

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
CENTRO UNIVERSITARIO DE SUROCCIDENTE
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
INFORME FINAL EJERCICIO PROFESIONAL SUPERVISADO –EPS–



**PROPUESTA DE UN MANUAL DE EVALUACIÓN DE
DESEMPEÑO EN COLEGIO PRIVADO MIXTO
AMERICANO**

POR:

T.A.E. VIANEY MARIEL REYES SULA

CARNÉ: 201041155

E-mail: gv.gomez.reyes05@gmail.com

MAZATENANGO, ABRIL 2023

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
CENTRO UNIVERSITARIO DE SUROCCIDENTE
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
INFORME FINAL EJERCICIO PROFESIONAL SUPERVISADO –EPS-

PROPUESTA DE UN MANUAL DE EVALUACIÓN DE
DESEMPEÑO EN COLEGIO PRIVADO MIXTO
AMERICANO

PRESENTADO A LAS AUTORIDADES DEL CENTRO UNIVERSITARIO
DE SUROCCIDENTE -CUNSUROC

PRESENTADO POR:

T.A.E. VIANEY MARIEL REYES SULA

CARNÉ: 201041155

PREVIO A OBTENER EL TÍTULO DE ADMINISTRADOR DE
EMPRESAS EN EL GRADO ACADÉMICO DE LICENCIADA

DOCENTE SUPERVISOR

DR. EDDIE RODOLFO MALDONADO RIVERA

MAZATENANGO, ABRIL 2023

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
CENTRO UNIVERSITARIO DE SUROCCIDENTE**

M.A. Walter Ramiro Mazariegos Biolis	Rector en Funciones
Lic. Luis Fernando Cordón Lucero	Secretario General

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

Lic. Luis Carlos Muñoz López	Director en Funciones
------------------------------	-----------------------

**REPRESENTANTE GRADUADO DEL CENTRO UNIVERSITARIO DE
SUROCCIDENTE**

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

REPRESENTANTES ESTUDIANTILES

TPA. Angélica Magaly Domínguez Curiel	Vocal
PEM y TAE. Rony Roderíco Alonzo Solís	Vocal

COORDINACIÓN ACADÉMICA

MSc. Bernardino Alfonso Hernández Escobar
Coordinador Académico

Dr. Álvaro Estuardo Gutiérrez Gamboa
Coordinador Carrera de Licenciatura en Administración de Empresas

M.A. Edín Aníbal Ortíz Lara
Coordinador Carrera de Licenciatura en Trabajo Social

MSc. José Norberto Thomas Villatoro
Coordinador de las Carreras de Pedagogía y Administración Educativa

MSc. Víctor Manuel Nájera Toledo
Coordinador Carrera de Ingeniería en Alimentos

Dr. Mynor Raúl Otzoy Rosales
Coordinador Carrera de Ingeniería en Agronomía Tropical

MSc. Karen Rebeca Pérez Cifuentes
Coordinadora Carrera de Ingeniería en Gestión Ambiental Local

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

Lic. José Felipe Martínez Domínguez
Coordinador de Área

CARRERAS PLAN FIN DE SEMANA

Lic. Néstor Fridel Orozco Ramos
Coordinador de las Carreras de Pedagogía

M.S. Juan Pablo Ángeles Lam
Coordinador Carrera Periodista Profesional y
Licenciatura en Ciencias de la Comunicación

DEDICATORIA

A DIOS: Porque es quien me dotó de sabiduría y entusiasmo, quien ha forjado mi camino y me ha dirigido por el sendero correcto. Dios Padre Celestial, que en todo momento está conmigo ayudándome a aprender de mis errores y a no cometerlos otra vez. “Dando gracias siempre por todas las cosas a nuestro Dios y Padre en el nombre de nuestro señor Jesucristo” -Efesios 5-20-

A MI MADRE: Olga Sula, porque tus esfuerzos son impresionantes y tu amor es para mí invaluable. Me has educado, me has proporcionado todo y cada cosa que he necesitado. Tus enseñanzas las aplico cada día, tengo mucho por agradecerte. Tus ayudas han sido y serán fundamentales en mi vida y en especial para la culminación de mi Ejercicio Profesional Supervisado. –EPS

A MIS HIJOS: A ti mi Pedacito de Cielo por ser quien me enseñó que se necesita dejar un pasado atrás lleno de dolor, para comenzar a disfrutar de un presente feliz y proyectar un futuro soñado. A ti mi Príncipe Said, por tu afecto y tu Amor que son los detonantes de mi felicidad, de mi esfuerzo, de mis ganas de buscar lo mejor para ti. Aún a tu corta edad, me has enseñado y me sigues enseñando muchas cosas de esta vida. Los Amo.

A MIS HERMANOS: Si no los tuviera mi vida no fuera la misma, llena de alegría, momentos intensos, únicos e inigualables. Cada vez que los veo, me doy cuenta de lo afortunada que es tenerlos en mi vida. Alejandra y Rony.

A MI ESPOSO: Con todo mi amor y cariño para ti Geovani, por tu sacrificio y esfuerzo, por darme un presente increíble y un futuro prometedor, por creer en mi capacidad. Aunque hemos pasado momentos difíciles siempre has estado brindándome amor, ternura, cariño y comprensión. Te Amo.

AGRADECIMIENTOS

A MI DOCENTE ASESOR: Con profundo agradecimiento y admiración durante la realización de mí –EPS-, es quien me ha guiado y ha hecho que este proceso sea un tanto menos complicado. Gracias por compartir sus conocimientos en todo momento.

A MIS EVALUADORES: Por abrir un nuevo mundo e interesante, por despertar la creatividad y motivar el aprendizaje integral y sobre todo estimular la curiosidad en la investigación, y ayudarme como estudiante a alcanzar los conocimientos y sembrar valores en ellos.

A LICENCIADO MIGUEL ANGEL OROXOM: Con especial cariño y admiración por ser una persona tan empática. Siempre recordaré su amistad tan única e incomparable.

A MSc. BERNARDINO HÉRNANDEZ ESCOBAR: Mi más sincero agradecimiento, cariño y admiración, por ser un profesional en pro al estudiante. Por su incondicional ayuda en todo el proceso de EPS. Siempre atento ante cualquier duda. En mi corazón su amistad personal y profesional.

A LICENCIADO CARLOS OCHOA: Por su incondicional ayuda en el proceso de investigación, por sus conocimientos y tiempo dedicado.

A COLEGIO PRIVADO AMERICANO: Por aceptar la realización de mi Ejercicio Profesional Supervisado –EPS- y ser una institución educativa muy colaborada en la realización profesional de estudiante.

A MI ALMA MATER UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA:
Mi agradecimiento eterno a mi universidad. Después de años de esfuerzo, sacrificios, dedicación y grandes alegrías llegó el día en que miraría hacia atrás el camino recorrido por tus pasillos y aulas, y me detendría para agradecerte mi Alma Mater!

Índice

Índice	vii
Índice de tablas	xi
Índice De Ilustraciones	xi
Índice De Gráficas	xii
Índice De Anexos	xii
Introducción	1
Capítulo I Diagnóstico	3
Diagnóstico administrativo	3
1.1 Reseña histórica colegio particular mixto americano	3
1.2 Situación actual	5
1.3 Naturaleza de la empresa	6
1.3.1 Ubicación	6
1.3.2 Naturaleza de operaciones	6
1.3.3 Situación legal	7
1.3.4 Productos y/o servicios	8
1.3.5 Ciclo de vida de la empresa	8
1.4 Macroentorno	10
1.4.1 Entorno demográfico	10
1.4.2 Entorno económico	11
1.4.3 Entorno social y cultural	11
1.4.4 Entorno legal y político	12
1.4.5 Entorno tecnológico	12
1.4.6 Entorno ecológico	13
1.5 Microentorno	14
1.5.1 Proveedores	14
1.5.2 Competencia	15
1.5.3 Clientes	15
1.6 Administración estratégica	17
1.6.1 Visión	17
1.6.2 Misión	18
1.6.3 Valores	18
1.6.4 Objetivos	18

