centros educativos de las distintas áreas de Guatemala.

CAPÍTULO IV

4.1 Análisis y discusión

En el municipio de Samayac, Suchitepéquez, son 16 centros educativos los que atienden el nivel primario, de ellos, ocho centros son administrados por directores con asignación de grado y ocho por directores liberados. Es indiscutible que los directores que tienen a su cargo un grado, poseen una cantidad mayor de responsabilidades que los directores liberados, lo que ocasiona inestabilidad en el cumplimiento de sus funciones como administradores educativos.

Por consiguiente, se consideró importante realizar un estudio para determinar la efectividad de los procesos administrativos desarrollados por los directores del nivel primario, comparando el nivel de efectividad entre quienes atienden un grado y quienes han sido asignados únicamente para dicho puesto. Esta investigación, además de identificar la calidad del trabajo realizado por los directores, pretende mejorar las partes débiles que se diagnosticaron, es decir, contribuir en el fortalecimiento del trabajo administrativo de los directores y elevar la calidad educativa.

La investigación sobre la efectividad del trabajo administrativo de los directores con grado y liberados, se desarrolló con la aplicación de un método cuantitativo; esto se debe a que se consideró indispensable un estudio estadístico que permitió evidenciar la efectividad del trabajo realizado en los centros educativos y efectuar la comparación respectiva.

Para el estudio estadístico, se tomó como población a los 116 docentes que forman parte de los centros educativos del nivel primario, quienes mediante una boleta de encuesta, dejaron en evidencia el nivel de organización y los alcances que se han logrado a través del trabajo realizado por los directores. Debido a la cantidad elevada de docentes que atienden a los estudiantes de primaria y al tiempo limitado con el que se contó para el proceso de recolección de datos, se seleccionó una muestra representativa del 84% de la población, que equivale a la cantidad de 98 docentes, los que se consideraron suficientes para obtener los datos y dar respuesta a la investigación.

Para una mayor certeza en cuanto a los resultados de la investigación, se tomó a los 16 directores que dirigen los establecimientos del nivel primario, quienes respondieron a una cédula de entrevista donde manifestaron información acerca del trabajo administrativo que realizan en los centros educativos; así también mediante una entrevista, la Coordinadora Técnica Administrativa del distrito, expresó su punto de vista comparando el trabajo realizado por directores con grado y directores liberados.

A través del método seleccionado, las técnicas y otros elementos que fueron utilizados para la investigación, fue posible obtener información significativa para la formulación de los resultados del estudio, los que se analizan a continuación:

Mediante el proceso de investigación, fue posible identificar las actividades administrativas que frecuentemente realizan los directores y que ocupan la mayor parte de su tiempo; tanto directores con grado y directores liberados, coinciden en el manejo de documentos administrativos, acompañamiento pedagógico y la administración de los programas de apoyo, pero, se notó una diferencia en el trabajo por parte de directores liberados, esto se debe a que agregaron que dentro de las actividades que realizan de forma constante están, la elaboración de informes solicitados por las autoridades inmediatas, la atención a conflictos del centro educativo y el desarrollo de procesos de gestión.

Se pudo notar una diferencia significativa en el trabajo que realizan los directores liberados y los directores con grado, principalmente en el desarrollo de procesos de gestión. Como evidencia de este hecho, se tomaron los resultados de la encuesta realizada al personal docente, quienes ante la interrogante de qué mejoras han identificado en el aspecto físico del establecimiento bajo la administración del director actual, el 97% del personal de los centros dirigidos por directores liberados, respondió que sí ha notado mejoras, por otra parte, solo lo afirmó el 83% de los docentes de los establecimientos dirigidos por directores con grado.

Al respecto, un mayor porcentaje de docentes de directores liberados afirma la identificación de mejorías en su centro educativo; lo ocurrido, reafirma lo comentado por los propios directores, puesto que los directores con grado no mencionaron el

proceso de gestión como una de las actividades que efectúan de manera frecuente, esto es reflejo del tiempo limitado con el que cuentan para el desarrollo de este tipo de acciones; además, en la entrevista realizada a dichos directores, una minoría de directores con grado manifestó que cuenta con un equipo de cómputo en su establecimiento, lo que hace difícil su labor para gestionar, puesto que para ello se hace necesario elaborar solicitudes, elaborar informes, entre otro tipo de documentos.

García, Rojas y Campos (2002, pág.20), mediante el escrito “La administración escolar para el cambio y el mejoramiento de las instituciones educativas”, señalan que el director, como autoridad educativa de la institución, debe manifestar liderazgo particularmente en los ejercicios que garanticen el progreso del centro educativo, y uno de los ejercicios que contribuye de manera esencial en el avance de los establecimientos, es el proceso de gestión.

A través de los procesos de gestión, los directores del nivel primario del distrito 96-44, han logrado mejoras importantes en su centro educativo y se debe a que se ha considerado insuficiente el aporte que ofrece el Ministerio de Educación para el fortalecimiento de los establecimientos; como se mencionó anteriormente, la gestión es esencial para el avance continuo de las instituciones educativas, a lo que se puede concluir, que los directores liberados según lo que manifestaron, sí han cumplido con esta función y han trabajado para el progreso de la institución que tienen a su cargo. Por otra parte, también lo han logrado los directores con grado, pero, en menor escala.

Es importante también que las actividades administrativas se realicen de manera efectiva, por esta razón, es indispensable que el director considere planificar, organizar, coordinar y evaluar dichas actividades; el 90% de los docentes dirigidos por directores sin grado, indicó que su director sí realiza este proceso y los docentes dirigidos por directores con grado, lo manifestó en un 83%; se observa nuevamente a los directores con grado con un porcentaje menor.

Además del factor tiempo, es posible que el desconocimiento o el desinterés, sean los elementos que no permiten efectuar las acciones administrativas a través de este proceso, mismo que garantiza en mayor grado, resultados favorables. A esto se refieren Jones y George (2010, pág. 5), al expresar que la planeación, organización,

dirección y control de los recursos, que integran el proceso de la administración, se realizan con el fin de lograr metas de manera eficiente y eficaz.

Para determinar el nivel de efectividad de los procesos administrativos de directores con grado y sin grado, se debe evaluar si estos están apegados a la ley, lo que significa que dichos directores deben conocer ampliamente las normativas que regulan su labor como tal.

Para esta situación, se tomó como referencia las expresiones dadas por los directores y el personal docente; para iniciar, los directores han manifestado conocer una variedad de leyes que rigen su trabajo como administradores educativos, expusieron frecuentar la Ley de Educación Nacional, Manual de Convivencia, Reglamento Interno y la Legislación Educativa en general, para respaldar las decisiones y acciones que se consideren convenientes según sea el caso. Esto es un indicio de la calidad de las acciones que realizan en función de su puesto como director, como lo demanda la ley.

Por otra parte, el personal docente aportó ideas acerca de la base legal que poseen los directores para la toma de decisiones, a lo que respondieron en un mayor porcentaje que los directores sí presentan una base legal plena para el desarrollo de procesos administrativos. Existe ahora una diferencia particular entre los porcentajes, se ha presentado únicamente un 4% que posiciona a los directores liberados sobre directores con grado, los primeros presentan un 87% y los segundos un 83%; esto significa que en ambos casos las decisiones y acciones realizadas con relación a procesos administrativos, se encuentran ligadas a la ley correspondiente.

Aunado a esta información, respecto al uso de la legislación educativa, los educadores respondieron que los directores sí hacen uso de ella para resolver procesos administrativos. Dicha interrogante manifiesta un resultado distinto a lo que se ha presentado en este análisis, ahora existe un 3% que ubica a los directores con grado sobre los liberados; el 83% de los docentes de directores con grado afirmaron el uso de la legislación y el 80% por parte de los docentes de directores liberados.

Independientemente de este resultado, se evidencia que en ambos casos las decisiones y acciones que han efectuado los directores, están apegadas a lo que indica la legislación educativa, por lo tanto, cumplen con lo establecido en la Ley de Educación Nacional, Artículo 37, Obligaciones del Director, inciso a), donde se establece que es deber del director tener un conocimiento pleno de la legislación educativa vigente, relacionada con su cargo e institución educativa que dirige.

Lo que resulta interesante es que en ambos casos los resultados están por debajo del 90%, lo que también resulta preocupante y puede que se deba a la falta de espacios para socializar las leyes y el desinterés en la autoformación sobre las mismas, para aplicarlas de manera correcta y cuando correspondan.

En lo que concierne al nivel de organización y los alcances que presentan los centros educativos, se consideró preciso evaluar dos aspectos, lo técnico - pedagógico y lo físico de las instituciones. En esta parte toma protagonismo la opinión del personal docente, quienes fueron los principales declarantes para confirmar los avances que se han logrado mediante la administración del director.

Tanto en los centros educativos dirigidos por directores con grado y directores liberados, el mayor porcentaje de los docentes afirmaron que sí han identificado mejoras en el aspecto pedagógico, con un 83% lo manifestó el personal docente de directores sin grado y con un 67% los docentes de directores con grado.

La justificación que aportó el personal docente de los centros educativos dirigidos por directores liberados, fue que han recibido un acompañamiento pedagógico por parte del director y una supervisión constante de su trabajo, así también, expresaron que una de las actividades importantes para el fortalecimiento del aspecto técnico - pedagógico, han sido las reuniones donde existen espacios de intercambio de ideas y experiencias que enriquecen la enseñanza; esto ha permitido la identificación de fortalezas y debilidades en los métodos que se utilizan, lo que ha producido la búsqueda de actividades que fortalezcan el proceso educativo.

Por otra parte, los docentes de directores con grado, indicaron únicamente que dichos avances son el resultado del uso de herramientas que permiten la elaboración

efectiva de la planificación, proporcionados por el propio director; también la motivación en la implementación de estrategias para garantizar el aprendizaje de los estudiantes.

Por esta razón, se considera indispensable que el director posea un amplio conocimiento sobre métodos, técnicas y estrategias de aprendizaje; en otro orden de ideas, que tenga el conocimiento y la capacidad para desarrollar funciones pedagógicas, que requieren la realización de acciones ligadas a la formación escolar o a las actividades formativas (García, 2009).

Como se aprecia, en ambos casos se manifestó un mayor porcentaje que afirma que sí se ha logrado avances en el aspecto pedagógico, pero, existe un dato importante que señalar; existe un 16% de diferencia en el progreso que han presentado los centros educativos dirigidos por directores liberados, sobre los establecimientos dirigidos por directores con grado; además, es notorio que existe mayor atención de los directores liberados hacia las actividades de aprendizaje que emplean los educadores, según las actividades que se mencionaron. Esto significa que existe un mayor avance mediante el trabajo realizado por directores liberados, en el aspecto técnico - pedagógico.

En secuencia con el análisis de los avances de los centros educativos, ahora en el aspecto físico; gracias a los proyectos que se han llevado a cabo, en los dos casos se ha manifestado un mayor porcentaje que asegura que sí se han presentado cambios positivos en el ornato e infraestructura del plantel; pero, sigue existiendo una brecha que continua posicionando a los establecimientos dirigidos por directores liberados, sobre los dirigidos por directores con grado; esto se debe a que los cambios que se presentan en los segundos, son mínimos comparados con el gran progreso que muestran los establecimientos dirigidos por directores liberados.

Como evidencia de ello, los proyectos que prevalecen en los centros educativos de directores con grado están únicamente asociados al ornato del plantel, a diferencia de los otros centros, que presentan proyectos como techado de canchas polideportivas, construcción de un segundo nivel, rampas, escenarios, entre otras, que demuestran cambios superiores a los presentados anteriormente. Esto también se

refleja en las gráficas de la encuesta realizada al personal docente, adjuntas al anexo en las páginas 78 y 90 de este informe; como se manifestó anteriormente, se muestra un 97% de logros alcanzados en el aspecto físico de los establecimientos de directores liberados, sobre un 83% de logros en las instituciones de directores con grado.

Así también, fue necesario evaluar la reacción de la comunidad ante los avances en lo técnico - pedagógico y lo físico de los centros educativos, para ello, se cuestionó al personal docente sobre la matrícula estudiantil; como respuesta a la interrogante se presentó un incremento en los dos casos, pero, existe nuevamente una diferencia entre los porcentajes sobre el incremento de la matrícula estudiantil, ahora con un 19%, de los establecimientos de directores liberados, sobre los centros educativos de directores con grado; el primero presentó un 77% que afirma el incremento de la matrícula y el segundo únicamente un 58%.

Esto quiere decir, que el director con asignación de grado juntamente con el personal docente, tienen una responsabilidad o un reto muy grande que lograr, principalmente en el incremento de la matrícula estudiantil y que puede lograrse mediante el mejoramiento de los aspectos técnico - pedagógicos y físicos del establecimiento; esto como parte de su trabajo como empleados del Ministerio de Educación, debido a que en el Artículo 37 de la Ley de Educación Nacional, Obligaciones del director, inciso c, establece que como obligación del director está el asumir conjuntamente con el personal a su cargo, la responsabilidad de que el proceso de enseñanza - aprendizaje se realice en el marco de los principios y fines de la educación, para lograr con ello elevar el número de estudiantes y brindar una educación de calidad.

La Ley de Educación Nacional de Guatemala, misma que ha sido citada en párrafos anteriores, presenta las obligaciones que forman parte del quehacer de los directores, en el Artículo 37 se encuentran trece obligaciones enlistadas de la a) a la m); así también, en el listado se establecen puntos importantes que orientan al director a mantener un adecuado nivel de organización en el centro educativo. La organización en los establecimientos permite que estos funcionen de manera efectiva, en aspectos administrativos y pedagógicos.

Para determinar el nivel de organización de los centros educativos del nivel primario, se tomó como base lo establecido en los incisos del Artículo 37 de la ley mencionada; con base a dichas obligaciones, el personal docente respondió a distintas interrogantes que evaluaron el trabajo de los directores.

Respecto al cuidado y uso adecuado de los bienes del centro educativo, los docentes de directores liberados respondieron en un 90% que estos sí se ocupan de ello y los docentes de directores con grado lo afirmaron en un 92%. Acerca de la información que los directores deben compartir al personal, un 97% indicó que los directores liberados sí cumplen con ello y solo el 83% afirmó que los directores con grado efectúan esta acción.

En relación a las actividades de actualización o capacitación técnico - pedagógicas y administrativas, el 70% del personal expresó que el director sin grado sí promueve este tipo de actividades en el centro educativo, solo un 58% indicó que el director con grado organiza estos eventos. De las actividades en pro del mejoramiento del proceso enseñanza - aprendizaje, un 80% de los docentes de directores sin grado manifestó que su director sí organiza estas actividades y con un 83% lo afirmó el personal de directores con grado.

El 90% del personal de directores liberados, manifestó que su autoridad sí promueve el desarrollo de actividades sociales, culturales, deportivas y cívicas en el centro educativo y de los docentes de directores con grado lo indicó un 92%.

Cada uno de estos aspectos, reflejan en los establecimientos el tipo de organización que se maneja y la calidad del trabajo que efectúan los directores, a la vez, generan también una imagen frente a la comunidad educativa; el 90% del personal de las instituciones dirigidas por directores liberados, expresó que sí se ha logrado presentar una imagen de calidad ante la comunidad y de los establecimientos de directores con grado, lo afirmó únicamente el 75%. Esta realidad es resultado del tipo de organización que se maneja en los centros educativos del nivel primario y justifica los datos presentados en cuanto al incremento de la matrícula estudiantil, por lo tanto, el nivel de organización sí influye en la decisión del padre de familia para la selección del centro educativo que atenderá a sus hijos.

Es indispensable que los directores evalúen su trabajo y reconozcan si están produciendo resultados favorables para la comunidad, puesto que deben cumplir con su labor de líder, tener visión y promover acciones que comprometan a la comunidad para ofrecer un servicio educativo de calidad, como se expresa en el texto Programa de capacitación de directores en gestión de centros educativos (González, 2002).

Al hacer una comparación entre los porcentajes que se obtuvieron mediante la encuesta realizada al personal docente de los centros educativos dirigidos por directores con grado y liberados, con interrogantes que tienen la finalidad de evaluar la efectividad de los procesos administrativos, puede evidenciarse que existe un mayor porcentaje en los resultados de los centros educativos de directores liberados, sobre las instituciones de directores con grado, esto en relación a las afirmaciones a las interrogantes. Por lo que se deduce que existe mayor efectividad en el trabajo administrativo realizado por directores liberados.