1.7	Estrategias y políticas	19
1.7.1	Políticas:	19
1.7.1	Estrategias:	20
1.8	Tipos de planes	20
1.9	Responsabilidad social empresarial	22
1.10	Estructura organizativa	23
1.10.1	Sistema organizativo	23
1.10.2	Cultura organizacional	27
1.10.3	Desarrollo organizacional	27
1.10.4	Comportamiento organizacional	28
1.11	Recurso humano	29
1.11.1	Proceso de integración de personal	29
1.11.2	Tipos de salarios	30
1.11.3	Evaluación de desempeño	31
1.12	Control empresarial	32
1.12.1	Etapas	32
1.12.2	Herramientas	35
1.13	Análisis Foda	36
1.13.1	Fortaleza	36
1.13.2	Oportunidades	37
1.13.3	Debilidades	38
1.13.4	Amenazas	39
1.14	Problemas encontrados	40
1.15	Priorización de problemas	41
1.15.1	Metodología de aplicación del método de priorización en base al modelo Malcolm Baldrige	42
1.15.2	Matrices de Priorización	44
1.16	Árbol de decisiones (Árbol de problema)	46
CAPITULO II Diseño de investigación		47
2.1	Justificación	47
2.2	Marco teórico	48
2.2.1	Antecedentes	48
2.2.2	Medición del desempeño en la educación	49
2.3	Bases teóricas	49

2.3.1	Desempeño del docente	49
2.3.2	Mejoramiento de desempeño del docente	51
2.3.3	Funciones del docente	52
2.4	Evaluación del rendimiento académico	53
2.5	Control administrativo	54
2.6	Métodos de evaluación del desempeño	54
2.6.1	¿Qué es un centro educativo privado?	57
2.6.2	Niveles del Sistema educativo nacional	57
2.7	Planteamiento del problema	58
2.8	Objetivos	59
2.8.1	General	59
2.8.2	Específicos	59
2.9	Hipótesis de la investigación	60
2.9.1	Elementos de estudio	61
2.9.1.1	Variable independiente	61
2.9.2	Variable dependiente	62
2.9.3	Variable interviniente	63
2.10	Alcances y limitantes de la investigación	64
2.10.1	Alcances	64
2.10.2	Limitantes	64
2.11	Aporte de la investigación a la sociedad	64
2.12	Metodología	68
2.12.1	Sujetos de investigación	68
2.12.2	Instrumentos (encuestas, entrevistas)	68
2.12.3	Procedimientos	69
2.12.4	Tipo de investigación	70
2.12.5	Fórmula para evaluación	70
2.13	Análisis e interpretación de dato	71
2.14	Propuesta	74
2.14.1	Justificación	75
2.14.2	Objetivo General	76
2.14.3	Objetivos Específicos	76
2.14.4	Misión de la Propuesta	76
2.14.5	Visión de la Propuesta	76

2.15. Procedimiento de implementación	77
2.15.1 Utilización del documento	78
2.15.2 Tiempo	83
2.15.3 Detallado	83
2.16. Evaluación	84
2.17 Presupuesto de la aplicación	92
Capítulo III Resultados	93
3.1 Resultados obtenidos	93
3.1.1 Docencia	93
3.1.2 Extensión	94
Capítulo IV Propuesta	114
4.1 Propuesta	114
4.1.2 Objetivo general	114
4.1.3 Objetivos específicos	114
4.1.4 Misión	115
4.1.5 Visión	115
4.2 Generalidades	116
4.3 Procesos de evaluación	125
Indicadores/pedagógicos	128
Conclusiones	142
Recomendaciones	143
Glosario	144
Referencias	146
Anexos	148

Índice de tablas

<i>No. 1 Productos y/o servicios</i>	8
<i>No. 2 Proveedores</i>	14
<i>No. 3 Actividades que se entrelazan.</i>	25
<i>No. 4 Comisiones internas de maestros.</i>	26
<i>No. 5 Indicadores económicos</i>	36
<i>No. 6 Matriz de priorización</i>	44
<i>No. 7 Docencia</i>	72
<i>No. 8 Extensión</i>	73
<i>No. 9 Ficha de evaluación de desempeño</i>	85
<i>No. 10 Guía de calificación</i>	88
<i>No. 11 Ítems de evaluación</i>	91
<i>No. 12 Presupuesto de elaboración de manual desempeño laboral</i>	92
<i>No. 13 Presupuesto de elaboración de encuestas</i>	92
<i>No. 14 Resultado de docencia</i>	93
<i>No. 15 Resultado de extensión</i>	94
<i>No. 16 Cronograma de evaluaciones</i>	125
<i>No. 17 Ítems de evaluación</i>	126
<i>No. 18 Escala de resultados</i>	126
<i>No. 19 Manual de evaluación de desempeño/pedagógicos</i>	128
<i>No. 20 Manual de evaluación de desempeño/administrativos</i>	131
<i>No. 21 Matriz de evaluación-resultados</i>	134
<i>No. 22 Formato de acción correctiva</i>	139
<i>No. 23 Informe de retroalimentación</i>	140

Índice De Ilustraciones

<i>No. 1 Modelo de planificación CNB</i>	21
<i>No. 2 Organigrama Colegio Americano</i>	23
<i>No. 3 Circuito de realimentación</i>	33
<i>No. 4 Estrategias genéricas</i>	63
<i>No. 5 Elementos de estudio e indicadores</i>	66
<i>No. 6 Elementos de estudios e indicadores II</i>	67
<i>No. 7 Medición e indicadores</i>	68
<i>Utilización del documento</i>	78

Índice De Gráficas

No. 1 <i>Alumnos inscritos en el año 2019</i>	16
No. 2 <i>Instrumentos de recopilación de datos I</i>	16
No. 3 <i>Servicios en el nivel académico diversificado</i>	17
No. 4 <i>Género de los docentes</i>	96
No. 5 <i>Escolaridad de los docentes</i>	97
No. 6 <i>Frecuencia de evaluación del desempeño</i>	98
No. 7 <i>Método para la revisión del desempeño</i>	99
No. 8 <i>Quién supervisa el desempeño laboral</i>	100
No. 9 <i>Resultados generales de docentes</i>	101
No. 10 <i>Puntualidad del docente para iniciar clases</i>	102
No. 11 <i>Existe disciplina en el centro educativo</i>	103
No. 12 <i>Resultado de los aspectos didácticos y pedagógicos</i>	104
No. 13 <i>Aspectos con oportunidad de mejora</i>	105
No. 14 <i>Desempeño, enseñanza y calidad educativo</i>	106

Índice De Anexos

No. 1 <i>Cartas de aprobación</i>	148
No. 2 <i>Diseño instrumento de recopilación</i>	151
No. 3 <i>Docencia</i>	167
No. 4 <i>Extensión</i>	170

Introducción

La docencia es una de las actividades con mayor auge dentro de la sociedad, ya que de ello depende el desarrollo socioeconómico y la oportunidad que puedan tener las personas.

Los principales objetivos es elevar la calidad de la educación, contando para ello la mejora de los indicadores de logro educativo. El punto medular de la calidad educativa, se detiene en el mejoramiento de resultados que los docentes presentan en la evaluación de desempeño, con ello permitirá diagnosticar la capacitación adecuada para cada necesidad del trabajador.

El Ejercicio Profesional Supervisado, realizado en Colegio Privado Mixto Americano de San Antonio Suchitepéquez como etapa final de la carrera, en donde se destina una empresa de productos y/o servicios para manifestar los conocimientos adquiridos a lo largo de los años de estudios y consta de tres divisiones. –Diagnóstico, Diseño de Investigación y Propuesta Final-

El capítulo I es una recopilación de información sobre procesos administrativos y actividades educativas. Permite el análisis del macro y micro entorno en el que se desenvuelven las operaciones, constando de elementos importantes a destacar y es cómo se presenta el desarrollo de Recursos Humanos, teniendo como parte complementaria el análisis que establece cuáles son las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, junto a ello realizar una evaluación de las situaciones que podrían ser una problemática y sobre ellas concluyen en una matriz de priorización de problemas.

El capítulo II se desarrolló a través del eje central, la indagación y detalle del el método adecuado para el control en la medición de desempeño de evaluación en los docentes y personal del área administrativa del colegio. Para la aplicación correcta de un método de control, se considera como un sistema compuesto por varias etapas permitiendo con ellas alcanzar el objetivo

deseado, proponiendo una inserción del método de administración por objetivos, mismo que está ligado en conjunto entre trabajadores y supervisor, en este caso director. Así también se describe la planificación de las diferentes actividades en las áreas de docencia y extensión.

El capítulo III plasma los resultados obtenidos tanto en la investigación como en las áreas de docencia y extensión

El Capítulo IV se concreta una propuesta en la cual se desarrolla una solución a la problemática hallada dentro del colegio Americano, basada en un Manual de Evaluación de Desempeño y que cumple con los objetivos establecidos en la investigación, determinándole las conclusiones y recomendaciones elaboradas en base al desarrollo de la investigación.

Capítulo I Diagnóstico

Diagnóstico administrativo

1.1 Reseña histórica colegio particular mixto americano.

Se realizó un estudio de mercado por el Director y propietario Lic. Carlos Augusto Ochoa L. en el año 2006, para ver si era necesario la apertura de un nuevo colegio. Se encontró con que la demanda era alta y no del todo satisfecha. El perfil que se deseaba formar o adquirir a través del estudio realizado, el “Aspecto Moral”.

En febrero del año 2006, se empieza a gestionar la autorización para la apertura del colegio, y con ello inicia la búsqueda de cada uno de los docentes para las clases y el personal para el área administrativa, cada uno de ellos debieron contar con calidad educativa y cualidades idóneas en el ámbito profesional; los cuales se sumaron a los requisitos necesarios que el Ministerio de Educación (MINEDUC), exige para su autorización. Dado a que se cumplen con los requisitos necesarios se autoriza el funcionamiento del colegio el 25 de agosto del mismo año 2006.

En el año 2007, se empieza con las clases ubicándose en la Escuela de Varones No. 2 en San Antonio Suchitepéquez, haciendo un convenio con el Ministerio de Educación (MINEDUC) por las instalaciones acordando un alquiler mensual de Q 2,000.00 siendo estos depositados directamente al MINEDUC.

Por otro lado, se tenía una fortaleza; la cual se apegaba a una reforma en el aspecto tecnológico, (contando desde un inicio con un salón de cómputo de 20 equipos completos) teniendo en cuenta que el Ministerio de Educación (MINEDUC), no exigía el complemento tecnológico. Para qué, cuando, el MINEDUC lo exigiera ya se cumplía con este requisito.

Se enfatizó en el “Área Moral” por las siguientes razones:

Tanto falta de autoestima en los alumnos, como el respeto hacia los padres de familia, la mínima aplicación de principios de cortesía y la falta de relaciones con los demás.

El Ministerio de Educación (MINEDUC), tuvo a bien la ideología de crear un Proyecto Educativo Institucional (PEI), el cual brindó la oportunidad de crear, reparar y/o implementar reformas en el mismo centro educativo (Colegio y/o Escuela); esto era importante, pero dejaron fuera el “Área Moral”. Observando esta disyuntiva se consultó directamente en MINEDUC-GUATEMALA si se podía desarrollar actividades con un enfoque moral. Ante esta necesidad la cual no estaba contemplada en el Pensum de estudios. MINEDUC autorizó este enfoque y fue conocido como el área “Orientación Moral”. Ante esta aprobación fue iniciada la capacitación a los docentes, en la cual se desarrollaron los aspectos necesarios para su implementación en la forma de instruir a los educandos en esta área. Misma que se ejecutó desde el punto de vista Religioso-Académico y Social

Teniendo los servicios de educación debidamente autorizados:

- ✚ Ciclo básico, (primero y segundo básico)
- ✚ Carrera de Magisterio Pre-primaria (tres años)
- ✚ Carrera de Mecánica General (dos años)

Siendo el claustro:

- ✚ Director: Lic. Carlos Augusto Ochoa López
- ✚ Maestros: Hugo Barrientos, Byron Chapetón, América Escobedo, Rufo Aguilar, Alfredo Saraccini, Evelin Salazar, Rodolfo García, Williams Puac, Ana Cecilia Merlos, Luis Carlos Morales, Salomón Orozco.

✚ Secretaria: Karen Cardona Rodríguez

✚ Mantenimiento: Yolanda Gómez.

Sus cuotas mensuales eran desde Q 150.00 a Q 200.00 cobrando como inscripción en los tres niveles de educación la cantidad de Q 100.00

Se tuvo una creciente demanda estudiantil, en cada nivel académico, mismo que le obliga a tener dos secciones en el nivel básico en los tres grados, (primero a tercero), la necesidad obedece a las razones de instalación, ya que donde se encontraba ubicado el colegio no estaba apto para el número de estudiantes que se hacían presentes. Tuvo la oportunidad de tener más estudiantes, ya que uno de los colegios que se encontraban en dicho municipio, estaba pasando por crisis económica, lo que hizo que cerrara sus servicios de educación a la población.

El tiempo transcurría y el reconocimiento al colegio Particular Mixto Americano seguía creciendo, pasados dos años de su apertura se tuvo la oportunidad de pasarse a sus propias instalaciones, donde tendría más espacio en aulas y en área recreativa para sus alumnos. La demanda iba creciendo y con ello también crecía la oportunidad de empleo. Este cambio empezó a suceder en el año 2009, mismo año en el cual se generó la aprobación para impartir clases los fines de semana (Domingo).

1.2 Situación actual

Debido a la demanda estudiantil y la aceptación adquirida por la población de la ciudad de San Antonio, colegio Americano se ampliaron los servicios de educación, cumpliendo para ello todos los requisitos necesarios para proporcionar a la población los niveles de educación Primaria y Pre-Primaria, contando con 14 docentes para dichos niveles de educación y 28 docentes para el nivel Básico y Diversificado.

Se crearan otras carreras para suplir las necesidades de la sociedad estudiantil (Perito Contador y Secretariado y Oficinista), teniendo la posibilidad de estudiar los fines de semana con estas dos carreras. No obstante, también se crean para plan diario la carrera de Perito Contador con orientación en Computación.

El número de estudiantes incrementado y ante ello la necesidad de tomar la decisión de abrir una librería interna, misma que generaba ingresos y supliría la necesidad del estudiantado, llevándose a cabo en el año 2014.

A consecuencia del paro magisterial (año 2018) en el nivel primario y diversificado, se tuvo un incremento de estudiantes, ya que los padres de familia no estaban de acuerdo con la situación que se estaba dando, haciendo con ello que sus hijos perdieran clases; esto incursionó entonces un incremento en el número de estudiantes y en la actualidad (año 2019), contaba con 1005 alumnos en general, plan fin de semana y plan diario (matutino y vespertino)

1.3 Naturaleza de la empresa

1.3.1 Ubicación

El colegio está registrado ante el Ministerio de Educación, con la dirección de 2da. Calle Prolongación, más conocido como calle principal colonia La Blanquita. San Antonio Suchitepéquez, Suchitepéquez.

1.3.2 Naturaleza de operaciones

Principalmente se dedica al servicio de la formación educativa a la población en general del municipio de San Antonio Suchitepéquez y municipios aledaños; fomentando el desarrollo tanto en las áreas administrativas comerciales y técnicas.

El inicio de sus operaciones se registra a partir del día 02 del mes de enero de cada año y finalizan con la graduación y clausura de grados aproximadamente a principios del mes de noviembre.

Las operaciones incluyen actividades diarias durante las semanas y extra aulas como fechas celebres programadas por la Supervisión de Educación de San Antonio Suchitepéquez. Es uno de los cuales cuenta con instalaciones amplias y es el segundo en el rango de antigüedad, pues cuenta con 12 años de brindar el servicio educativo.

1.3.3 Situación legal

Colegio Americano cuenta con documentos legales, relacionados con el Ministerio de Educación, inscripción en la Dirección de Atención y Asistencia al Consumidor DIACO del Ministerio de Economía, Ministerio de Trabajo en inscripción ante la Superintendencia de Administración Tributaria como “entidad exenta” y el cumplimiento de las obligaciones fiscales y/o formales, para su funcionamiento legal.

Se basa también en los Acuerdos Gubernativos No. 36-2015 “Reglamento del régimen de cuotas para centros educativos privados” y No. 52-2015 “Reglamento para la autorización y funcionamiento de centros educativos privados”, de igual forma el acuerdo No. 52-2015 incluye lo correspondiente a la autorización de cuotas, sanciones y cierre de los centros educativos.

Aunado el Acuerdo Gubernativo No. 36-2015 el cual brinda los lineamientos para la regularización y modificación de cuotas educativas que deberán cobrar los centros educativos privados.