Este supuesto se ratifica mediante la entrevista realizada a la Coordinadora Técnica Administrativa del distrito escolar 96-44; la Licenciada Perlita Celeste Rodríguez Solval, ha definido el trabajo de los directores con grado como complicado debido a la responsabilidad que presentan con el grado asignado, por otra parte, define el trabajo de los directores liberados como una labor eficiente y eficaz. Y para una respuesta mayormente específica, ante la interrogante sobre quiénes presentan mayor efectividad en cuanto al trabajo administrativo, respondió que son los directores liberados quienes han presentado resultados más efectivos en el puesto que desempeñan.

Esta situación, como lo mencionó la Coordinadora, es resultado de la responsabilidad que los directores asumen con el grado que atienden; no está demás mencionar que son diversas las actividades que se desarrollan en función del puesto como docente, parte de ellas son planificar, organizar actividades de aprendizaje, elaborar instrumentos de evaluación, llevar un registro de las actividades, calificar tareas, entre otras que forman parte del quehacer como educador.

Ante estas responsabilidades, el tiempo que resta no es suficiente para atender asuntos relacionados a la administración del centro educativo; por lo tanto, si no es

suficiente el tiempo con el que cuentan los directores liberados para desempeñar su labor como tal, existe menos probabilidad de que los directores con grado puedan atender de forma efectiva el trabajo correspondiente a lo administrativo.

El atender un grado significa ocupar una jornada completa para finalizar con éxito las actividades de aprendizaje; solo el atender un caso disciplinario o elaborar informes y documentos administrativos, es extenso el tiempo que se utiliza. Por esta razón, no es correcto etiquetar como irresponsables a las personas que fungen como directores y docentes, es el puesto el que presenta problemas en cuanto a la distribución del tiempo para el desarrollo de las actividades.

Como síntesis al análisis de la información que se obtuvo mediante los distintos instrumentos de recopilación de datos, ante la temática de la efectividad de los procesos administrativos desarrollados por directores con grado y liberados del nivel primario, del distrito 96-44, puede concluirse que en ambos casos, existe una responsabilidad que conlleva el desarrollo de una variedad de actividades administrativas, mismas que permiten la dirección efectiva de los centros educativos. Entre estas actividades resalta el proceso de gestión, como acción frecuente por parte de los directores liberados.

Así también, tanto directores con grado y sin grado, presentan una base legal que respalda las decisiones y acciones que realizan para resolver asuntos administrativos, dichas acciones están ligadas principalmente a lo establecido en la Legislación Educativa de Guatemala, pero, en ambos casos los resultados están por debajo del 90%; de igual manera, se afirma que se han efectuado cambios positivos en el aspecto pedagógico y físico en los centros educativos, gracias al tipo de organización que manejan los directores, pero, los avances son menores en el caso de los directores con grado.

El trabajo realizado por los directores, ha hecho posible la proyección de una imagen de calidad ante la comunidad, con el fin de crear confianza e incrementar la matrícula estudiantil. Pero, existe siempre una ventaja por parte de los directores liberados sobre los directores con grado; esta ventaja se debe a que los primeros están únicamente asignados para desempeñar las funciones correspondientes al puesto de

director; lo que se convierte en desventaja para los directores con grado, debido a que tienen a su cargo dos grandes responsabilidades.

Esta problemática se ha presentado desde hace tiempo, como consecuencia de ello, es que los centros educativos dirigidos por directores con grado no han manifestado grandes cambios; en cuanto a la infraestructura, los cambios que se han realizado son mediante proyectos ejecutados por las autoridades municipales, es decir, que son estas autoridades quienes han accionado para contribuir en el mejoramiento de la calidad educativa; posterior a estos proyectos, los directores se han encargado únicamente del ornato del centro educativo.

¿Qué pasaría si las autoridades municipales deciden retirar el apoyo a los centros educativos? Prácticamente no continuarían los avances en estos establecimientos; cabe señalar, que la administración municipal del período 2016 – 2019 del municipio de Samayac, le ha apostado a la educación; como evidencia de ello han sido los proyectos que presentan actualmente los centros educativos, claro está, que en los proyectos realizados en las instituciones educativas dirigidas por directores liberados, ha existido un aporte de parte del propio centro mediante las gestiones realizadas por los directores, es decir, que se ha trabajado de manera conjunta.

En el caso de los centros educativos de directores con grado, la mayor parte del trabajo lo ha realizado la municipalidad; nuevamente se resalta que esta situación no ocurre debido a un trabajo irresponsable por parte de los directores con grado, esto se debe a la doble función que desempeñan, a la cantidad de responsabilidades y al tiempo limitado con el que cuentan.

CAPÍTULO V

5.1 Conclusiones

- Mediante la investigación realizada, se afirma que los procesos administrativos ejecutados por los directores liberados presentan un 86% de efectividad, en comparación con el trabajo realizado por los directores con grado que presenta un 78%; como se puede notar, existe una diferencia entre el trabajo realizado por directores liberados y directores con grado, el primero manifiesta resultados mayormente efectivos y los centros dirigidos por directores con grado presentan también un resultado aceptable, pero, es necesario elevar la efectividad de los procesos para el fortalecimiento de la calidad educativa.
- Como parte del trabajo administrativo de los directores, los procesos que realizan con mayor frecuencia son: Manejo de documentos administrativos, acompañamiento pedagógico y la administración de los programas de apoyo. Los directores liberados, además de los procesos mencionados, manifestaron que como parte del trabajo administrativo que realizan frecuentemente están: Elaboración de informes, atención a conflictos del centro educativo y el desarrollo de procesos de gestión; cabe mencionar que, las responsabilidades administrativas son las mismas para todos los directores, aún para quienes tienen a su cargo un grado.
- Los directores presentan un amplio conocimiento sobre las leyes que regulan su función y el desarrollo de procesos administrativos, mismos que hacen uso de documentos como la Ley de Educación Nacional, Ley de Alimentación Escolar, Ley de Servicio Civil, Manual de Convivencia, Reglamentos Internos y la Legislación Educativa en General, para la toma de decisiones y respaldar las acciones que se consideren, según el caso que se presente en el centro educativo.

- En cuanto al nivel de organización y alcances que se presentan en los centros educativos, se confirmó que se han logrado cambios positivos en el aspecto técnico - pedagógico y en el aspecto físico de los establecimientos, pero, ha sobresalido el trabajo realizado por directores liberados, estos presentan proyectos a gran escala en infraestructura, supervisión continua del trabajo de los educadores y la implementación de recursos materiales y tecnológicos; también se observó que los centros dirigidos por directores liberados poseen un mayor número de estudiantes que los dirigidos por directores con grado, como consecuencia de la ubicación de estos establecimientos.
- Los directores de los centros educativos del nivel primario, distrito 96-44, deben fortalecer la efectividad de los procesos administrativos que realizan y con ello optimizar la función de los establecimientos; particularmente los directores con grado, quienes han presentado resultados menores a los centros dirigidos por directores liberados, debido a la doble función que tienen a su cargo.

5.2 Recomendaciones

- Presentar un nivel aceptable de efectividad en los procesos administrativos, en el caso de los directores liberados un 86% y los directores con grado un 78%, no significa que el trabajo perpetúe de la misma manera, debe existir un espíritu de superación principalmente en las autoridades de cada establecimiento; por consiguiente, se recomienda a los directores determinar metas y objetivos mayores a los alcanzados, particularmente los directores con grado, quienes deben incrementar la efectividad de su trabajo como administradores, lo que también les permitirá elevar la calidad educativa.
- Es importante el manejo del tiempo cuando se tiene a cargo una serie de responsabilidades, principalmente cuando estas son diversas y se cuenta con un tiempo limitado para efectuarlas; por tal razón, se exhorta a los directores la organización de los procesos administrativos que forman parte de su trabajo, especialmente los directores con grado, quienes también poseen responsabilidades como docentes; de esta manera evitarán el descuido de las tareas que les competen como administradores educativos.
- Para el desarrollo adecuado y legal de los procesos administrativos, se recomienda a los directores estar en constante actualización con las leyes que rigen su labor, por lo que es importante su disposición para autoformarse; así también, es necesario que la autoridad educativa del distrito promueva la constante actualización de dichos estatutos y el cumplimiento de los mismos.
- Se considera indispensable que los centros educativos avancen en el mejoramiento de su infraestructura y en los procesos para optimizar el aprendizaje de los estudiantes, por lo que se sugiere que los directores continúen con el desarrollo de gestiones que se enfoquen tanto en el aspecto físico y pedagógico del centro educativo y elevar la calidad educativa; también que los directores con grado busquen alternativas que les permitan efectuar esta parte importante de su labor como administradores.

- Se recomienda a los directores de los centros educativos del nivel primario, efectuar acciones que afinen el desarrollo de las actividades administrativas, apoyen la toma de decisiones con base a la ley correspondiente y eleven la calidad educativa; en el caso particular de los directores con grado, quienes desempeñan una doble función, deben exponer su situación ante la autoridad educativa del distrito y a las autoridades municipales, para que apoyen en la solución del problema.

5.3 Propuesta

5.3.1 Título.

Optimización de los procesos administrativos desarrollados por directores del nivel primario, distrito 96-44, del municipio de Samayac, Suchitepéquez.

5.3.2 Objetivos.

5.3.2.1 General.

- Optimizar el trabajo administrativo desarrollado por los directores del nivel primario del distrito 96-44 y lograr el buen funcionamiento de los centros educativos.

5.3.2.2 Específicos.

- Lograr el manejo adecuado del tiempo para la realización de procesos administrativos y cumplir en su totalidad con dichas responsabilidades.
- Elevar el nivel de conocimiento de los directores con relación a la base legal para el cumplimiento de sus funciones como administradores educativos.
- Incrementar el desarrollo de procesos de gestión para una mejora en aspectos técnico - pedagógicos y físicos en los centros educativos.
- Afinar el trabajo administrativo realizado por los directores con grado, mediante el apoyo en las actividades propias del puesto de docente.

5.3.3 Justificación.

La función principal del director escolar es administrar el centro educativo que tiene a su cargo, para ello, realiza una serie de actividades que se denominan procesos administrativos; esta función permite que los directores dirijan los establecimientos con el fin de brindar una educación de calidad. A través de la investigación, se determinó que los centros educativos del nivel primario del distrito 96-44, presentan un nivel aceptable de efectividad en cuanto a procesos administrativos, pero, existen algunas debilidades que deben resolverse, especialmente en los centros educativos dirigidos por directores con grado, puesto que presentan menores resultados.

La optimización de los procesos administrativos, resulta necesario debido a las debilidades que se han detectado a través de la investigación realizada. Para iniciar, son numerosas las responsabilidades con las que deben cumplir los directores, razón por la que es difícil realizarlas en su totalidad cuando se cuenta con un tiempo limitado; así también, las leyes que regulan el trabajo de los administradores educativos se incrementan, otras se derogan o se reforman, por lo que es importante mantenerse en constante actualización. Con el tiempo, los centros educativos van presentando necesidades que deben ser resueltas a través de procesos de gestión, actividad que no es frecuente para los directores con grado, debido a la doble función que desempeñan.

Las acciones que forman parte de esta propuesta, están encaminadas a, disminuir las vicisitudes detectadas en los procesos administrativos. De esta manera fortalecer el trabajo administrativo desarrollado por los directores con la finalidad de la efectividad de sus labores.

5.3.4 Descripción.

La presente propuesta, consiste en una serie de acciones que optimicen el trabajo de los directores del nivel primario del distrito 96-44 y de esta manera incrementar la efectividad de los procesos administrativos; estas consisten en lo siguiente:

Las primeras acciones están relacionadas a la organización del tiempo para la realización de las actividades administrativas, para ello, es indispensable que los directores manejen una agenda que les permita organizar los procesos que realizarán en las jornadas de trabajo y cumplirlas en su totalidad. En el caso de los directores con grado, que no poseen el recurso tecnológico para realizar su labor, también deben gestionar para la adquisición de un equipo tecnológico que les facilite el trabajo y realizarlo en el menor tiempo.

La segunda acción compete a la Coordinadora Técnica Administrativa, quien debe promover talleres de actualización sobre las leyes que se emitan para regular el quehacer de los directores; como complemento de ello, los directores deben poseer la Legislación Educativa de Guatemala en su edición más reciente, para autoformarse mediante ella, así efectuar un trabajo de calidad y apegado a la ley correspondiente.

Como tercera acción, los directores deben trabajar para el mejoramiento de los aspectos técnico – pedagógicos e infraestructura de los establecimientos, a través de procesos de gestión; mismos que pueden ser apoyados por la autoridad educativa del distrito, las autoridades municipales, entre otros.

Para la implementación efectiva de las acciones mencionadas, es necesario contar con el tiempo suficiente para realizarlas y lograr los resultados esperados; una realidad difícil para los directores con grado, quienes al desempeñar una doble función, su trabajo se ve limitado por el tiempo e incluso por la carencia de los recursos en su establecimiento. Por esta razón, esta última acción está dirigida hacia ellos, esta consiste en solicitar docentes auxiliares que apoyen su labor como educadores, puesto que la administración de los centros educativos es tarea exclusiva del director, quien

es el responsable de las decisiones que se tomen y de las consecuencias que producen en las instituciones.

Para ello, los directores deben manifestar ante la coordinadora técnica administrativa, la situación que ocurre en cuanto a la doble función que tienen a su cargo y que dificulta el desarrollo efectivo de los procesos administrativos. Una vez expuesto el asunto, con el apoyo de la Coordinadora, elaborar una solicitud dirigida al Concejo Municipal, quien es el ente facultado para asignar puestos 029, así ubicar puestos auxiliares en los centros educativos que lo requieran.

En la tabla 1 se presentan las acciones que se proponen para la optimización de los procesos administrativos desarrollados por los directores del nivel primario, del municipio de Samayac, Suchitepéquez y se muestra el vínculo que estas guardan con los objetivos planteados al inicio de la propuesta; así también, se describe quiénes deben intervenir, los recursos que son necesarios para su cumplimiento y se establecen los meses en los que se recomienda ejecutar dichas acciones.

Tabla 1

Acciones para optimizar el trabajo administrativo de los directores del nivel primario del distrito 96-44.

Objetivos	Acciones	Responsables	Recursos	Tiempo
Lograr el manejo adecuado del tiempo para la realización de procesos administrativos y cumplir en su totalidad con dichas responsabilidades.	Manejo de una agenda que permita organizar las actividades que competen como director.	- Directores del nivel primario del distrito 96-44.	Materiales: - Agenda del ciclo actual. - Lapiceros.	- De enero a octubre.
	Desarrollo de gestiones para la adquisición de un equipo tecnológico que facilite el trabajo administrativo.	- Directores del nivel primario del distrito 96-44. - Personal docente.	Materiales: - Hojas bond carta. - Sello de dirección. Tecnológicos:	- Enero y febrero.

Objetivos	Acciones	Responsables	Recursos	Tiempo
			<ul style="list-style-type: none"> - Equipo tecnológico. - Impresora. 	
<p>Elevar el nivel de conocimiento de los directores con relación a la base legal para el cumplimiento de sus funciones como administradores educativos.</p>	<p>Adquisición de la Legislación Educativa de Guatemala, en su edición más reciente.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Directores del nivel primario del distrito 96-44. 	<p>Materiales:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Legislación Educativa de Guatemala. (Edición reciente) 	<ul style="list-style-type: none"> - Enero.
	<p>Uso de la Legislación Educativa para resolver procesos administrativos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Directores del nivel primario del distrito 96-44. 	<p>Materiales:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Legislación Educativa de Guatemala. (Edición reciente) 	<ul style="list-style-type: none"> - De enero a octubre.
	<p>Organización y participación en</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Coordinadora Técnica 	<p>Materiales:</p>	<ul style="list-style-type: none"> - De enero a octubre.