1.3.4 Productos y/o servicios

Tabla 1 Productos y/o servicios

NIVEL/CICLO
Preprimaria
Primario
Básico
NIVEL DIVERSIFICADO)
Bach. En CC y LL con Orientación en Computación
Perito Contador con Orientación en Computación
Magisterio normal Preprimaria
Mecánica General
Básico por Madurez
Perito Contador con Orientación en Computación
Secretariado
Bachiller en Ciencias y Letras por Madurez

Fuente: Elaborado por la autora, con información proporcionada por el Director y Propietario Colegio Americano. Licenciado Carlos Augusto Ochoa L.

1.3.5 Ciclo de vida de la empresa

Actualmente el colegio se encuentra en la etapa de renovación, donde se empieza a mejorar el control en las actividades económicas y educativas, y de igual manera cuidando el desarrollo profesional en el aspecto de innovación, al no acomodarse en aplicar solo lo planificado, sino por el contrario enfocarse en actividades innovadoras y eficientes en el aprendizaje del educando. La

renovación es alcanzada en los inicios del año 2014; con un incremento significativo de población estudiantil en los siguientes 5 años.

1.4 Macroentorno

1.4.1 Entorno demográfico

En el municipio de San Antonio Suchitepéquez se tienen 135 centros educativos. En el área urbana están ubicados un 35.51% y en el área rural un 64.49%. A estos centros educativos convergen jóvenes y señoritas provenientes los diferentes lugares poblados del municipio, en el caso del ciclo básico también hay migración de municipios aledaños (SEGEPLAN, 2010b).

Tanto en el 2010, como en años anteriores, la Tasa Neta de Escolarización en el nivel primario fue mayor en hombres que en mujeres.

Dentro de los parámetros que el Colegio Privado Mixto Americano tiene en los diferentes niveles de educación es el siguiente:

Tabla 2 Edades de alumnos por nivel académico año 2019

NIVEL	EDAD
Preprimaria	3 años 6 meses a 5 años 6 meses
Primario	7 años a 13 años
Básico	12 años a 17 años
Diversificado	15 años a 22 años
Madurez	18 años a 55 años

Fuente: Elaborado por la autora con información proporcionada por el Director y Propietario Colegio Americano. Licenciado Carlos Augusto Ochoa L.

Estas edades son dadas de acuerdo a los estudiantes que tiene en cada nivel escolar dentro del mismo colegio. La estructura familiar está dividida en dos: los estudiantes que viven con sus

dos padres (50%) y también están las familias que están separadas y viven con uno solo de sus padres. La mayor parte de padres de familia son profesionales y otra parte tienen un negocio propio con lo cual pueden sostener la estadía de su hijo o hija dentro del colegio.

1.4.2 Entorno económico

Los padres familia encargados de cada uno de los alumnos inscritos debidamente en dicho colegio se dedican a diferentes gremios laborales, lo que hace que exista cierta diferencia entre los alumnos que tienen padres profesionales con alumnos hijos de personas que laboran con el campo. Estipulando entonces a un 45% de padres de familia que laboran en el campo, 20% padres profesionales, 10% padres empresarios y un 25% de padres que trabajan bancos, ferreterías, panaderías, municipalidades entre otros.

1.4.3 Entorno social y cultural

Colegio Americano cuenta con un número alto de alumnos que no son respectivamente de San Antonio Suchitepéquez, sino de otros municipios, observando con ello la aceptación social que el mismo tiene. Inculca en cada alumno la aceptación entre mismo y que dejen de lado las diferentes clases sociales que puedan existir entre todo el alumnado.

Este colegio permite la participación de sus alumnos en todas las actividades que se organizan a nivel municipal. Para ello cuenta con una “Banda Musical” la cual tiene participación dentro y fuera de San Antonio.

Los estudiantes del Colegio Particular Mixto Americano, están comprendidos en diferentes estratos sociales, ya que en ciertos porcentajes son hijos de padres con profesiones o que, por otro lado, hijo de padres agricultores quienes trabajan con un salario mínimo para sobrevivir día a día.

1.4.4 Entorno legal y político

Colegio Particular Mixto Americano, tiene lineamientos bajo las leyes del Ministerio de Educación (MINEDUC), así mismo hace viable el “derecho que por ser humano se tiene ante la Constitución de la República de Guatemala,” en donde se enmarca que debe tener al educando como centro y sujeto de proceso educativo; donde proporciona a la sociedad la oportunidad de estudiar. (Ley de Educación Nacional. Inciso C.)

Se apega directamente a cumplir con los principios y fines de la Constitución de la República en la Ley de Educación Nacional; especialmente con el inciso “a”, no obstante hace énfasis referente al cumplir consecuentemente con el inciso “b” de la misma ley mencionada que indica: “Formar ciudadanos con conciencia crítica de la realidad guatemalteca en función de su proceso histórico para que asumiéndola participen activa y responsablemente en la búsqueda de soluciones económicas, sociales, políticas, humanas y justas”

Se preocupa también por crear en el alumno una conciencia social en la cual puedan ejercer sus propios juicios y/o criterios ante la sociedad que se está presentado. Hace referente también que “Promueve y fomenta la educación sistemática del adulto.” Inciso (m) Principios Y Fines De La Educación.

1.4.5 Entorno tecnológico

El municipio de San Antonio Suchitepéquez existen teléfonos comunitarios, celulares, domiciliarios de las dos compañías (claro y tigo). Distribución de Lugares Poblados: La ciudad de San Antonio Suchitepéquez. (Cabecera municipal), 5 aldeas, 6 cantones y 117 fincas. La categorización de comunidades aun reconoce cantones, en los cuales la tecnología ha llegado a estos lugares y algunos más lejanos del casco urbano. Cuenta el municipio con varias empresas

que prestan el servicio de internet tanto urbano, local y rural. El servicio eléctrico es proporcionado por la empresa de Energuate.

1.4.6 Entorno ecológico

El municipio cuenta con una extensión territorial de 64.00km², ocupando el 8.61% de la superficie departamental. Las actividades agroindustriales que se desarrollan en el municipio condicionan su crecimiento, la presencia del ingenio Palo Gordo ha determinado la conformación de lugares poblados en la periferia del mismo, así como la siembra de caña que ocupa un 37.1% del territorio ubicado mayormente en el sur y áreas centrales del municipio, el café que ocupa un 34.5% ubicado en las áreas norte del territorio y hule que ocupa un 26.7% del territorio , según datos del Plan de Desarrollo Municipal 2011-2025. Esto representa un 98.3% del total del territorio destinado a actividades de la agro industria. Respecto a la infraestructura del municipio; los caminos que comunican los distintos lugares poblados se encuentran en relativo buen estado, algunos balastrados otros; adoquinados. Esto permite que las comunidades más lejanas del sur puedan estar comunicadas con la cabecera o la carretera CA-2.

Cuenta principalmente con actividades agroindustriales, gran parte del territorio cuenta con siembra de caña, hule y café lo que determina su dinámica económica, brindándole esa jerarquía de centralidad a la cabecera municipal y que; según la matriz de lugares poblados provoca que 10 lugares poblados dependan en su mayoría de ella.

El acceso al servicio público de agua potable es del 53%, mientras que un 49% del total de la población cuenta con servicio público de drenajes sanitario, solamente un 3% de la población goza de los servicios de una planta de tratamiento de aguas residuales funcionando.

Es importante recalcar que San Antonio Suchitepéquez, no cuenta con una regulación sobre la edificación en zonas cercanas al cauce de ríos, esto aunado a los efectos del cambio

climático y factores de tipo económico sociales, ha incrementado el nivel de las amenazas en el municipio, siendo la principal el desbordamiento de ríos y las inundaciones. El manejo inadecuado de territorio por causa de la actividad humana ha favorecido la contaminación de ríos y el agotamiento de acuíferos en zonas dispersas del territorio.

1.5 Microentorno

1.5.1 Proveedores

Colegio Americano tiene un canal de distribución directo (fabricante a consumidor final), obtiene la mercadería a su debido tiempo puesta en el mismo colegio.

Tabla 2 Proveedores

Proveedores
Venta de tela y textiles NOVATEX.
Creaciones Estefani.
American Print
Editora Educativa Santillana.
Editora Educativa Sandoval.
Grupo Printer
Compu Tronix
Claro
Purificadora Salud y Vida
Librería y papelería A&M

Fuente: Elaborado por la autora con información proporcionada por el Director y Propietario Colegio Americano. Licenciado Carlos Augusto Ochoa L.

1.5.2 Competencia

Colegios que se encuentran alrededor:

- ✚ Colegio Privado Einstein
- ✚ Colegio Privado La Gracia
- ✚ Colegio Privado Elim
- ✚ Instituto Básico IBAMA
- ✚ Instituto Profesional de Enseñanza IPROFE
- ✚ Colegio Privado Siglo 21
- ✚ Colegio privado Nueva Jerusalén

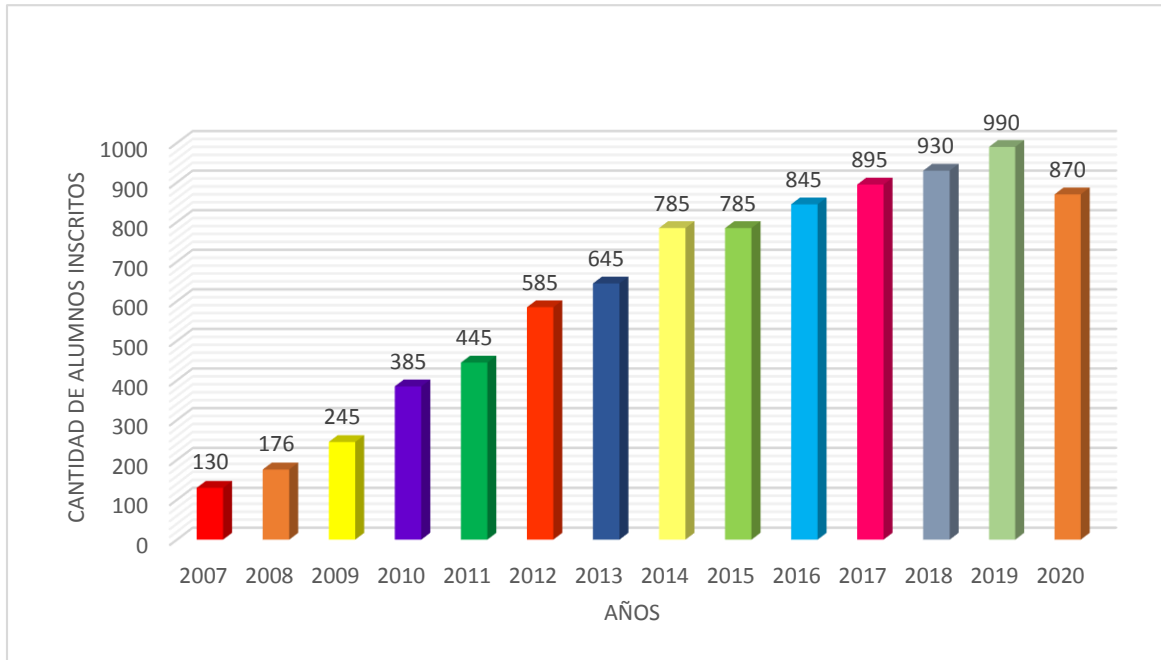
1.5.3 Clientes

En el ambiente interno se determina que son los estudiantes y docentes.

Los clientes externos son los padres de familia quienes son los encargados de sostener la colegiatura de los alumnos. Aunado a ellos las Autoridades Educativas de la Dirección Departamental De Educación, teniendo en cuenta a toda la sociedad que enmarcan las empresas en la cuales los alumnos egresados de Colegio Americano están ejerciendo en diferentes áreas.

Cada año ha sido diferente el número de estudiantes que deciden estudiar en determinado colegio, tomando en cuenta el año en el que comienza dicho colegio a prestar sus servicios educativos a la sociedad, ha ido incrementando paulatinamente el número de estudiantes. Dicha preferencia fue identificada por varias razones, mismas que fueron extraídas de un instrumento de recolección. El número de clientes que ha tenido año con año, ha presentado un ascenso considerable hasta el año 2018, teniendo un descenso muy notorio en el año 2020.

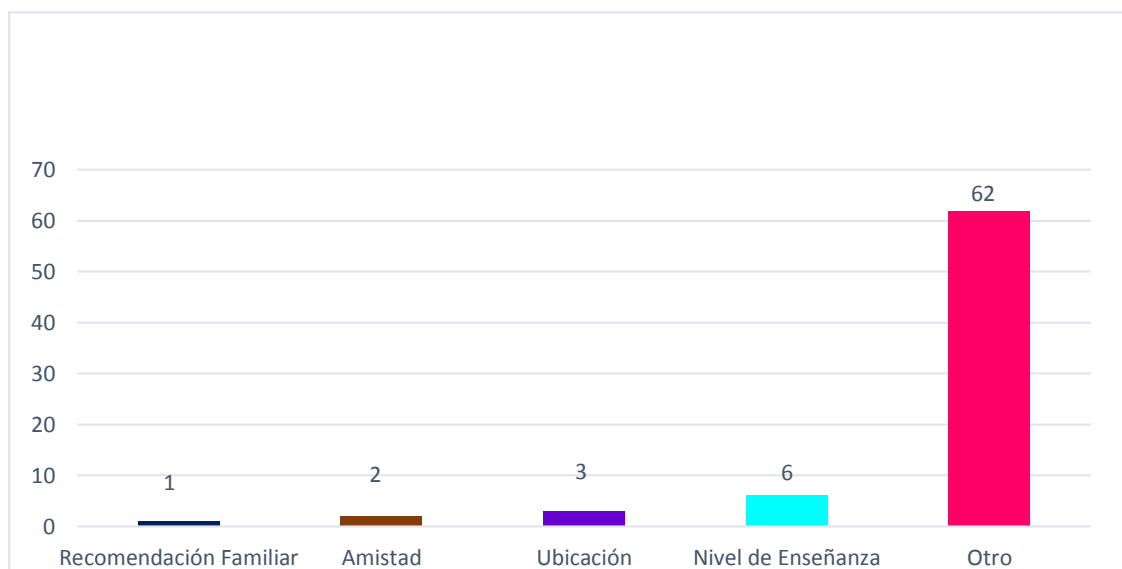
Gráfica 1 Alumnos inscritos en el año 2019



Fuente: Elaborado por la autora con información proporcionada por el Director y Propietario Colegio Americano. Licenciado Carlos Augusto Ochoa L.

Gráfica 2 Instrumentos de recopilación de datos I

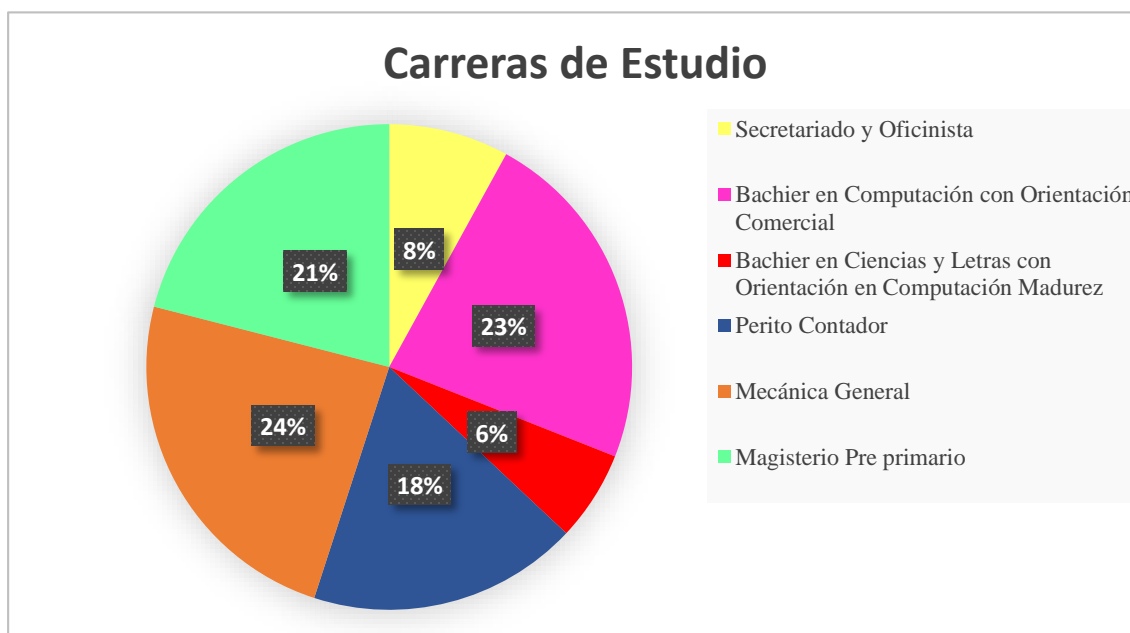
¿Por qué prefiere usted que su hijo (a) estudie en colegio Americano?