Objetivos	Acciones	Responsables	Recursos	Tiempo
	talleres de actualización, con relación a las leyes que regulan el trabajo de la administración educativa.	Administrativa del distrito. - Directores del nivel primario del distrito 96-44.	- Acuerdos impresos. - Programas. - Cuaderno de apuntes. - Lapiceros. - Mesas. - Sillas. Tecnológicos: - Equipo de audio. - Micrófono. Humanos: - Tallerista.	
Incrementar el desarrollo de procesos de gestión para una mejora en aspectos técnico -	Mejoramiento de aspectos técnico – pedagógicos y de infraestructura del centro educativo, a	- Directores del nivel primario del distrito 96-44.	Materiales: - Hojas bond carta. - Sello de dirección.	- De enero a diciembre.

Objetivos	Acciones	Responsables	Recursos	Tiempo
pedagógicos y físicos en los centros educativos.	Través de procesos de gestión.	- Personal docente.	Tecnológicos: - Equipo tecnológico. - Impresora.	
Afinar el trabajo administrativo realizado por los directores con grado, mediante el apoyo en las actividades propias del puesto de docente.	Exposición a la Coordinadora Técnica Administrativa, sobre las dificultades que presenta cumplir con los procesos administrativos al ser director con grado.	- Directores con grado del nivel primario del distrito 96-44.	Materiales: - Hojas bond carta. - Sello de dirección. Tecnológicos: - Equipo tecnológico. - Impresora.	- Enero.
	Solicitud a las autoridades municipales para la asignación de docentes auxiliares	- Coordinadora Técnica Administrativa del distrito.	Materiales: - Hojas bond carta. - Sello de dirección.	- Enero.

Objetivos	Acciones	Responsables	Recursos	Tiempo
	para los centros educativos dirigidos por directores con grado.	- Directores con grado del nivel primario del distrito 96-44.	- Sello de la Coordinación Técnica Administrativa. Tecnológicos: - Equipo tecnológico. - Impresora.	

Fuente: Elaboración propia, estudiante de Tesina. Febrero, 2021.

Nota. Esta tabla muestra la propuesta de trabajo para los directores del nivel primario del distrito 96-44 y se sugiere que se realice en el tiempo que se plantea, para la existencia de un orden, trabajar durante todo el ciclo y lograr una mayor efectividad en los procesos administrativos.

5.3.5 Beneficiarios.

Es evidente que la comunidad educativa del distrito será la beneficiada; los 16 directores del nivel primario tendrán las herramientas y el tiempo organizado para desarrollar sus funciones; 116 docentes serán dirigidos por directores con el conocimiento necesario para apoyarles a resolver conflictos de manera legal y recibirán orientaciones para mejorar los métodos de enseñanza; recibirán una educación de calidad aproximadamente 3,050 estudiantes del nivel primario y con un ambiente adecuado para desarrollar su proceso de aprendizaje; la cantidad de educandos se tomó de la estadística inicial y final de estudiantes del nivel primario del ciclo 2020.

Serán beneficiados alrededor de 6,000 padres de familia, quienes serán atendidos para resolver sus dudas y quedarán satisfechos al notar el tipo de educación que estarán recibiendo sus hijos. Así también, la Coordinadora Técnica Administrativa recibirá un trabajo administrativo eficiente, puesto que es la autoridad encargada de rendir cuentas a las autoridades educativas departamentales.

5.3.6 Resultados esperados.

Esta propuesta tiene como fin elevar el nivel de efectividad de los procesos administrativos desarrollados por los directores del nivel primario del distrito 96-44; a través de estos procesos, se espera que las decisiones que se tomen en el centro educativo sean de acuerdo a la ley y se actúe de manera justa y transparente. También se espera que los centros educativos brinden una educación de calidad, a través de métodos y técnicas de enseñanza mayormente efectivas y con un ambiente adecuado, con instalaciones que faciliten el aprendizaje de los estudiantes.

De igual manera, se pretende que los directores con grado, cuenten con el tiempo necesario para realizar su labor como administradores educativos y mejoren las condiciones en las que se encuentra su centro educativo, para brindar una educación que asegure el aprendizaje de quienes hacen uso de sus servicios. Con todo esto, se espera que el municipio de Samayac sea un distrito que sobresalga por

su calidad en el manejo administrativo de los establecimientos del nivel primario y que trabaja para que los educandos se encuentren con lo mejor para su educación.

5.3.7 Cronograma.

No.	Acciones	Meses											
		E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
1	Adquisición de la Legislación Educativa de Guatemala, en su edición más reciente.												
2	Exposición a la Coordinadora Técnica Administrativa, sobre las dificultades que presenta cumplir con los procesos administrativos al ser director con grado.												
3	Solicitud a las autoridades municipales para la asignación de docentes auxiliares para los centros educativos dirigidos por directores con grado.												
4	Desarrollo de gestiones para la adquisición de un equipo tecnológico que facilite el trabajo administrativo.												
5	Manejo de una agenda que permita organizar las actividades que competen como director.												
6	Organización y participación en talleres de actualización, con relación a las leyes que regulan el trabajo de la administración educativa.												
7	Uso de la Legislación Educativa para resolver procesos administrativos.												
8	Mejoramiento de aspectos técnico – pedagógicos y de infraestructura del centro educativo, a través de procesos de gestión.												

5.4 Referencias

- Álvarez, M. (2010). *Liderazgo compartido: Buenas prácticas de dirección escolar*. Madrid: Wolters Kluwers.
- Bateman, T. S. y Snell, S. A. (2009). *Administración. Liderazgo y colaboración en el mundo competitivo. (8a. Edición.)* México: McGraw-Hill.
- Bennis, W. G. (1973). *Desarrollo organizacional: su naturaleza, sus orígenes y perspectivas*. México: Fondo Educativo Interamericano.
- Bueno Blanco, R., Ramo Sámano, M. y Berrelleza Gaxiola, C. F. (2018). *Elementos básicos de Administración. (1a. Edición.)* México: UAS/DGEP.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de los recursos humanos. El capital humano de las organizaciones. (8a. Edición.)* México: Mc Graw-Hill.
- Congreso de la República de Guatemala (2003). *Ley de Educación Nacional [Decreto 12-91]*.
- Correa, C. (1997). *Administración estratégica y calidad integral en las insituciones educativas*. Santafé de Bogotá: Cooperativa Editorial Magisterio.
- Covey, S. (2013). *Liderazgo centrado en principios. (Edición 2013)*. Barcelona, España: Editorial Paidós.
- Deming, E. (1982). *Quality, productivity and competitive position*. Cambridge: MIT.
- Enciclopedia General de la Educación (2008). *Técnico*. Barcelona, España: Grupo Editorial, S.A.
- Freire, S. y Miranda, A. (2014). *El rol del director en la escuela: el liderazgo pedagógico y su incidencia sobre el rendimiento académico*. Lima, Perú: Ediciones Arteta E.I.R.L.
- Fuentes Sánchez, C. E. (2009). *El círculo de estudio como técnica para disminuir el desconocimiento e incrementar la práctica de la Legislación Educativa en las y los docentes y autoridades educativas del municipio de Mazatenango,*

- Suchitepéquez* (Tesis de pregrado). Universidad de San Carlos de Guatemala, Guatemala.
- García, M. (2009). *Pedagogía, educación y psicología*. [Mensaje de blog.] Recuperado de <http://pedagogiapsicologia3.blogspot.com/2009/11/pedagogiaeducacion-y-psicologia.html>
- García, N., Rojas, M. y Campos, N. (2002). *La administración escolar para el cambio y el mejoramiento de las instituciones educativas*. San José, Costa Rica: Editorial de la Universidad de Costa Rica.
- González, N. C. (abril-junio de 2006). Perfil del director: Competencias de la posición del director o directora del centro educativo. *Ciencia y Sociedad*, 31(2), 240-256.
- González, S. (2002). *Programa de capacitación de directores en gestión de centros educativos: Diplomados en gestión de centros educativos*. Santo Domingo, República Dominicana: INAFOCAM.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C. y Baptista Lucio, M. P. (2010). *Metodología de la Investigación. (5a. Edición.)* México: McGraw-Hill.
- Ishikawa, K. (1990). *¿Qué es el control total de calidad?*. Colombia: Norma.
- Jones, G. R. y George, J. M. (2010.). *Administración Contemporánea. (6a. Edición.)* México: McGraw-Hill.
- López Gómez, E., Cacheiro González, M. L., Camilli Trujillo, C. y Fuentes Gómez, J. L. (2016). *Didáctica general y formación del profesorado*. España: Unir Editorial.
- Ministerio de Educación MINED de el Salvador. (2008). *Dirección Escolar Efectiva, Cuaderno 4*. San Salvador: Procesos Gráficos.
- Münch Galindo, L. (2007). *Administración. Escuelas, proceso administrativo, áreas funcionales y desarrollo emprendedor. (1a. Edición.)* México: Pearson Educación.

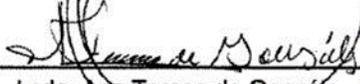
Pita Fernández, S., Pértegas Díaz, S. (2002). *Investigación Cuantitativa y Cualitativa*. Coruña, España: Unidad de Epidemiología Clínica y Bioestadística. Complejo Hospitalario-Universitario Juan Canalejo.

Ramírez, C. (2005). *Fundamentos de la Administración*. Santafé de Bogotá: Ecoe Ediciones.

Real Academia Española (2014). *Diccionario*. (Última edición.) España.

Torres Hernández, Z. (2014). *Teoría general de la administración*. (2a. Edición.) México: Grupo Editorial Patria.

Touriñán, J. (2013). *Función pedagógica*. Recuperado de <http://webspersoais.usc.es/persoais/josemanuel.tourinan/funcped.html>

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



Anexos

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
CENTRO UNIVERSITARIO DE SUR OCCIDENTE (CUNSUROC)
LICENCIATURA EN PEDAGOGIA Y ADMINISTRACION EDUCATIVA**



**Encuesta dirigida al personal docente de los centros educativos del nivel
primario, distrito 96-44 del municipio de Samayac, departamento de
Suchitepéquez.**

Indicaciones: Responda con total sinceridad la presente boleta de encuesta; la información que proporcione en la misma será manejada de forma confidencial y apoyará el Proceso de Investigación de Tesina, de la Carrera de Licenciatura en Pedagogía y Administración Educativa, titulada: Efectividad de los procesos administrativos desarrollados por directores del nivel primario, del municipio de Samayac, Suchitepéquez.

Quien dirige el centro educativo es:

Director con grado

Director liberado

Primera parte:

1. ¿El director del establecimiento hace uso de la legislación educativa para resolver o desarrollar procesos administrativos?
Sí No
2. ¿El director planifica, organiza, coordina y evalúa las acciones administrativas de forma eficiente?
Sí No
3. ¿El director vela por el cuidado y el uso adecuado de los muebles e inmuebles del centro educativo?
Sí No
4. ¿El director comparte con el personal información recibida por las autoridades educativas?
Sí No
5. ¿El director promueve actividades de actualización o capacitación técnico – pedagógicas y administrativas en el centro educativo?
Sí No

Segunda parte:

6. ¿Considera que el director del establecimiento tiene una base legal plena para el desarrollo de procesos administrativos?

Sí

No

¿Por qué? _____

7. ¿Ha identificado mejoras en el aspecto pedagógico bajo la administración del director actual?

Sí

No

¿Por qué? _____

8. ¿Ha identificado mejoras en el aspecto físico del establecimiento bajo la administración del director actual?

Sí

No

¿Por qué? _____

9. ¿Se ha incrementado la matrícula estudiantil bajo la administración del director actual?

Sí

No

¿Por qué? _____

10. ¿El establecimiento proyecta una imagen de calidad, producto de la administración actual?

Sí

No

¿Por qué? _____

11. ¿El director organiza actividades en pro del mejoramiento del proceso enseñanza - aprendizaje?

Sí

No

¿Cuáles? _____

12. ¿El director promueve el desarrollo de actividades sociales, culturales, deportivas y cívicas en el centro educativo?

Sí

No

¿Cuáles? _____

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
CENTRO UNIVERSITARIO DE SUR OCCIDENTE (CUNSUROC)
LICENCIATURA EN PEDAGOGIA Y ADMINISTRACION EDUCATIVA



Como parte del Proceso de Investigación de Tesina, de la Carrera de Licenciatura en Pedagogía y Administración Educativa, se tiene a bien realizar la presente entrevista a directores con grado y liberados de los centros educativos del nivel primario, del distrito 96-44 del municipio de Samayac, Suchitepéquez; misma, que tiene como objeto de estudio, evaluar el nivel de efectividad que presentan los procesos administrativos desarrollados por los directores ya mencionados.

Años de experiencia como director (a): _____

Puesto: Director (a) con grado Director (a) liberado

1. ¿Qué actividades administrativas desarrolla de forma frecuente en función del puesto de director (a)?

2. ¿Qué documentos legales frecuenta para resolver o desarrollar su trabajo como director (a)?

3. ¿Qué procesos administrativos considera que le ocupan mayor tiempo?

4. ¿Considera que es suficiente el tiempo de su jornada para el desarrollo de las tareas administrativas?

5. ¿Qué medidas ha tomado cuando no finaliza los trabajos administrativos en su jornada laboral?

6. ¿Con qué herramientas cuenta el centro educativo para el desarrollo del trabajo administrativo?

7. ¿Cuál es la mayor dificultad que se le presenta para el desarrollo de los trabajos administrativos?

8. ¿Considera que su contexto le ha permitido desarrollar de manera efectiva su labor como director?

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
CENTRO UNIVERSITARIO DE SUR OCCIDENTE (CUNSUROC)
LICENCIATURA EN PEDAGOGIA Y ADMINISTRACION EDUCATIVA**



Como parte del Proceso de Investigación de Tesina, de la Carrera de Licenciatura en Pedagogía y Administración Educativa, se tiene a bien realizar la presente entrevista a la Coordinadora Técnica Administrativa, del distrito 96-44 del municipio de Samayac, Suchitepéquez; misma, que tiene como objeto de estudio, evaluar el nivel de efectividad que presentan los procesos administrativos desarrollados por los directores con grado y liberados del nivel primario, del distrito mencionado.

1. ¿Cómo define el trabajo administrativo desarrollado por los directores liberados?

2. ¿Cómo define el trabajo administrativo desarrollado por los directores con grado?

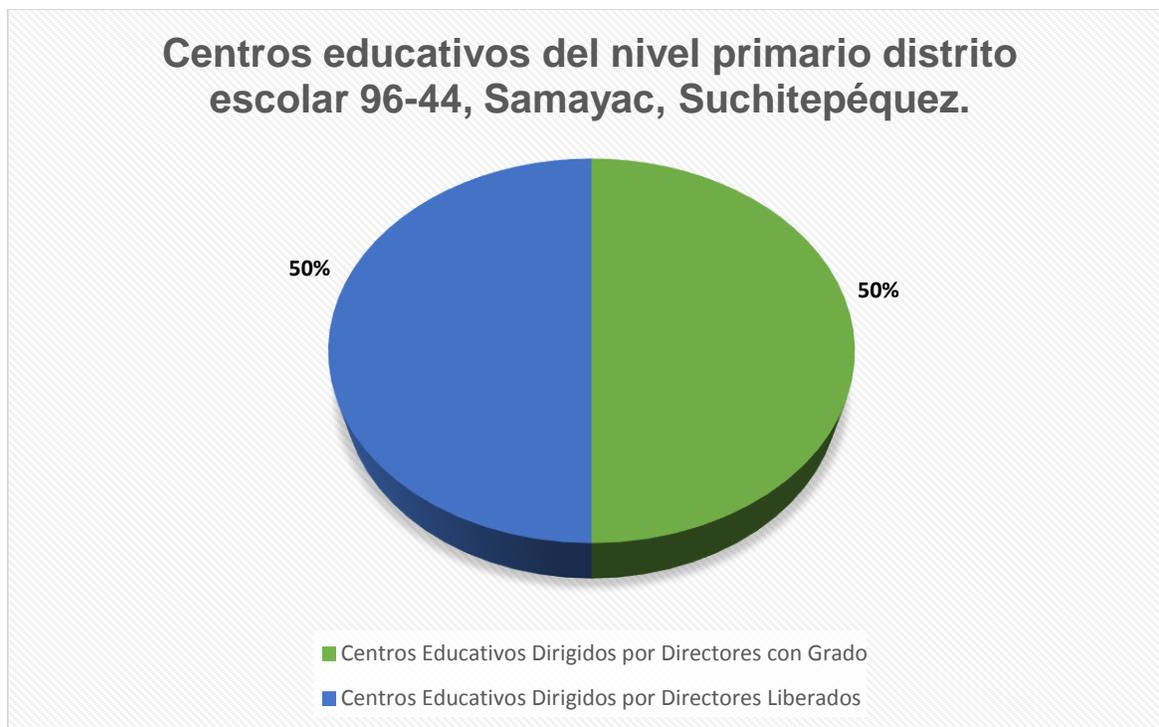
3. Describa de forma sintetizada las condiciones generales en las que se encuentran los centros educativos dirigidos por directores liberados.

4. Describa de forma sintetizada las condiciones generales en las que se encuentran los centros educativos dirigidos por directores con grado.

5. ¿Quiénes son los directores que presentan mayor efectividad en cuanto al trabajo administrativo desarrollado en los centros educativos?

Estudio estadístico

Gráfica No. 1.

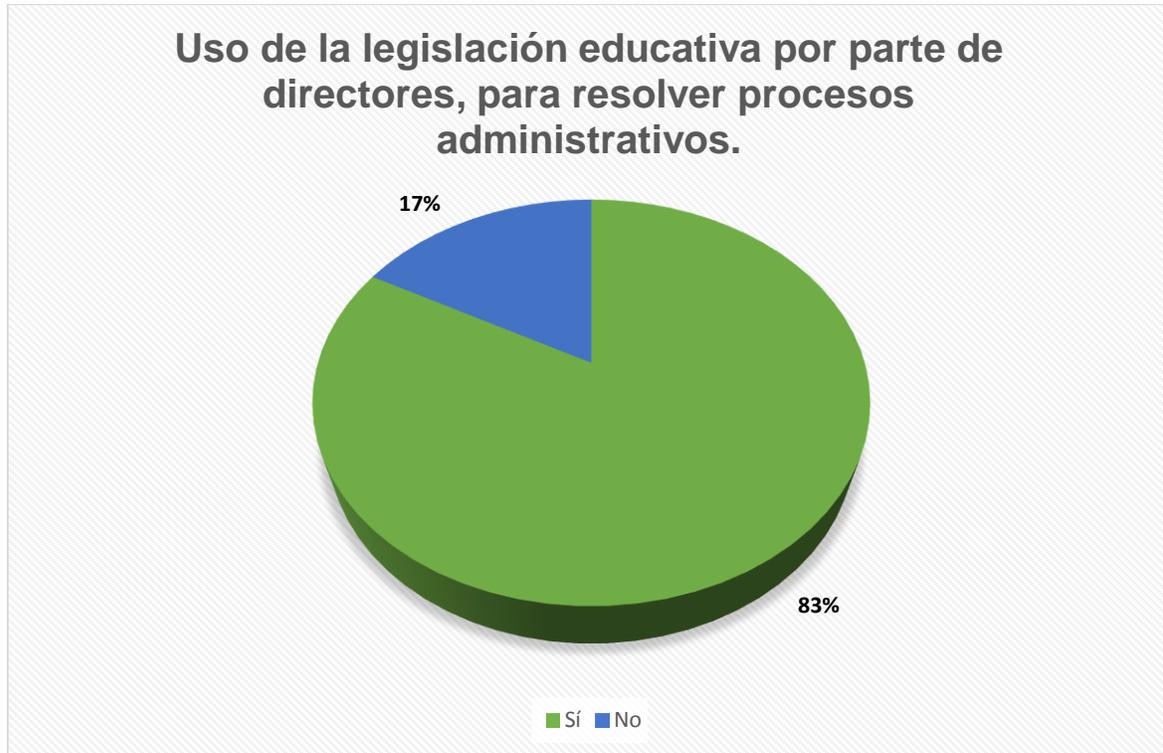


Fuente: Investigación propia, estudiante de Tesina. Septiembre, 2019.

En el distrito escolar 96-44, perteneciente al municipio de Samayac, departamento de Suchitepéquez, son 16 centros educativos los que atienden el nivel primario; de este total, 8 son dirigidos por directores con grado, equivalente al 50%, y 8 son dirigidos por directores liberados, siendo el otro 50%.

Centros educativos dirigidos por directores con grado

Gráfica No. 2.



Fuente: Investigación propia, estudiante de Tesina. Septiembre, 2019.

De la encuesta realizada al personal docente de los centros educativos dirigidos por directores con grado, del nivel primario, el 83% afirma que el director del establecimiento sí hace uso de la legislación educativa, para resolver y desarrollar procesos administrativos que le competen.

Un 20% del personal docente, indica que el director no hace uso de la legislación educativa para el desarrollo de procesos administrativos.

Gráfica No. 3.



Fuente: Investigación propia, estudiante de Tesina. Septiembre, 2019.

Mediante los datos obtenidos a través de la encuesta, el 83% de los docentes indica que el director sí planifica, organiza, coordina y evalúa, de forma eficiente, las acciones propias a la administración educativa.

El otro 17% del personal docente, manifiesta que no es eficiente el proceso que desarrolla el director en cuanto a las acciones administrativas.

Gráfica No. 4.

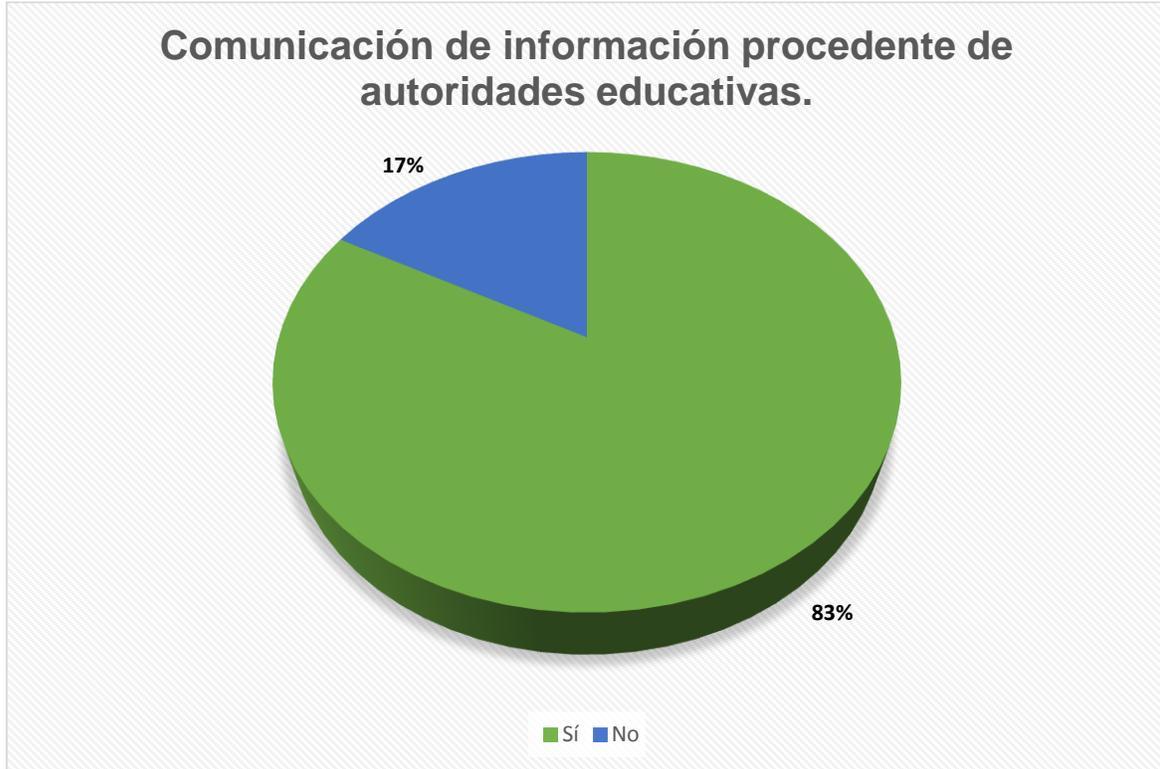


Fuente: Investigación propia, estudiante de Tesina. Septiembre, 2019.

Ante la interrogante realizada al personal docente, un 92% expresa que el director del establecimiento sí está pendiente del cuidado y el uso adecuado de los muebles que forman parte del plantel, así como de la infraestructura y otros bienes que integran el inmueble del centro educativo.

Un 8% de los encuestados, indica que el director del establecimiento no vela por el cuidado y uso de los bienes que se encuentran dentro del centro educativo.

Gráfica No. 5.

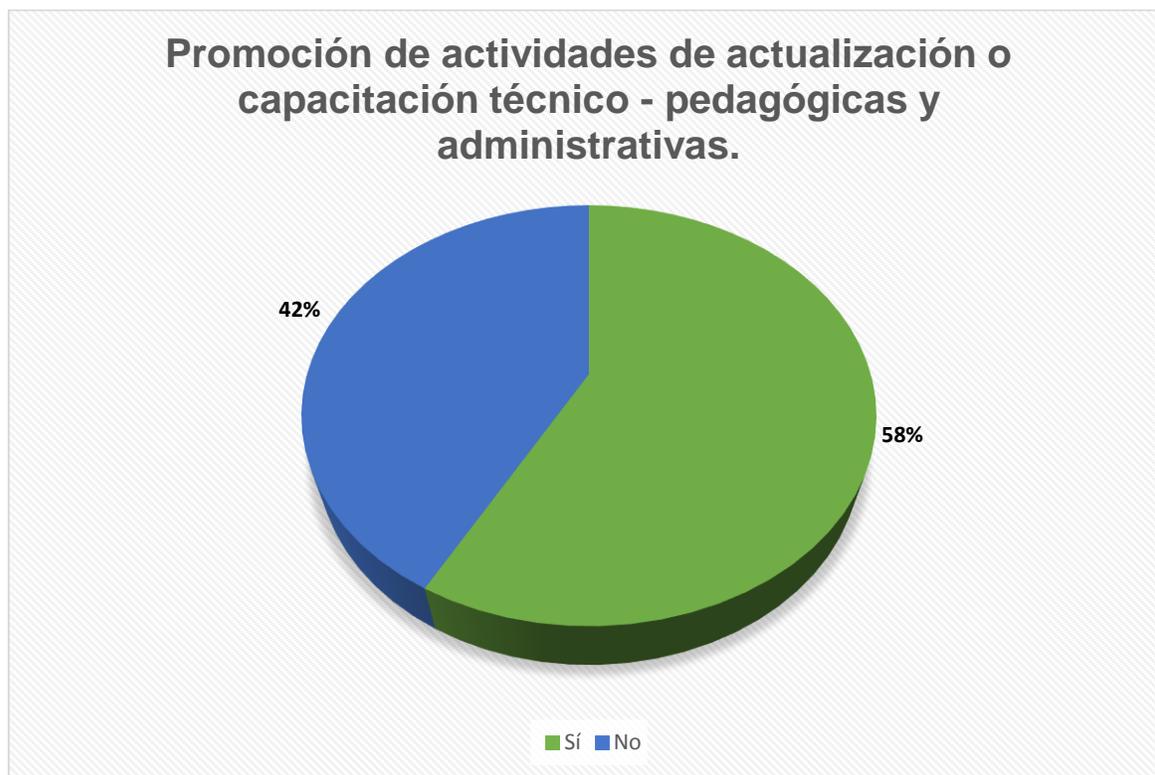


Fuente: Investigación propia, estudiante de Tesina. Septiembre, 2019.

De los datos obtenidos a través de la encuesta, se evidencia que el 83% de los docentes, afirma que el director sí comunica al personal del centro educativo a su cargo, información emanada por las distintas autoridades educativas.

Por el contrario, el 17% de los encuestados, indica que el director no comparte la información que recibe por parte de dichas autoridades.

Gráfica No. 6.



Fuente: Investigación propia, estudiante de Tesina. Septiembre, 2019.

Según la información recopilada, el 58% del personal docente encuestado, afirma que el director sí promueve actividades de actualización tecno-pedagógicas y administrativas en el centro educativo.

Pero, un porcentaje considerable (42%), manifiesta que el director del centro educativo no promueve actividades que fortalezcan las áreas tecno-pedagógicas y administrativas.

Gráfica No. 7.

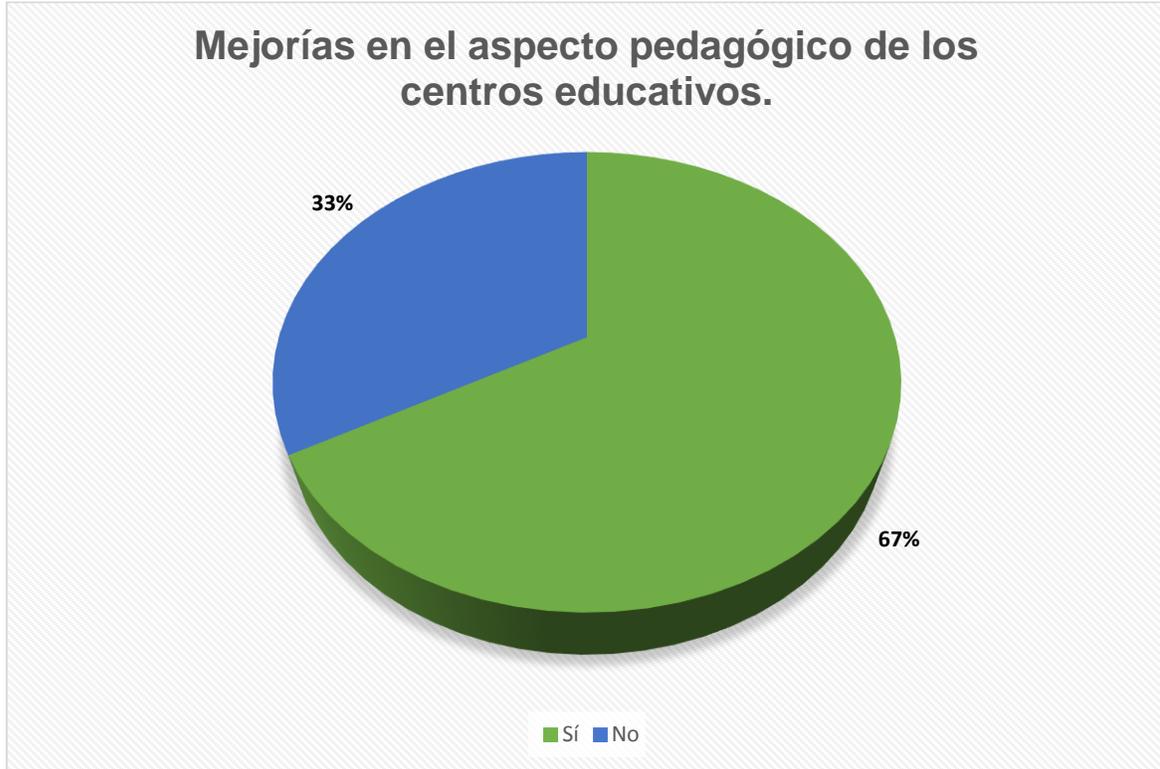


Fuente: Investigación propia, estudiante de Tesina. Septiembre, 2019.

Según los datos que se adquirieron, el 83% del personal docente encuestado indica que el director del establecimiento sí cuenta con una base legal que le permite desarrollar procesos administrativos, debido a que sus acciones concuerdan con lo establecido particularmente en la Legislación Educativa, y para una actualización constante, la Coordinadora Técnica Administrativa organiza reuniones donde se socializan las leyes que surjan y que competen a los directores.

También se evidencia que un 17% de los docentes, afirma que el director no posee una base legal para el trabajo administrativo, debido a que en sus acciones se nota la ausencia de leyes que respalden el trabajo y como resultado de ello, numerosas decisiones se toman de forma improvisada.

Gráfica No. 8.



Fuente: Investigación propia, estudiante de Tesina. Septiembre, 2019.

Mediante la información recopilada, el 67% de los docentes manifiesta que sí ha mejorado el aspecto pedagógico del centro educativo bajo la administración del director que actualmente dirige la institución, considerando que han recibido herramientas que les permite realizar de manera efectiva su planificación, además, promueve de forma constante la implementación de estrategias que garanticen el aprendizaje de los estudiantes.