Fuente: Elaborado por la autora con información proporcionada en el Primer Instrumento de recolección de datos.

De acuerdo a la gráfica presentada se observa que la aceptación que la sociedad le tiene a dicho colegio es en base a diferentes aspectos, pero principalmente el nivel de enseñanza que se brinda, información que pudo obtenerse a través del instrumento de recolección de datos I. (ver anexos). A través del primer instrumento de recopilación de datos, realizado en colegio Americano; destaca que el nivel de enseñanza que se brinda dentro de Colegio hace que los padres de familia opten por preferirlo entre los otros colegios y por la atención que los maestros les brindan a sus hijos. Sin embargo es importante mencionar que la cuota económica que se tiene es bien aceptada.

Gráfica 3 Servicios en el nivel académico diversificado



Fuente: Elaborado por la autora con información proporcionada por el Director y Propietario Colegio Americano. Licenciado Carlos Augusto Ochoa L.

1.6 Administración estratégica

1.6.1 Visión







“Centro de enseñanza con alto nivel educativo donde se cultiva el intelecto y liderazgo de hombres y mujeres, vinculando el aprendizaje de las ciencias, las letras y las culturas, al

conocimiento de la verdad y a la práctica de principios y valores éticos-morales, para obtener una educación para la vida y ocupar un lugar especial en la sociedad para su desarrollo.” (Licenciado Carlos Ochoa Comunicación personal, 12-07-2018)

1.6.2 Misión

“Somos profesionales especializados que brindamos la formación personal a estudiantes de los niveles Preprimaria, Primaria y Nivel Medio, con base en los valores morales, atendiendo las necesidades e intereses de nuestros educandos para impulsar una formación integral” (Licenciado Carlos Ochoa Comunicación personal, 12-07-2018)

1.6.3 Valores

-  Respeto
-  Solidaridad
-  Cooperación
-  Responsabilidad
-  Unión
-  Honestidad

Fuente: Director y Propietario Colegio Americano. Licenciado Carlos Augusto Ochoa L.

1.6.4 Objetivos

Desarrollar actitudes, normas y valores que permitan al estudiante lograr su propia identidad, sentido de pertenencia y sentido trascendente ante la vida.

Generar un sistema educativo donde los estudiantes crezcan plenamente integrados, seguros de sí, libres y productivos, críticos, que acepten la diversidad (de género, cultura, etc.)

Promover, a través de ejes transversales y contenidos específicos, la formación en la cultura de paz.

Proporcionar al alumnado una formación integral, que le permita obtener los conocimientos de su entorno de acuerdo a sus necesidades e intereses, a través de los valores socioculturales, morales, religiosos y libertad.

Potenciar la formación continua del personal docente, administrativo y de servicio involucrados en el proceso de capacitación para lograr un mejor avance en el área pedagógica.

Favorecer la formación de los padres y madres de familia, por medio de la Escuela para padres y otros medios, como aspecto fundamental en el proceso de enseñanza de sus hijos.

1.7 Estrategias y políticas

Cabe mencionar que el Colegio Privado Mixto Americano, se rige a cumplir cada una de las estrategias y políticas que el Consejo Nacional de Educación de Guatemala proporciona a nivel nacional, esforzándose por seguir cumpliendo cada uno de ellos, refiriéndose a las políticas que se adecuan en el sector privado.

1.7.1 Políticas:

1. Cobertura: Garantizar el acceso, permanencia y egreso efectivo de la niñez y la juventud sin discriminación, a todos los niveles educativos y subsistemas escolar y extraescolar.
2. Calidad: Mejoramiento de la calidad del proceso educativo para asegurar que todas las personas sean sujetos de una educación pertinente y relevante.
3. Recurso Humano: Fortalecimiento de la formación, evaluación y gestión del recurso humano del Sistema Educativo Nacional.

4. Educación Bilingüe Multicultural e Intercultural: Fortalecimiento de la Educación Bilingüe Multicultural e Intercultural

Fuente: Consejo Nacional de Educación-Guatemala.

1.7.1 Estrategias:

1. Incrementar la cobertura en todos los niveles educativos. Garantizar las condiciones que permitan la permanencia y egreso de los estudiantes en los diferentes niveles educativos. Ampliar programas extraescolares para quienes no han tenido acceso al sistema escolarizado y puedan completar el nivel primario y medio.
2. Contar con diseños e instrumentos curriculares que respondan a las características y necesidades de la población y a los avances de la ciencia y la tecnología. Proveen instrumentos de desarrollo y ejecución curricular. Fortalecer el sistema de evaluación para garantizar la calidad educativa.
3. Garantizar la formación y actualización idónea del recurso humano para alcanzar un desempeño efectivo. Evaluar el desempeño del recurso humano para fines de mejora de la calidad. Implementar un sistema de incentivos y prestaciones para el recurso humano, vinculados al desempeño, la formación y las condiciones.
4. Garantizar la generalización de la Educación Bilingüe Multicultural e Intercultural.

Fuente: Consejo Nacional de Educación-Guatemala.

1.8 Tipos de planes

La planificación que se adhiere a la temática que utiliza el Colegio Privado Mixto Americano para educar y proporcionar aprendizaje a todos los educandos está basada en el Currículo Nacional Base (CNB), creado por el Ministerio de Educación de, Guatemala. Dicha

planificación está realizada por cada docente. Realiza el plan operativo anual (POA) donde planifica actividades anuales que se practican por mes, de acuerdo al ministerio de educación.

Planificación de unidad didáctica; es más breve que la anterior, con la característica que no se rige por un número fijo de horas pedagógicas, por el contrario el docente decide el tiempo según lo crea necesario para lograr un aprendizaje correcto.

Planificación de clase; es más específica y corresponde directamente al docente para preparar cada una de sus clases de forma detallada.

La planificación en nivel Pre primario también es basada en el Currículum Nacional Base (CNB) Pre primario, donde pretende ilustrar la interrelación de los elementos curriculares para orientar a los y las docentes en la planificación de las actividades de aprendizaje. Asimismo, permite apreciar que la evaluación de los aprendizajes está estrechamente relacionada con los indicadores de logro especificados para las competencias del grado. CNB PREPRIMARIO. El CNB proporciona el modelo a seguir para desarrollar la planificación:

Ilustración 1 Modelo de planificación CNB

I. Parte Informativa					
Nombre del centro educativo					
Lugar		Grado		Sección	
No. de estudiantes	M:	Nombre del docente			
	F:				
Duración					
Competencias	Indicadores	Contenidos	Procedimientos (actividades de aprendizaje y de evaluación)	Evaluación	Recursos
Bibliografía mínima					
Observaciones					

Fuente: Currículo Nacional Base (CNB) Guatemala.

Aunado a un plan por unidad, se realiza un plan diario llamado también “agendas diarias” o cuaderno pedagógico, ejecutándolo como complemento instrumental de la planificación, el cual consiste en planificar e integrar de dos hasta cuatro áreas curriculares constituyendo una distribución de actividades más específicas, contando con un tiempo de 45 minutos, para su realización. Se hace énfasis que cuando las áreas no tienen relación de temas a trabajar; se trabajan por separado haciendo con ello que el aprendizaje del educando sea mejor. Este tipo de plan por unidad tiene como características propias, de ser flexible, preciso, coherente, permanente, relevante, pertinente y sobre todo muy participativo.

Cabe mencionar que las planificaciones son concluidas a cabalidad, puesto que, si no se logran terminar en el tiempo estipulado, se sigue consecuentemente hasta finalizar. A ello se suma un proceso de evaluación continua. Las unidades en su conjunto no son ni muy extensas ni muy breves cuentan con un periodo de 2 meses, haciendo mención que existen dentro de esta planificación adecuaciones curriculares (análisis de los temas ya que algunos se encuentran con una explicación corta o muy extendida). Este tipo de planes (por unidad) la realizan todos los docentes en todos los niveles de educación que colegio Americano brinda a la sociedad.