Así mismo, un porcentaje preocupante, siendo este el 33%, expresa que no se evidencian mejoras en cuanto al aspecto pedagógico en el establecimiento, esto como consecuencia de un desinterés en planificar actividades que apoyen el aprendizaje de los estudiantes y que se refleja particularmente en los resultados de las distintas evaluaciones.

Gráfica No. 9.

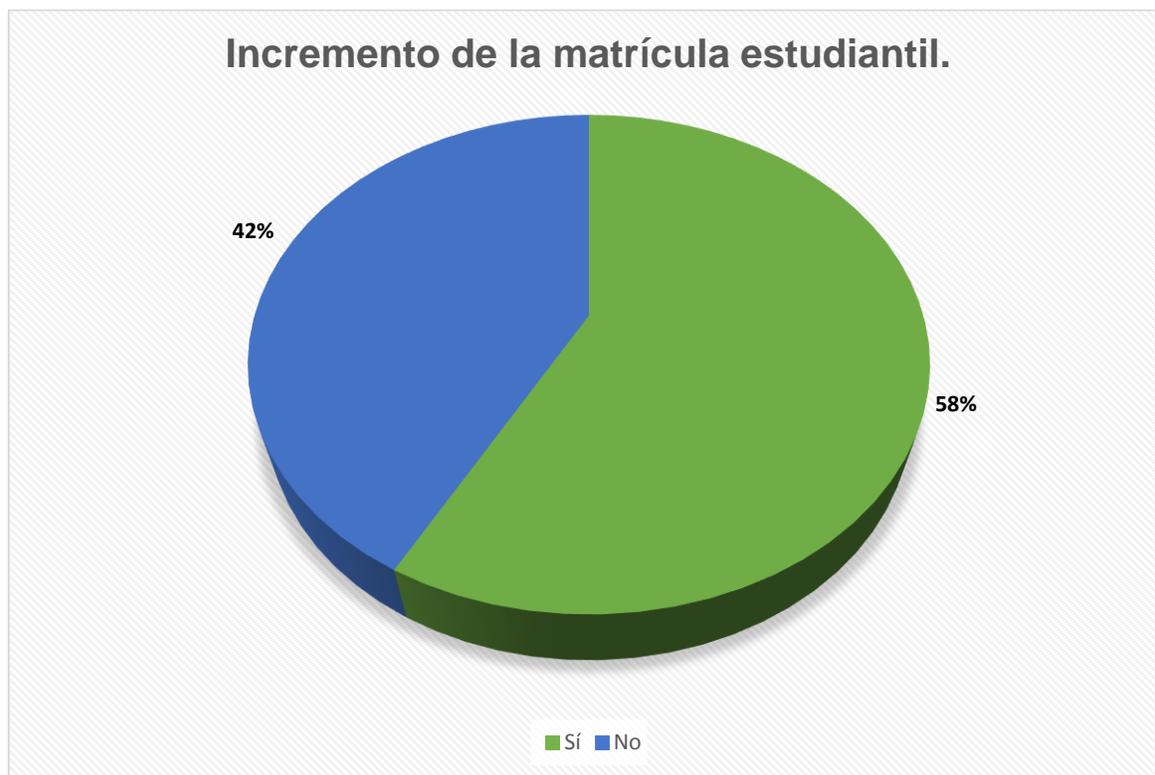


Fuente: Investigación propia, estudiante de Tesina. Septiembre, 2019.

Ante esta interrogante, el 83% de los docentes encuestados, manifestó que sí han identificado mejoras en el aspecto físico del establecimiento, como resultado de la administración del director actual; esto se indica, debido a que ha sido notorio el trabajo que se ha realizado en los años recientes, gracias a la responsabilidad de todos y bajo la guía del director. Se han alcanzado mejoras en cuanto al ornato del plantel y se mantiene siempre el objetivo de brindar espacios dignos para los estudiantes.

Por el lado contrario, el 17% respondió que no se evidencia mejoras en el aspecto físico del centro educativo, se ha mantenido con la misma infraestructura y aún continúa la presencia de numerosas necesidades que atender.

Gráfica No. 10.

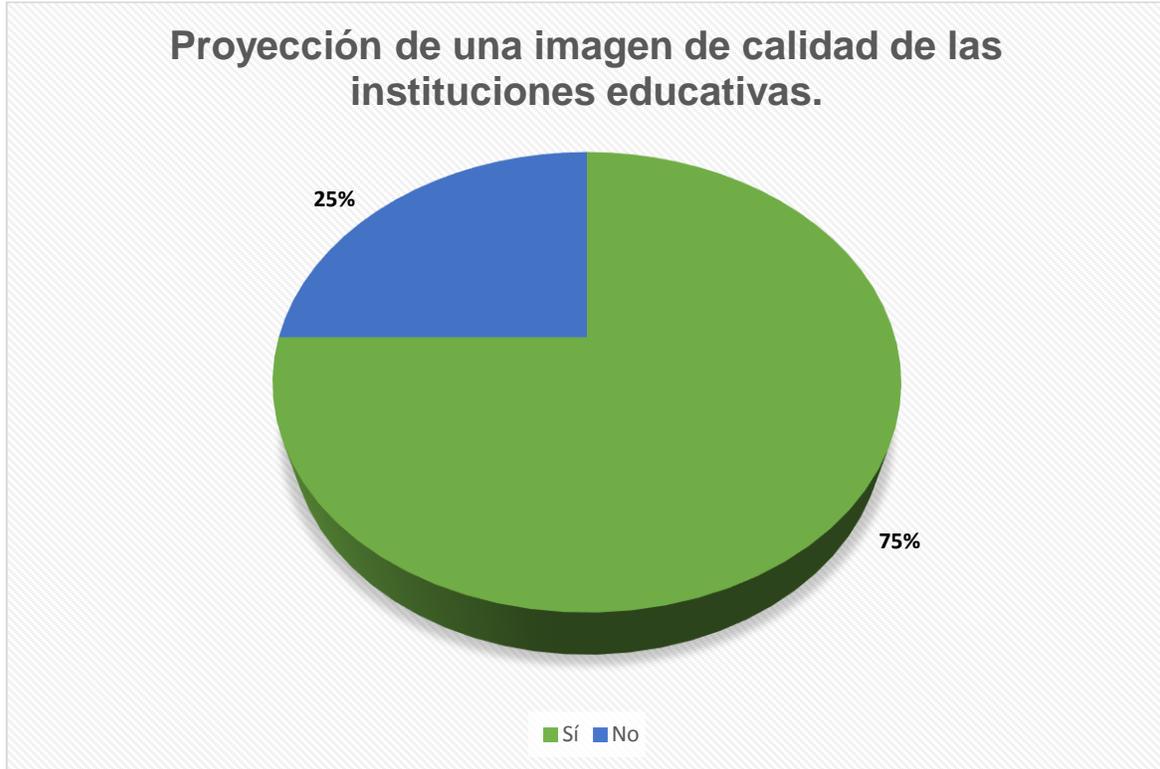


Fuente: Investigación propia, estudiante de Tesina. Septiembre, 2019.

Según los datos que se obtuvieron, el 58% de los docentes afirma sí se ha presentado un incremento en la matrícula estudiantil, bajo la administración del director que dirige actualmente; dicho incremento se debe al mejoramiento de las instalaciones y a la promoción de distintas actividades que contribuyen en el aprendizaje de los estudiantes.

El 42% de los encuestados, indica que no se ha logrado un incremento en la matrícula estudiantil, esto se evidencia en la estadística del centro educativo; uno de los factores que no ha permitido el incremento, es la migración de los estudiantes, estos son inscritos al inicio del ciclo, pero, por decisión de los padres son retirados para abandonar el país.

Gráfica No. 11.



Fuente: Investigación propia, estudiante de Tesina. Septiembre, 2019.

Según lo que respondió el personal docente, el 75% indica que su establecimiento sí presenta una imagen de calidad, como resultado del trabajo dirigido por la administración actual; la calidad se debe principalmente a la motivación que brinda el director para la actualización docente, mediante el programa PAPED que promueve el Ministerio de Educación; con ello se ha logrado el desarrollo de distintas actividades de aprendizaje, de inclusión y que se encuentran apegados al Currículo Nacional Base.

El 25% de los docentes, manifiesta que su establecimiento no proyecta una imagen de calidad, esto se debe a que se han presentado resultados deficientes en las evaluaciones distritales de Matemática y Lectura, es necesario incrementar el compromiso por parte de los docentes.

Gráfica No. 12.

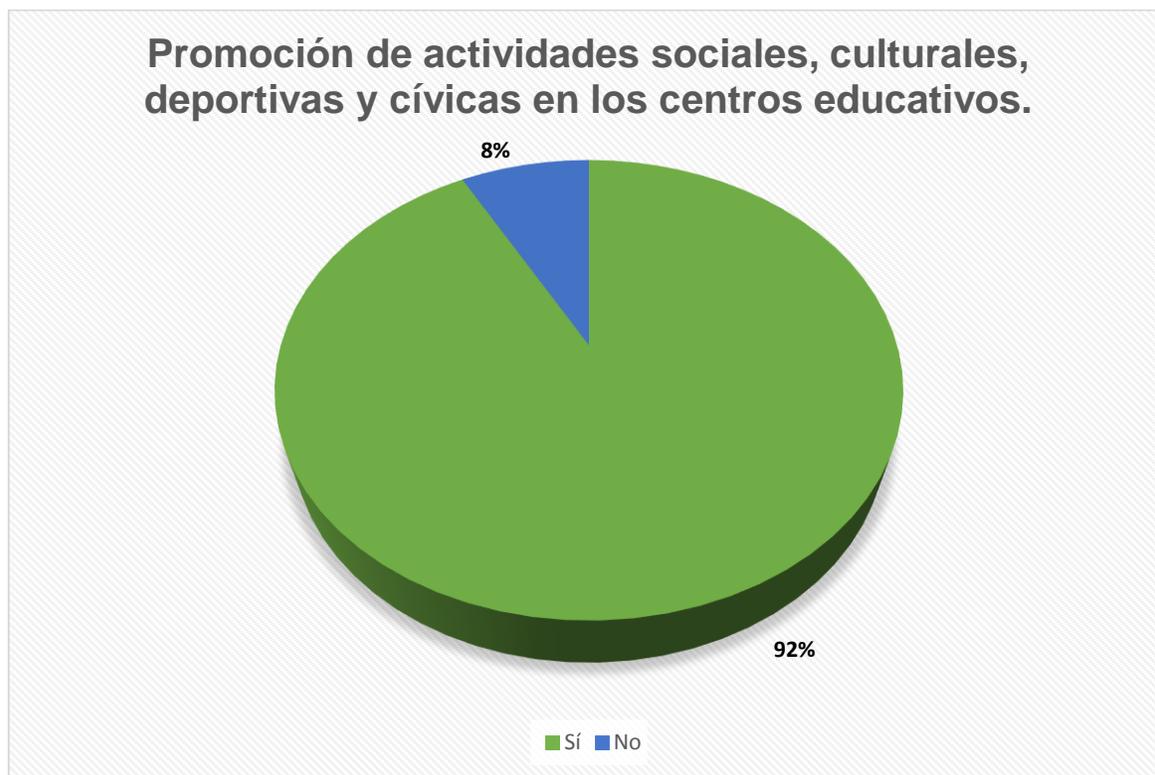


Fuente: Investigación propia, estudiante de Tesina. Septiembre, 2019.

Mediante los datos que se obtuvieron, el 83% de los docentes afirma que el director sí organiza actividades que optimicen el proceso de enseñanza-aprendizaje en el establecimiento, entre estas actividades están las pedagógicas y formativas en distintas áreas, particularmente en matemática y lectura, también actividades que fomenten el civismo.

Así también, el 17% de los docentes encuestados, indica que el director no organiza actividades en pro de la enseñanza-aprendizaje, esto se debe comúnmente a la falta de tiempo.

Gráfica No. 13.



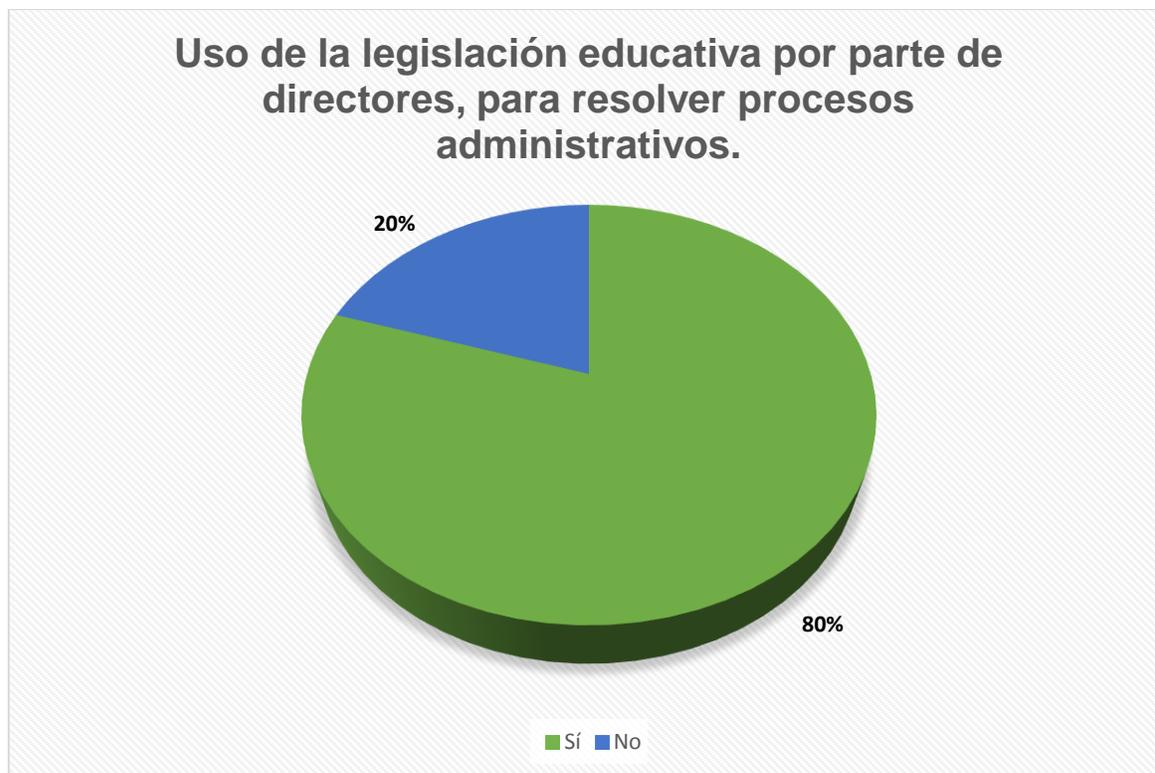
Fuente: Investigación propia, estudiante de Tesina. Septiembre, 2019.

Según los datos que se recopilaron, el 92% de los docentes encuestados manifiesta que el director sí promueve actividades sociales, culturales, deportivas y cívicas en el establecimiento, entre estas actividades sobresalen las jornadas deportivas, las mañanas cívicas y los concursos que resaltan la riqueza cultural del país.

El 8% de los docentes expresa que no se promueven actividades sociales, culturales, deportivas y cívicas por parte del director, estos son organizados y ejecutados por las comisiones correspondientes.

Centros educativos dirigidos por directores liberados

Gráfica No. 14.

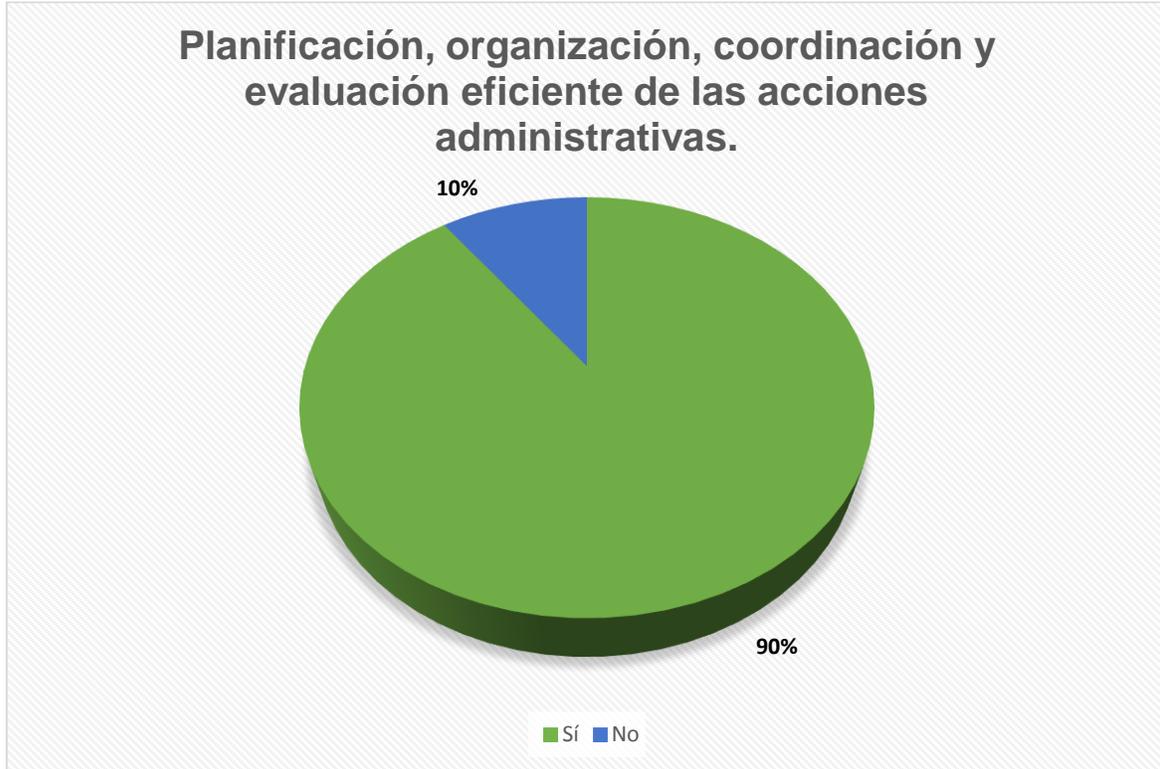


Fuente: Investigación propia, estudiante de Tesina. Septiembre, 2019.

De la encuesta realizada al personal docente de los centros educativos del nivel primario, dirigidos por directores liberados, el 80% afirma que el director del centro educativo sí posee conocimientos en cuanto al contenido de la Legislación Educativa, por tal razón, hace uso de ella para el desarrollo de procesos administrativos.

El 20% de los encuestados, indica que el director del establecimiento no hace uso de la Legislación Educativa para resolver y desarrollar procesos administrativos, que le competen como autoridad del centro educativo.

Gráfica No. 15.



Fuente: Investigación propia, estudiante de Tesina. Septiembre, 2019.

Mediante los datos que se obtuvieron, se evidencia que una mayoría (90%), manifiesta que el director desarrolla de forma eficiente procesos como planificar, organizar, coordinar y evaluar, las acciones administrativas que forman parte de su quehacer en el establecimiento.

Una minoría (10%), afirma que no es eficiente el trabajo del director en cuanto a la planificación, organización, coordinación y evaluación de acciones administrativas.

Gráfica No. 16.



Fuente: Investigación propia, estudiante de Tesina. Septiembre, 2019.

Mediante la presente gráfica, se logra apreciar que el personal docente, en un 90%, asegura que el director sí se preocupa por el cuidado y el buen uso de los bienes del centro educativo, asegurando la protección tanto de los muebles, como de los inmuebles.

De igual manera, se aprecia que el 10% de los docentes expresa que el director no cumple con la función de velar por el cuidado y uso adecuado de los bienes del centro educativo.

Gráfica No. 17.



Fuente: Investigación propia, estudiante de Tesina. Septiembre, 2019.

Según la información que se logró recopilar, la mayor parte de los docentes encuestados, en este caso, el 97%, indica que el director del centro educativo sí comunica con el personal del establecimiento todo tipo de información recibida por parte de las autoridades educativas.

Y únicamente el 3% del personal docente, manifiesta que no existe una comunicación por parte del director, que permita conocer información de interés emanada por las autoridades educativas.

Gráfica No. 18.



Fuente: Investigación propia, estudiante de Tesina. Septiembre, 2019.

Según los datos que se lograron recopilar, se evidencia que el 70% del personal docente asegura que el director sí promueve actividades que fortalecen los aspectos tecno-pedagógicos y administrativos en el centro educativo, mismos que apoyan a una actualización continua.

Así también, un porcentaje considerable siendo este el 30%, indica que el director no promueve u organiza actividades que apoyen los procesos tecno-pedagógicos y administrativos en el centro educativo.

Gráfica No. 19.

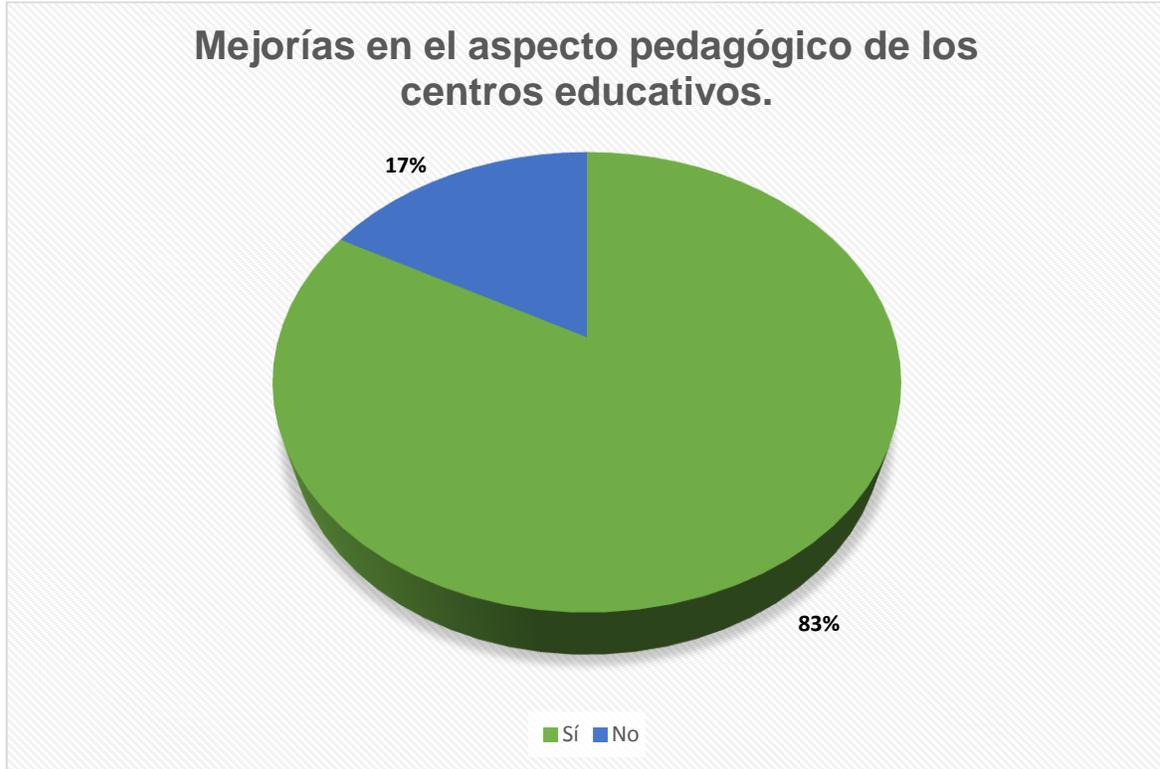


Fuente: Investigación propia, estudiante de Tesina. Septiembre, 2019.

Según las respuestas dadas por el personal docente, el 87% afirma que el director sí posee una base legal que le respalde en el desarrollo de procesos administrativos; para la toma de decisiones se apoya en la Ley de Educación Nacional, reglamentos internos y la Legislación Educativa en general, según sea el caso. Además, la tecnología le ha permitido estar en constante actualización en cuanto a nuevas normativas que rigen el trabajo educativo y administrativo, con el fin de garantizar el cumplimiento de los derechos de la comunidad educativa.

El 13% del personal encuestado, indica que el director no posee una base legal para ejecutar acciones en relación a procesos administrativos; han presenciado acciones realizadas por impulso, propio del director y que no coinciden con lo establecido por la ley correspondiente.

Gráfica No. 20.

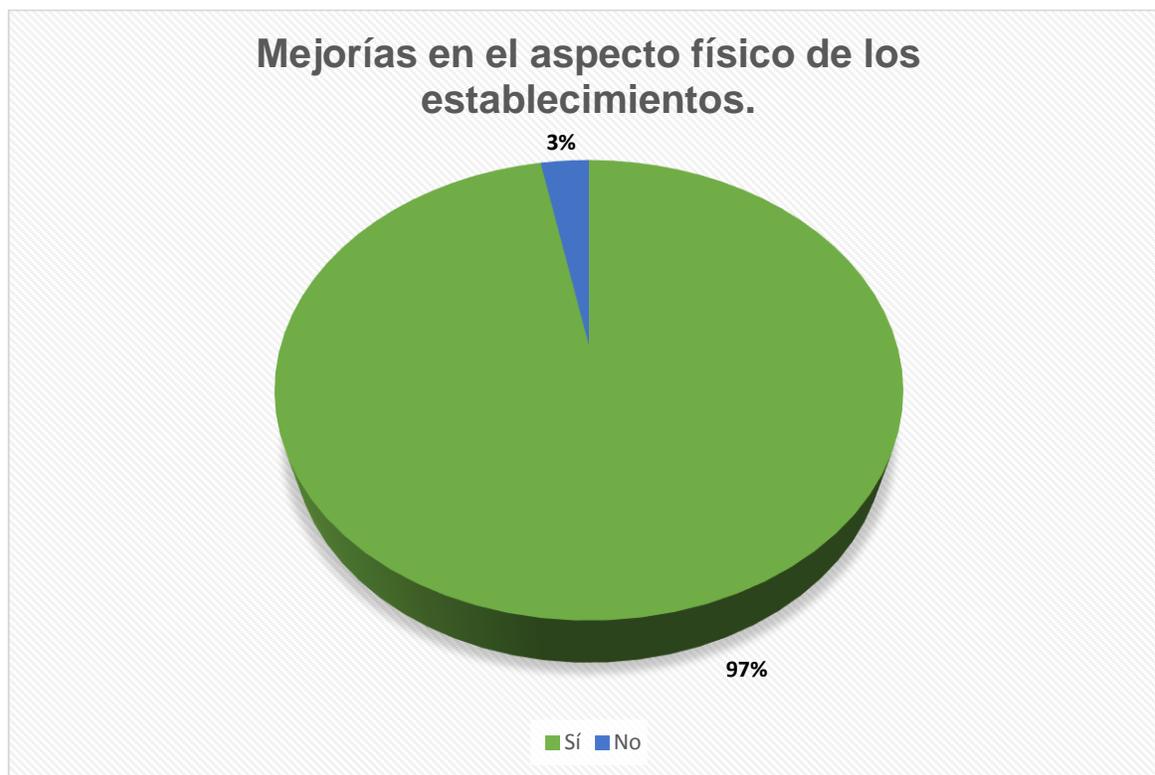


Fuente: Investigación propia, estudiante de Tesina. Septiembre, 2019.

Mediante la encuesta realizada, se manifiesta que el 83% de los docentes, respondió que sí ha observado mejoras en cuando al aspecto pedagógico en su establecimiento, como consecuencia del trabajo realizado por el director actual. Esto es resultado de un acompañamiento pedagógico y un proceso de supervisión constante del trabajo realizado por los educadores; de reuniones donde existen espacios de intercambio de ideas y experiencias que enriquecen la enseñanza; y la implementación de recursos materiales y tecnológicos que aseguren el aprendizaje de los estudiantes.

El 17% de los docentes, afirma que no ha identificado mejoras en el centro educativo con relación al área pedagógica, debido a que señalan que el director desconoce de métodos de enseñanza; por esta razón, se ha observado un bajo rendimiento académico en el establecimiento.

Gráfica No. 21.

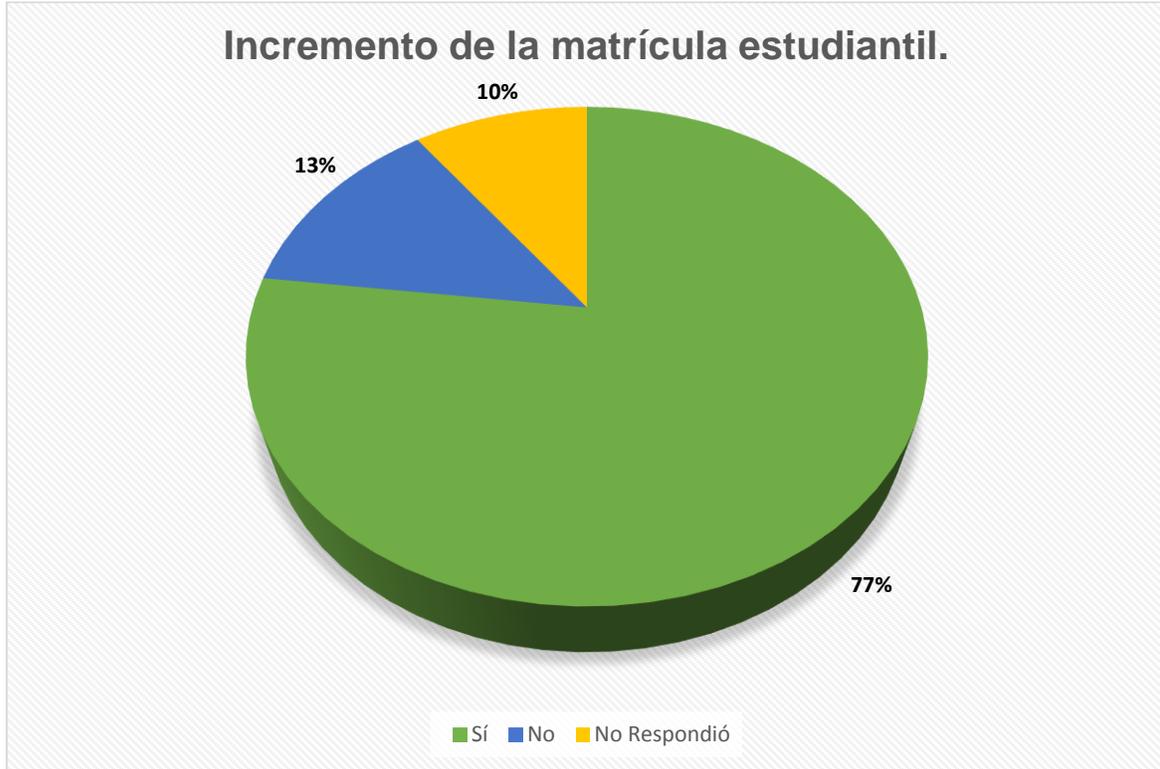


Fuente: Investigación propia, estudiante de Tesina. Septiembre, 2019.

Según los resultados de la encuesta realizada a los docentes, un porcentaje sumamente elevado, siendo este el 97%, asegura que sí se ha logrado un progreso en cuanto al aspecto físico del establecimiento, debido a la gestión constante y efectiva que realiza el director, lo que ha permitido elevar la calidad de las instalaciones; entre los proyectos que sobresalen están: Techado de canchas polideportivas, construcción de un segundo nivel, rampas, escenarios, cambio de piso y la construcción de una escuela propia. Esto se ha generado mediante un trabajo en equipo y un liderazgo de calidad por parte del director escolar.

Únicamente el 3% de los docentes, manifiesta que no ha observado cambios positivos en el aspecto físico de su establecimiento, pero, no justificó su respuesta.

Gráfica No. 22.