1.9 Responsabilidad social empresarial.

Colegio Americano plasma ejemplo de disposición voluntaria hacia la sociedad, permitiendo que 50 alumnos tengan la oportunidad de estudiar otorgándoles una “Beca” de estudios la cual es ilimitada, esta puede iniciar desde el nivel primario hasta el nivel diversificado, siempre y cuando el alumno muestre el interés al estudio, teniendo un promedio de 80 puntos. Para que esta beca sea otorgada se indaga a la familia del estudiante y se verifica que sus ingresos económicos sea el factor por el cual no se le permite estudiar, brindando con ello la oportunidad de educarse y al mismo tiempo la oportunidad de mejorar la calidad de vida de la familia al terminar

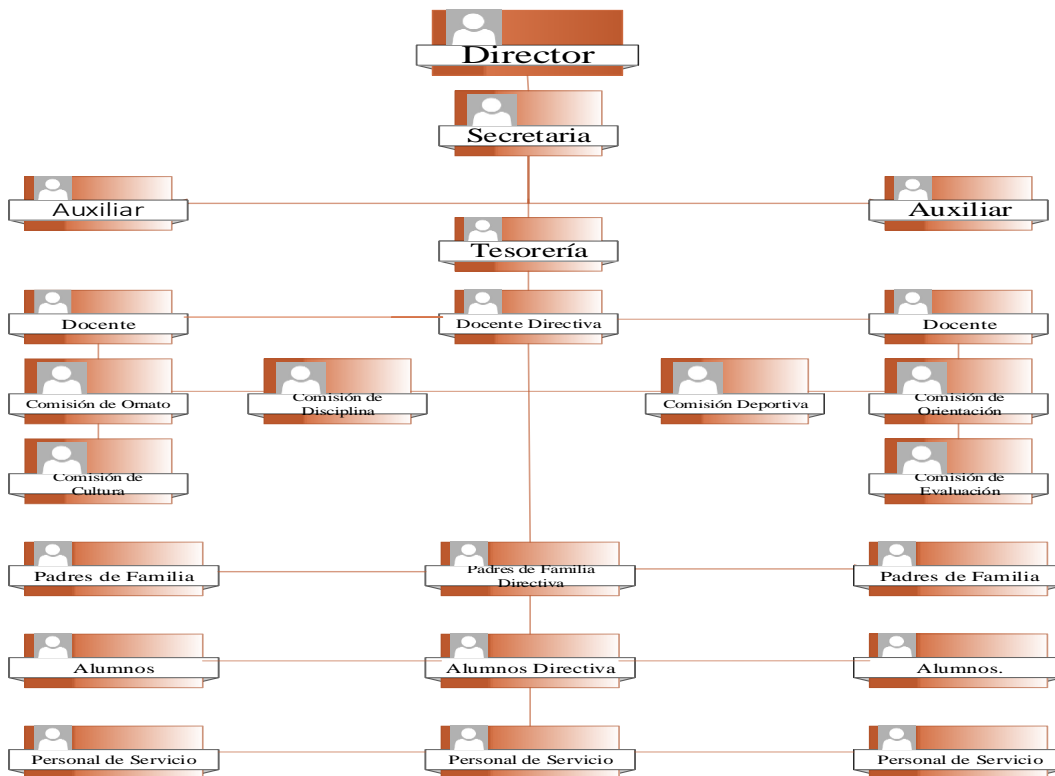
el joven los estudios. Esta beca se proporciona todos los años, cubriendo estrictamente solo las mensualidades de cada mes, la inscripción. Una segunda aportación dentro del marco de responsabilidad social, Colegio Americano, buscan 4 centros educativos, (escuelas nacionales), para realizar reparaciones o construir; cocinas, aulas y/o baños). No se realizan todos los proyectos en una sola escuelita sino se prioriza cuál de las opciones es la más necesaria en cada una de las 4.

1.10 Estructura organizativa

1.10.1 Sistema organizativo

El centro educativo Americano, tiene una estructura lineal, ya que se constituye con una sola persona en la directriz del colegio y proporcionar órdenes a seguir al resto de los empleados. Tiene una responsabilidad directa e inmediata ya que los docentes y personal administrativo dependen de un solo superior. (Ilustración No. 2)

Ilustración 2 Organigrama Colegio Americano



Fuente: Información proporcionada por el Director y Propietario Colegio Americano. Licenciado Carlos Augusto Ochoa L.

De acuerdo al organigrama del colegio, no está claro cuáles son los niveles de autoridad y responsabilidad ya que las líneas horizontales que unen los puestos indican que un grupo de colaboradores puede tener hasta 3 jefes simultáneamente.

Cuenta con el área de Director; es la persona quien coordina el aspecto técnico y administrativo del establecimiento. En lo que concierne al aspecto técnico; planifica cada una de las actividades que el establecimiento realiza durante el ciclo escolar. Realiza la integración del personal docente a las comisiones de cultura, deporte, evaluación, primeros auxilios, orientación psicológica y moral. En el aspecto administrativo; administrar todos los documentos, recurso financiero y recurso humano del establecimiento y su buen uso. Secretaría; tiene a su cargo el control y ejecución de la inscripción de los alumnos cada inicio de año y consigo llevar los expedientes de éstos al registro ante la supervisión educativa. Se le suma a ello el control diario de asistencia de los alumnos y docentes, y el resultado de las evaluaciones de cada unidad.

Archivo; es el área asignada para ingresar todos los documentos de los alumnos, los cuadros de evaluación informes y planes del año en curso y registros de otros años. Cabe mencionar que esta área no se encuentra contemplada dentro del organigrama proporcionado.

Orientación psicológica; tiene como objetivo asesorar a los alumnos para actuar de modo responsable en su proceso educativo, autorregular su aprendizaje, asesorar y colaborar con los padres y profesores para conseguir mayor eficacia y calidad en el proceso enseñanza–aprendizaje. Asiste a los alumnos en su desarrollo personal y de una forma más específica; les ayuda a adquirir un conocimiento real de sí mismos y tomar en cuenta las posibilidades y limitaciones con las que cada uno de ellos posee. Y junto a ello una atención individualizada cuando se presentan alumnos con problemas emocionales o con necesidades educativas especiales (bajo rendimiento escolar, problemas de conducta, rebeldía-reprimidos. Cada una de estas áreas

están entrelazadas directamente con el director, siendo este quien supervisa mensualmente el avance que tiene cada una de ellas, de acuerdo a sus funciones específicas, genera en si solución a estancamiento bajo el consenso de los encargados quienes buscan soluciones adecuadas a la problemática surgida de manera inmediata.

Ejemplo de las actividades de entrelace entre alguna de las áreas, (tabla No.5)

Tabla 3 Actividades que se entrelazan.

Actividad	Área con quien entrelaza	Actividad final
Inscripción	Secretaría	Revisión de expediente
	Tesorería	Cancela inscripción, mes otros
	Secretaría	Efectúa el registro de inscripción.
Entrega de calificaciones	Secretaría	Pasa a Dirección para sellar y firmar.
	Dirección	Pasa a Tesorería para rectificar que todos estén solvente en la mensualidad.
	Tesorería	Pasa a Secretaría la hoja de Calificaciones de quienes están solventes.
	Secretaría	Entrega a los docentes.

Fuente: Elaborado por la autora con información proporcionada por el Director y Propietario Colegio Americano. Licenciado Carlos Augusto Ochoa L.

Auxiliaturas; se encargan de observar el ingreso y egreso de los alumnos al establecimiento (entran con uniforme escolar). Controla la disciplina, toma la asistencia de docentes y alumnos en cada salón de clase, propician el orden en cada salón de clase.

Docente Directiva: está conformado por 6 personas en los cargos (presidente, vicepresidente, secretaria, sub secretaria, tesorería, vocal 1). Consejo de docentes evalúan el desempeño de los planes, técnicas y procedimientos que se aplican en el proceso de enseñanza a los estudiantes.

Docentes: interacción de manera académica con los alumnos, en las clases dadas, con un periodo de 45 minutos cada una de ellas. Están debidamente integrados en comisiones en pro al servicio del establecimiento las cuales son; ornato, disciplina, deporte, orientación psicológica, cultura, evaluación, mismas que están integradas de 3 a 4 personas, cada una con sus actividades.

Tabla 4 Comisiones internas de maestros.