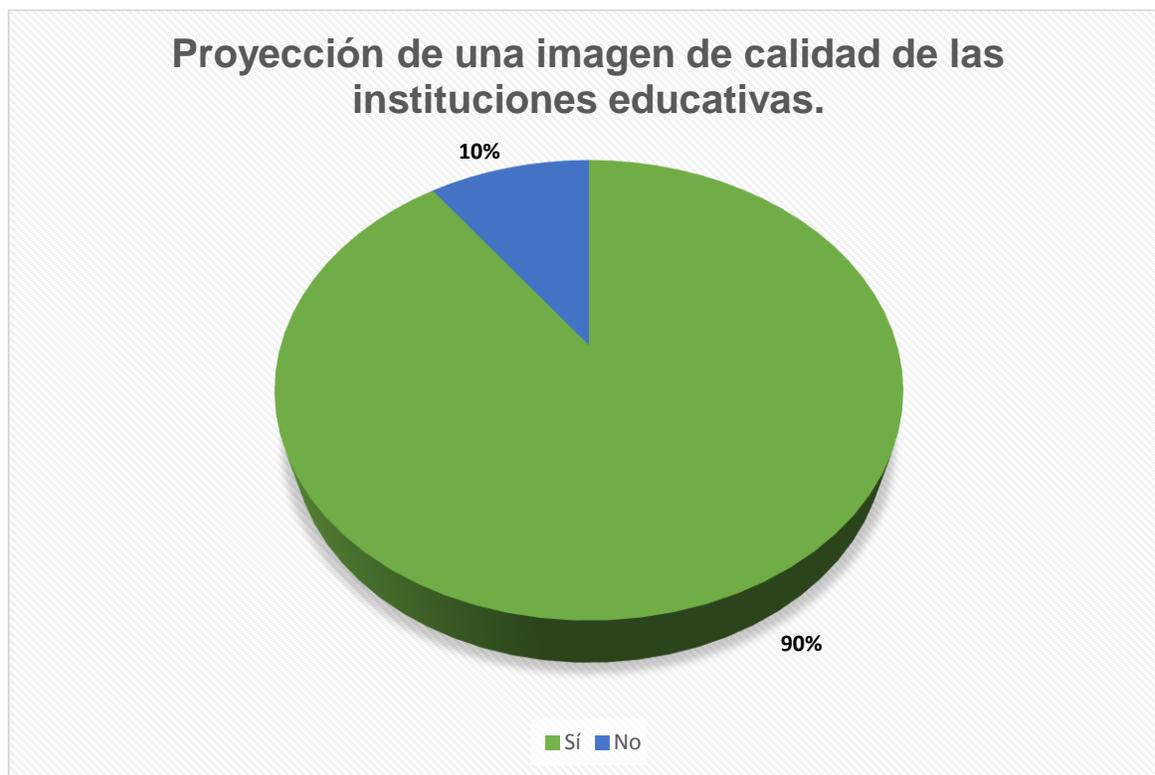
Fuente: Investigación propia, estudiante de Tesina. Septiembre, 2019.

Mediante la información recopilada, se indica que el 77% de los docentes encuestados expresa que la matrícula estudiantil sí ha incrementado, esto como resultado de la administración del actual director; se debe a la proyección que ha manifestado el centro educativo hacia la comunidad como una institución de calidad, gracias a la gestión realizada por el director. Además, se atienden distintos casos de niños que se ausentan de sus clases, logrando que puedan retornar.

El 13% de los docentes afirma que no se ha logrado un incremento en la matrícula estudiantil en el establecimiento; se han aperturado otros centros educativos en la comunidad, lo que ha hecho que disminuya el número de estudiantes. Otro factor que se ha presentado, es la migración de los padres de familia, llevándose con ellos a los niños.

El 10% de los encuestados no respondió a la interrogante, argumentando que la matrícula varía cada año, en ocasiones incrementa y en otras se reduce.

Gráfica No. 23.

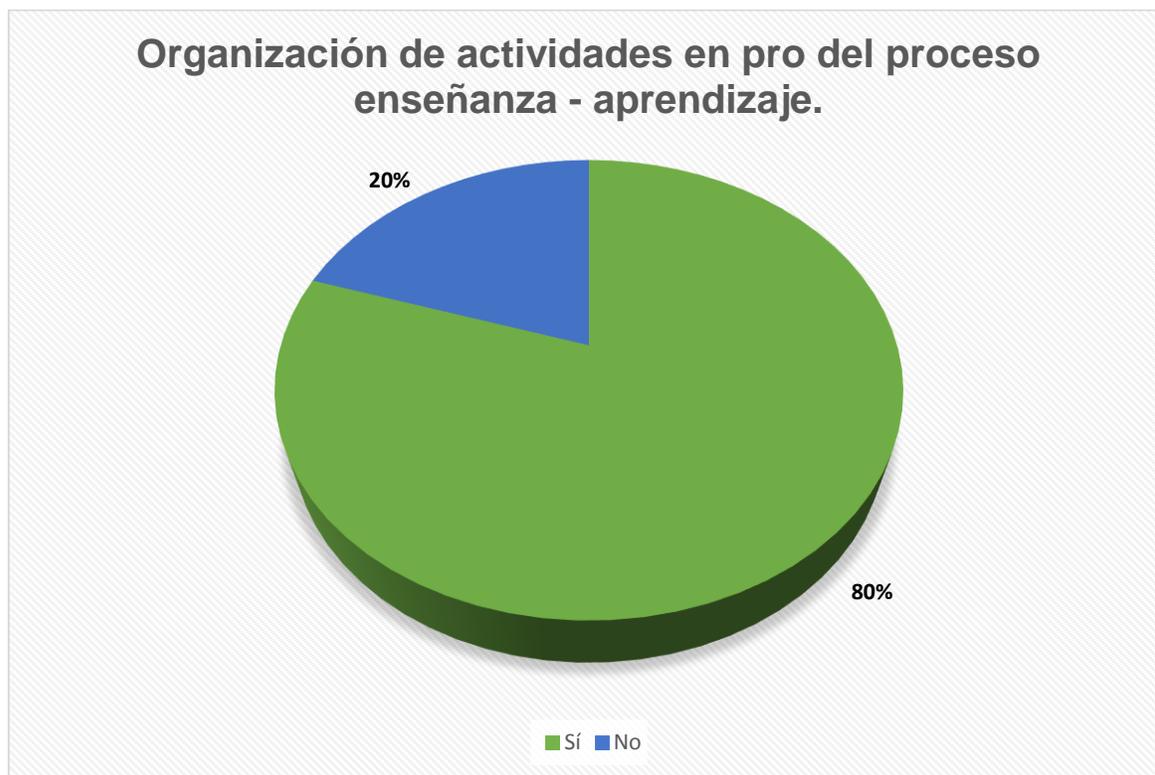


Fuente: Investigación propia, estudiante de Tesina. Septiembre, 2019.

Ante la presente interrogante, el 90% de los docentes respondió que el establecimiento sí proyecta a la comunidad una imagen de calidad; se evidencia en los resultados de las evaluaciones y otras actividades realizadas a nivel municipal; las actividades de aprendizaje tienen como base el Currículum Nacional Base y se promueve una serie de valores, con el fin de formar estudiantes capaces de trabajar en equipo; también se ha gestionado para mejorar el aspecto físico del establecimiento, logrando un ambiente agradable para los estudiantes.

Por el contrario, el 10% del personal docente, indica que su centro educativo no se proyecta como una institución de calidad, debido a que prevalecen distintas necesidades dentro de la institución educativa.

Gráfica No. 24.

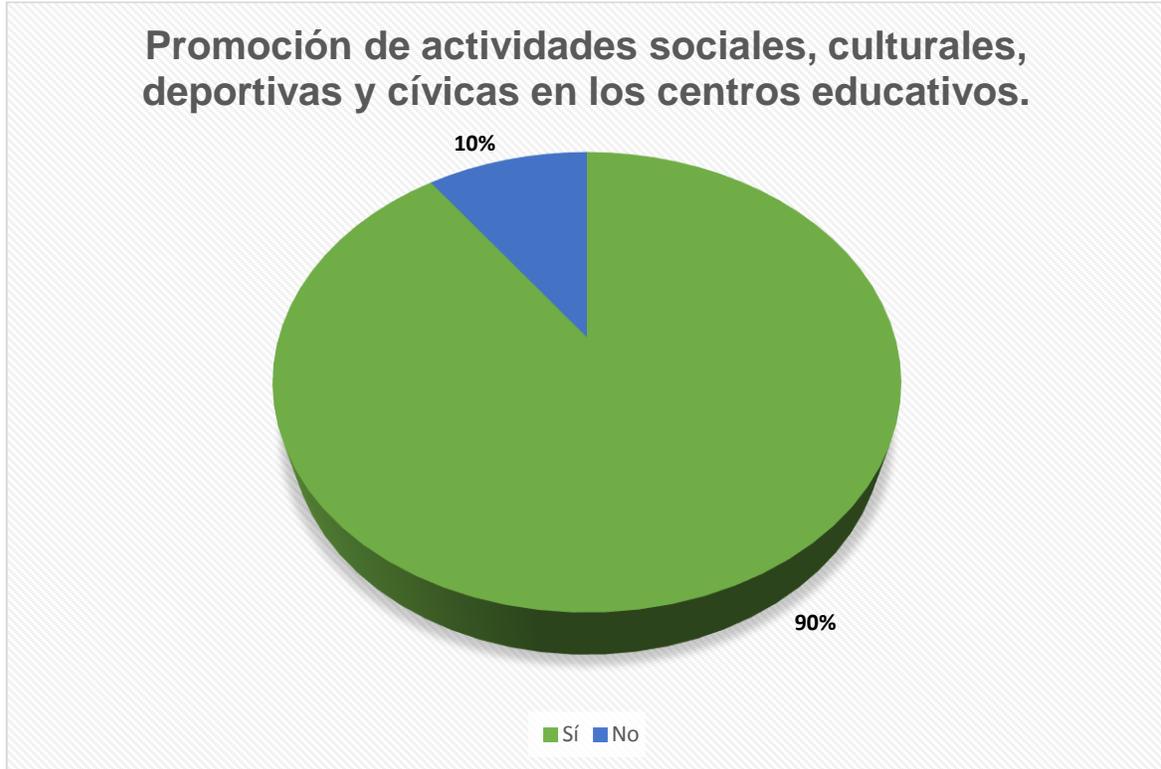


Fuente: Investigación propia, estudiante de Tesina. Septiembre, 2019.

Considerando las respuestas dadas por el personal docente, se indica que el 80% afirma que el director sí organiza distintas actividades que contribuyen en el mejoramiento del proceso de enseñanza-aprendizaje; entre las actividades para el fortalecimiento de la enseñanza están: Capacitaciones sobre temas pedagógicos, talleres para fomentar la convivencia armónica y el trabajo en equipo. Entre las actividades que corresponden al rendimiento académico de los estudiantes están: Ferias científicas, festivales artísticos, concursos de matemática y lectura.

El 20% restante, manifiesta que el director no organiza actividades que promuevan el mejoramiento de la enseñanza y el aprendizaje, se participa únicamente en las que organiza el Ministerio de Educación.

Gráfica No. 25.



Fuente: Investigación propia, estudiante de Tesina. Septiembre, 2019.

Ante la encuesta realizada al personal docente, se evidencia que la mayor parte (90%), afirma que el director del centro educativo sí ocupa su tiempo en promover actividades sociales, culturales, deportivas y cívicas, entre estas actividades están: Desfiles, elecciones de aniversario, excursiones, de proyección social (en apoyo a familias con problemas económicos), concursos de gastronomía guatemalteca, baile con marimba, canción guatemalteca, danzas regionales, campeonatos, maratones y momentos cívicos.

La menor parte (10%), expresa que el director no promueve el desarrollo de actividades sociales, culturales, deportivas y cívicas, estas son organizadas y promovidas por las comisiones correspondientes.

Interpretación de entrevistas

Entrevista dirigida a directores con grado.

1. ¿Qué actividades administrativas desarrolla de forma frecuente en función del puesto de director (a)?

Mediante una síntesis de las respuestas dadas por los directores con grado, del nivel primario, se identifican una serie de actividades que realizan frecuentemente en los centros educativos, respecto a su trabajo como director; puede decirse que estas actividades se dividen en tres tipos: Redacción de documentos administrativos, acompañamiento pedagógico y manejo de programas de apoyo.

Entre los documentos administrativos que elaboran están: Actas, conocimientos, informes mensuales, certificaciones, resoluciones, circulares, entre otras. Como parte del acompañamiento pedagógico están las visitas a los salones de clase y la revisión constante de planificaciones. Y en el manejo de los programas de apoyo está, el programa de alimentación escolar, según lo indican, es la que abarca mayor tiempo.

2. ¿Qué documentos legales frecuenta para resolver o desarrollar su trabajo como director (a)?

Como parte del trabajo administrativo del director escolar, está el atender y solucionar distintos casos que se presentan en el establecimiento, así como tomar decisiones y accionar para resolver las mismas; para ello, es necesario considerar la parte legal que garantice la efectividad y legalidad de lo que se realice.

Respondiendo a la interrogante, los documentos legales a los que acuden de forma frecuente los directores para desarrollar su trabajo en función de su puesto, están: La Ley de Educación Nacional, Manual de Convivencia, Ley de Alimentación Escolar, Ley de Servicio Civil, Código de Trabajo, Reglamento de Evaluación y los distintos acuerdos establecidos por las autoridades educativas.

3. ¿Qué procesos administrativos considera que le ocupan mayor tiempo?

Entre los procesos que se afirma que requieren mayor tiempo, están: Mantener al día los libros de acta, libros contables y el libro de asistencia; coordinar los programas de apoyo, en el que sobresale el programa de alimentación escolar; y la revisión constante de los planes de clase.

Estos son los procesos que ocupan el mayor tiempo de los directores entrevistados, lo que resulta difícil, debido a que no cuentan con un número adecuado de docentes que puedan apoyarle en el desarrollo de dichas actividades, particularmente en el manejo del programa de alimentación escolar, este solicita al director verificar el trabajo de cocina, comprobar si se cumple con las normas de higiene, llevar el control del producto que ingresa para la elaboración de los alimentos, llenar el libro que registra la cantidad de productos utilizados por día, entre otras actividades.

4. ¿Considera que es suficiente el tiempo de su jornada para el desarrollo de las tareas administrativas?

Cabe mencionar, que los centros educativos dirigidos por directores con grado, son establecimientos que atienden a un número reducido de estudiantes, por lo tanto, cuentan con poca presencia de docentes, lo que se convierte de cierta forma en una ventaja.

A lo que respondieron los directores, la mayor parte indicó que no era suficiente el tiempo de su jornada laboral, para desarrollar los distintos trabajos que le competen como director, esto se debe a que atienden a los estudiantes y comúnmente son estudiantes de sexto grado los que tienen a su cargo.

Una menor parte, expresó que sí era suficiente el tiempo que contaba para ejecutar las actividades correspondientes a su cargo como director, argumentando que es corta la cantidad de docentes y estudiantes los que forman parte de la comunidad educativa.

5. ¿Qué medidas ha tomado cuando no finaliza los trabajos administrativos en su jornada laboral?

Debido a la responsabilidad que los directores con grado presentan ante los estudiantes a su cargo, resulta difícil abandonarlos para realizar otro tipo de actividades; por esta razón, los directores se ven obligados a realizar las actividades relacionadas a la administración del centro educativo, fuera de su jornada laboral.

La mayor parte de los directores expresó que es en su hogar donde finaliza los trabajos administrativos y que son varias las ocasiones en los que se han llevado todo el trabajo, es decir, que es en su hogar donde realizan gran parte de las actividades administrativas que deberían ejecutar en el establecimiento.

Algunos directores manifestaron que se toman algunas horas en el centro educativo, posterior a su horario laboral, para finalizar con el quehacer como director y solventar con ello las actividades que le competen.

6. ¿Con qué herramientas cuenta el centro educativo para el desarrollo del trabajo administrativo?

Se considera indispensable que en la actualidad los centros educativos cuenten con herramientas tecnológicas para el desarrollo de las actividades, así también, debido a la modalidad con la que se trabaja hoy para el envío y recepción de información por parte de las autoridades educativas, es necesario que los directores cuenten con dichas herramientas para realizar con efectividad su trabajo.

Fueron varios los directores que expresaron que entre las herramientas con las que cuentan para desarrollar su trabajo, están, los libros para registrar actas, asistencia y control de finanzas. La menor parte de los directores indicaban que sí contaban dentro del establecimiento con servicio telefónico y computadora para realizar su labor. Esta es una situación que complica el trabajo de los directores con grado; tienen la responsabilidad de atender a sus estudiantes y al no contar con lo necesario para el trabajo administrativo, deben buscar otros medios fuera de las instalaciones para cumplir con lo solicitado.

7. ¿Cuál es la mayor dificultad que se le presenta para el desarrollo de los trabajos administrativos?

Mediante la información proporcionada por los directores, se evidencia una variedad de dificultades para el desarrollo de las tareas administrativas, entre estas sobresale, la atención que deben brindarle al grado que tienen a su cargo, es claro que para ese trabajo deben planificar, organizar actividades de aprendizaje, evaluar, registrar notas, promediar, revisar el trabajo de los estudiantes, entre otras; lo que se convierte en la mayor dificultad para todos.

Otro de los inconvenientes que se presenta, es la carencia de equipo de cómputo en dirección, esto obliga en varias ocasiones a los directores, a realizar el trabajo administrativo fuera de su horario laboral, lo que representa la entrega de lo solicitado fuera del tiempo establecido. Cabe mencionar, que varios de los trabajos que debe realizar el director requiere de fondos económicos, razón por la que deben utilizar su salario para solventar las mismas, debido a que el centro educativo cuenta con lo suficiente.

Haciendo un análisis de la situación de los directores con asignación de grado, resulta complicado el trabajo que tienen a su cargo, además de lo mencionado anteriormente, estos centros educativos trabajan con la modalidad de multigrado, lo que representa un mayor grado de dificultad.

8. ¿Considera que su contexto le ha permitido desarrollar de manera efectiva su labor como director?

Ante la interrogante realizada, la menor parte de los entrevistados considera que sí ha logrado desarrollar de manera efectiva su labor como director; la comunidad educativa ha sido un apoyo importante, particularmente en procesos de gestión; también lo poco que se ha logrado en el mejoramiento de la infraestructura, ha contribuido en atender a los educandos sin mayor complicación.

La mayor parte de los directores, indica que su contexto no ha permitido efectuar el trabajo de manera efectiva, esto como resultado de la carencia de tecnología y tiempo; así también, no se ha recibido apoyo alguno por parte de las autoridades municipales, para la ejecución de proyectos que beneficien al establecimiento.

Entrevista dirigida a directores liberados.

1. ¿Qué actividades administrativas desarrolla de forma frecuente en función del puesto de director (a)?

Analizando las respuestas proporcionadas por los directores liberados del nivel primario, acerca de la presente interrogante, se evidencian una serie de actividades administrativas que frecuentan, entre ellas están: Coordinar las distintas comisiones, verificar el llenado correcto de libros, supervisar el servicio de alimentación escolar, monitorear las actividades de aprendizaje realizadas por los docentes, elaboración de informes solicitados por la Coordinación Técnica Administrativa, realizar gestiones para el fortalecimiento de la calidad educativa y resolver conflictos que atañen a la comunidad educativa.

Es evidente que existe mayor tiempo para la ejecución de actividades concernientes a la administración del centro educativo, esto se deduce debido a la diversidad de actividades mencionadas por los directores entrevistados y que ocupan por completo el tiempo de su jornada laboral.

2. ¿Qué documentos legales frecuenta para resolver o desarrollar su trabajo como director (a)?

Como parte del trabajo correspondiente a la administración de los centros educativos, se considera indispensable hacer uso de documentos que otorguen la legalidad a las acciones a realizar.

Entre los documentos legales que frecuentan los directores para el desarrollo de su labor están: La Ley de Educación Nacional, Manual de Convivencia, Reglamento Interno y la Legislación Educativa en general. Estos son utilizados para respaldar decisiones y acciones que se consideren convenientes según sea el caso.

Una particularidad, es que los directores entrevistados también hicieron mención de otros documentos, como actas, conocimientos, oficios, circulares y resoluciones; estos son elaborados propiamente, como constancia de las decisiones que se toman para atender asuntos relacionados al centro educativo.

3. ¿Qué procesos administrativos considera que le ocupan mayor tiempo?

Fueron distintas las respuestas brindadas por los directores, entre ellas: Manejo de documentos relacionados al Consejo Educativo, informes solicitados por la Coordinación Técnica Administrativa, monitoreos, elaboración de documentos administrativos y la atención de casos de violencia en el centro educativo.

La actividad en la coinciden la mayor parte de los entrevistados, es el manejo del programa de alimentación escolar, esto se debe a que requiere de una supervisión continua para brindar una alimentación de calidad; además, el programa solicita evidencias sobre el control de los productos que se utilizan para la preparación de los alimentos, este control debe realizarse todos los días debido a que los desayunos se sirven de forma diaria a los estudiantes.

Esto indica que el programa de la alimentación escolar, es la actividad en la que se ocupan los directores por mayor tiempo.

4. ¿Considera que es suficiente el tiempo de su jornada para el desarrollo de las tareas administrativas?

En su totalidad, los directores entrevistados indicaron que no es suficiente el tiempo de su jornada laboral, para realizar las tareas correspondientes a la administración del centro educativo. Además, hicieron mención que como directores han dedicado un tiempo completo para desarrollar con efectividad su trabajo.

Así mismo, manifiestan que el trabajo se extiende particularmente si durante el día se atienden conflictos entre estudiantes, padres de familia o docentes, lo que ocasiona la acumulación del trabajo; uno de los trabajos que consideran extenso, es el manejo del programa de alimentación escolar.

A pesar de que los directores no cuentan con un grado asignado, expresan que no es suficiente el horario de trabajo para realizar las tareas administrativas; esto se debe a que los centros educativos que dirigen cuentan con un número extenso de docentes y estudiantes, por lo tanto, es mayor el trabajo que realizan debido a la magnitud de la comunidad educativa que tienen a su cargo.

5. ¿Qué medidas ha tomado cuando no finaliza los trabajos administrativos en su jornada laboral?

En su totalidad, los directores manifestaron que al no finalizar el trabajo administrativo en su jornada laboral, este ha sido realizado por la tarde en sus hogares, llevando consigo todo lo necesario para culminarlo.

Pero, esto también depende del tipo de trabajo que se debe realizar; cuando no es posible llevarse el trabajo para finalizarlo, ha sido necesario quedarse mayor tiempo en el centro educativo para continuar; tal es el caso del control de proyectos, mismos que deben supervisarse de forma constante y verificar que todo se realice de forma efectiva.

Estas son las acciones que han realizado los directores, debido a que tienen la responsabilidad de dirigir el centro educativo y trabajar por lograr calidad en todos los aspectos posibles, en el ambiente físico del establecimiento y en la implementación de estrategias que garanticen el aprendizaje de los estudiantes.

6. ¿Con qué herramientas cuenta el centro educativo para el desarrollo del trabajo administrativo?

Haciendo una síntesis de la información que han proporcionado los directores, las herramientas con las que cuentan en el centro educativo para el desarrollo del trabajo administrativo se dividen en dos, lo material y lo tecnológico.

Entre las herramientas materiales se encuentran acuerdos, resoluciones, compendio de leyes y los libros autorizados por la autoridad inmediata, como almacén, gratuidad, consejo educativo, actas, conocimientos, visitas, finanzas, de evaluaciones, entre otras.

Como herramientas tecnológicas están el equipo de cómputo, impresora, fotocopidora, internet y teléfono. Es evidente que los centros educativos dirigidos por directores liberados se encuentran mayormente equipados, esto se deduce debido a que la mayor parte de los directores indicaron que sí poseen estas herramientas, lo que facilita el desarrollo de las actividades concernientes a la administración educativa.

7. ¿Cuál es la mayor dificultad que se le presenta para el desarrollo de los trabajos administrativos?

Como mayor dificultad para el desarrollo de los trabajos administrativos, se hace mención de las que sobresalen, siendo estas, el manejo de los programas de apoyo y a atención a conflictos que se presenten en el centro educativo, comúnmente los relacionados a la disciplina de los estudiantes.

En el caso del manejo de los programas de apoyo, debido a que se trabajan recursos enviados directamente por el Ministerio de Educación, exigen el desarrollo de distintos procesos que evidencien la transparencia de su administración. Por esta razón, los directores se ven obligados a ejecutar dichos procesos con el fin de no perder el aporte que se recibe mediante estos programas.

Lo que concierne a la atención a conflictos en el centro educativo, estos en su mayoría requieren la intervención del padre de familia, lo que resulta complicado debido a que se extiende el tiempo para establecer acuerdos.

Ambas actividades se convierten en dificultades, dado que su ejecución requiere de un tiempo extenso y resulta difícil continuar o iniciar con el desarrollo de otra actividad.

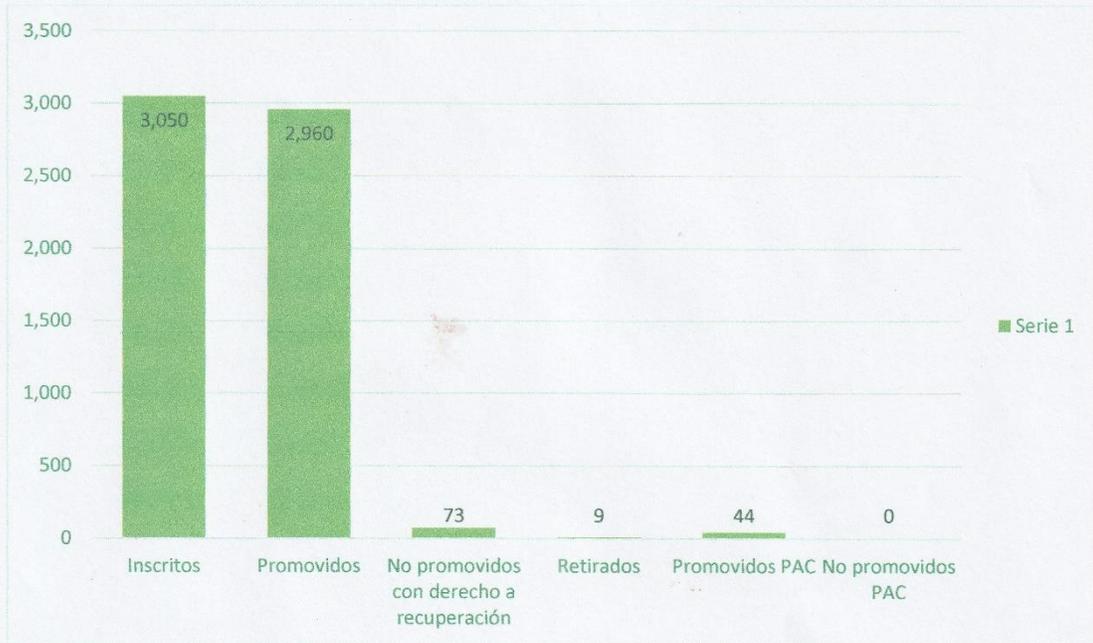
8. ¿Considera que su contexto le ha permitido desarrollar de manera efectiva su labor como director?

En su totalidad, los directores entrevistados afirman que su contexto sí les ha permitido desarrollar de manera efectiva su labor; esto principalmente, es resultado del trabajo que se realiza en consenso con el personal docente, es decir, que las distintas tareas se desarrollan en equipo, lo que se convierte en una ventaja para los directores.

Así también, resaltan el apoyo que han recibido por parte de los padres de familia en cuanto a la toma de decisiones para mejorar el ambiente del establecimiento, y del acompañamiento continuo que reciben de las autoridades inmediatas, en este caso, de la Coordinadora Técnica Administrativa, para efectuar su labor con la mayor efectividad. Por consiguiente, la comunidad educativa juega un rol importante en el

desarrollo del trabajo administrativo de los centros educativos, son los encargados de apoyar y de cierta forma respaldar las acciones que se realizan.

**ESTADÍSTICA INICIAL Y FINAL DE ESTUDIANTES DEL NIVEL PRIMARIO
SAMAYAC, SUCHITEPÉQUEZ, DISTRITO 96-44
CICLO ESCOLAR 2020**



Lcda. Perla Celeste Rodríguez Solval
Firma y sello





Mazatenango 11 de mayo de 2021
Dic. T.G.C.P. No. 13-2021

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

Apreciable Coordinadora:

Por este medio en mi calidad de Profesor titular del curso: E402 Ejercicio Profesional Supervisado de la carrera de Licenciatura en Pedagogía y Administración Educativa del Plan Fin de Semana del CUNSUROC, y, a lo establecido en los artículos: 39, 50 y 59 del **"Normativo de integración del Sistema de prácticas y Trabajo de Graduación de las carreras de Pedagogía Plan Fin de Semana del Centro Universitario de Suroccidente"** en cumplimiento de mis funciones como **ASESOR PRINCIPAL** del trabajo de tesina titulado: **"Efectividad de los procesos administrativos desarrollados por directores del nivel primario"** elaborado por el estudiante: **PEM/TAE Carlos Manuel Mis Asención** con carné **201441204** y **CUI 2652 58804 1008**. Considero que el mismo reúne los requisitos técnicos suficientes, en cuanto a: Calidad en su contenido, metódica de la investigación, pertinencia de los resultados y redacción; por lo que, me permito emitir **DICTAMEN FAVORABLE**, a fin de que continúe con el trámite respectivo.

Atentamente:

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"

A handwritten signature in blue ink, appearing to read "Claudia Salome Gomez Hernandez", is written over a horizontal line.

M.Sc. Claudia Salome Gómez Hernández
ASESORA PRINCIPAL

"Id y enseñad a todos"



USAC
TRICENTENARIA
Universidad de San Carlos de Guatemala

Mazatenango, 11 de mayo de 2021
Dic. T.G.C.P. No. 14 -2021

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

Apreciable Coordinadora:

Por este medio y con base al nombramiento de fecha 12 de octubre de 2019. Ref. E.P.F.S 6-2019 de la Coordinadora de las Carreras de Pedagogía Plan Fin de Semana y a lo establecido en el artículo 52. Inciso "c", 60 y 61, del **"Normativo de integración del Sistema de prácticas y Trabajo de Graduación de las carreras de Pedagogía Plan Fin de Semana del Centro Universitario de Sur Occidente"** en cumplimiento de mis funciones como **REVISOR** del trabajo de tesina: **"Efectividad de los procesos administrativos desarrollados por directores del nivel primario"** elaborado por el estudiante: **PEM/TAE Carlos Manuel Mis Asención** con carné **201441204** y **CUI 2652 58804 1008**. Quien ha incorporado al informe final de su trabajo de tesina las correcciones pertinentes solicitadas; considero que el mismo reúne los requisitos técnicos de contenido y forma que me permite emitir **DICTAMEN FAVORABLE**, a fin de que continúe con el trámite respectivo.

Atentamente:

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"

M.Sc. Hugosveli Chapetón Cardona
REVISOR



Mazatenango 17 de mayo de 2021

Lic. Luis Carlos Muñoz López
Director del Centro Universitario de Sur Occidente
Edificio

Respetable Licenciado:

Basada en los dictámenes favorables del Trabajo de Tesina titulada "Efectividad de los procesos administrativos desarrollados por directores del nivel primario", elaborada por el estudiante: Carlos Manuel Mía Asención, carné 201441204, CUI 2652 58804 1008 de la carrera de Licenciatura en Pedagogía y Administración Educativa del Plan Fin de Semana del CUNSUROC.

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

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

Atentamente.

"ID Y ENSEÑAR A TODOS"

M.Sc. Tania Erika Marroquín Vásquez
Coordinadora de Carreras de Pedagogía Plan Fin de Semana



Recibido en
19/5/2021

Profesorado de Enseñanza Media en Pedagogía y Técnico en Administración Educativa
Profesorado de Enseñanza Media en Ciencias Naturales con Orientación Ambiental
Licenciatura en Pedagogía y Administración Educativa



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

CUNSUROC/USAC-I-32-2021

DIRECCION DEL CENTRO UNIVERSITARIO DEL SUROCCIDENTE,
Mazatenango, Suchitepéquez, el siete de julio de dos mil veintiuno_____

Encontrándose agregados al expediente los dictámenes de la Terna Evaluadora y revisor,
SE AUTORIZA LA IMPRESIÓN DE LA TESINA TITULADA: “EFECTIVIDAD DE
LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS DESARROLLADOS POR DIRECTORES
DEL NIVEL PRIMARIO (Estudio desarrollado en el municipio de Samayac,
Suchitepéquez”, del estudiante: Carlos Manuel Mis Asención, carné 201441204 CUI:
2652 58804 1008 de la carrera Licenciatura en Pedagogía y Administración Educativa,
Plan Fin de Semana.

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”

Lic. Luis Carlos Muñoz
Director



/gris