COMISION	PERSONAS	RESPONSABILIDAD
Ornato	3 personas	Velar por la limpieza y ornamentación del establecimiento
Disciplina	4 personas	Vela por el orden y trata casos de conducta tanto de estudiantes como de docentes
Deporte	3 personas	Programa actividades deportivas y organizar las participaciones que requiera la supervisión educativa
Orientación	3 personas	Psicológica y vocacional; orientada a la preparación académica, orientación sobre qué área se inclina el alumno de acuerdo a su conocimiento o lo que pretende ser en un futuro.
Cultura	4 personas	En coordinación con la dirección, se organiza las diferentes actividades de acuerdo al nivel educativo que corresponda.

Evaluación	4 personas	Encargada de capacitar y orientar el proceso de evaluación y de revisar cada una de las pruebas por competencia. Trata casos cuando un alumno trae problemas con una asignatura que no recuperó en el centro educativo y apegarse al reglamento de evaluación que es la ley de educación 12-91.
------------	------------	---

Fuente: Elaborado por la autora con información proporcionada por el Director y Propietario Colegio Americano. Licenciado Carlos Augusto Ochoa L.

Padres de Familia: Apoyan a orientar a los alumnos en los diferentes procesos, (rendimiento académico, participación en actividades socioculturales, eventos deportivos, actos cívicos y otros).

Personal de Servicio: Encargados de toda la limpieza del establecimiento.

1.10.2 Cultura organizacional

Se destaca dentro de colegio Americano dos de las siete dimensiones de la cultura organizacional, una de ellas es la atención a los detalles donde se espera que los empleados tengan además precisión y capacidad de análisis, junto a ella la orientación hacia los equipos.

1.10.3 Desarrollo organizacional

El establecimiento implementa el desarrollo organizacional en la educación, realizando capacitaciones al personal docente con el fin de actualizar el conocimiento profesional y didáctico de los mismos, las cuales están debidamente planificadas y plasmadas en la agenda de actividades, que la dirección del establecimiento entrega a cada docente. Las capacitaciones no solo se dan en el área de pedagogía, sino también se realizan en el área de atención al público, impartidas por personal de entes privadas, personas destacadas en el área de pedagogía, tecnología y servicio al cliente.

El desarrollo se fomenta en la oportunidad que se le brinda al docente el poder estudiar y a concederle algunos permisos que se requiera por motivos de superación profesional.

Se reconoce el esfuerzo laboral que desempeña el personal docente y operativo. Se evalúa su rendimiento con la aplicación de boletas de evaluación haciéndose trimestralmente. En la cual hace uso de la técnica FODA. Brinda un aporte económico de dos meses para aquel docente que destaca en lo laboral y/o profesional, y tenga el buen deseo de seguir superándose, pueda empezar a estudiar.

1.10.4 Comportamiento organizacional

Ante las exigencias de una educación caracterizada por la formación de individuos críticos, creativos y reflexivos, el centro educativo cree necesario realizar una planificación orientadas a reforzar constantemente las cualidades del personal a través de planes y políticas que incluyan todo un sistema coordinado, tomando en cuenta las competencias individuales para el logro de la eficiencia y eficacia de dichos recursos, generando con ello un clima laboral favorable para todo el personal.

Siendo así, estos planes y políticas, los orienta a manera de permitir asignar, dirigir y controlar las actividades de los docentes, con el carácter de brindar un comportamiento organizacional que justifique una mayor atención a los procesos y determine el logro de distintos productos educativos (rendimiento académico, satisfacción, motivación, desarrollo personal, entre otros), a través de la evaluación del desempeño.

Genera una confianza entre sus colaboradores para establecer con ello, mayor participación a mejores resultados. Establece un compromiso de estudio y de trabajo al mismo tiempo, a inicio de cada año con los alumnos y padre de familia, que deberán cumplir en cualquiera de las

circunstancias dadas y que las mismas converjan directamente con lo estipulado dentro del compromiso. La recompensa que el colegio proporciona a cada trabajador por su esfuerzo es equilibrada para que al mismo tiempo los empleados se sientan conformes y estén convencidos que es eso lo que ellos merecen generando con ello una buena productividad para el mismo; y para cada uno de ellos una satisfacción laboral.

1.11 Recurso humano

1.11.1 Proceso de integración de personal

El objetivo principal es garantizar que las funciones organizacionales sean desempeñadas por personal calificado para el área de docencia y/o administrativa.

Cuando existe la oportunidad de plazas vacantes dentro de colegio Americano se realiza en primera instancia un anuncio interno; es decir, se determina si dentro del círculo de los colaboradores existe ya una persona que cumpla con las exigencias del puesto que se quiere cubrir. Si no existiera la persona con esas capacidades se lanza la publicación al público en general especificando las exigencias requeridas, las cuales suelen ser diferentes de acuerdo al nivel de educación al que concierne la oportunidad de empleo.

El anuncio es hecho público en su página web de colegio Americano, especificando el área de oportunidad, esta publicación tiene una duración de 20 días.

Reclutamiento: el primer requisito que debe cumplir la persona interesada es tener la especialidad académica que se esté requiriendo. Cuando el reclutamiento es para el área del nivel primario, no se solicita la experiencia del docente, para el Propietario y Director del establecimiento es suficiente que cuente con el entusiasmo y la motivación de querer laborar y sobre todo que tenga la ambición de aprender y ser mejor en su trabajo.

En lo que concierne al nivel básico y diversificado los requisitos son otros y sí se requiere de experiencia laboral y grado académico universitario. Para el área de tienda escolar, se solicita tarjeta de pulmones y registro ante el Ministerio de Salud, para el dominio o manipulación de alimentos.

Selección: como principio se observa la presentación física del candidato (a), se revisa el expediente, se realiza una entrevista de acuerdo a la necesidad que se esté presentando. Revisa los antecedentes personales, se realiza una prueba de conocimientos básicos. Este procedimiento es realizado en todas las contrataciones que se realicen de acuerdo a las necesidades dadas.

Contratación: este paso se realiza al finalizar los 20 días en los cuales se dio a conocer la oportunidad de empleo. Se necesitan 3 días más para determinar que papelería de las que se recibieron es quien llena todas las exigencias posteadas para la oportunidad de empleo.

Inducción: dada la investigación realizada, se obtiene como resultado que en este proceso hacen falta técnicas que coadyuve a la integración del personal y que ésta le permita la adaptación rápida a la institución educativa. Con el fin de ceder al nuevo empleado cierta confianza ya que ingresa a un medio que no conoce y por consiguiente entrará a formar parte de un grupo de trabajo. Cabe mencionar que el proceso de la inducción podría ser más completo y con ello indudablemente el rendimiento del nuevo personal sea eficiente, de lo contrario en la ausencia de la misma podría afectar la moral del colaborador o crear en él un sentimiento de fuera de lugar o de rechazo de parte de sus compañeros de trabajo.

1.11.2 Tipos de salarios

Son dos tipos de salario a los que el colegio se rige para la remuneración de sus trabajadores, aludiendo que el pago se realiza cada fin de mes.

Hace énfasis que los trabajadores del área administrativa y operativo, trabajan 8 horas diarias, devengando el salario mínimo más comisiones. Mientras que los docentes hacen jornadas de 5 horas y en otros casos trabajan por periodos. Estos últimos tienen un pago salarial de acuerdo al tiempo que trabajan; es decir, el cálculo es fraccionado del salario establecido según la legislación vigente (Q 90.16 + Q 8.33 bonificación incentiva) diarios, multiplicado por las horas que trabaja.

Son 26 personas de su planilla de trabajo que pagan Igss. Estas son las personas con más años de antigüedad.

Alude que todos sus trabajadores gozan de las prestaciones laborales, determinadas por la legislación. El mecanismo de pago es realizado en dos formas; por cheques y/o efectivo, esta última es optada de acuerdo a la necesidad del docente.

Proporciona también un bono económico, dado por tener un buen desempeño laboral. Este bono puede ser dado económicamente o de preferencia en un lote de libros para una mejor enseñanza.

1.11.3 Evaluación de desempeño

Se realiza una evaluación de desempeño, misma que se percibe con poca objetividad para obtener mejores resultados dentro del colegio y que serán integrados en una matriz de cumplimiento. Realiza un circuito de retroalimentación del control administrativo específicamente en los docentes. Este circuito da inicio después de obtener los resultados de la evaluación de control que se realiza 15 días después de la finalización de cada unidad vista, y lo realiza por medio de una boleta en la cual cada uno de ellos puntualiza la técnica didáctica que están empleando para la enseñanza y aprendizaje de los alumnos, mismas que deberían ser las que se indicaron en la

planificación realizada a un inicio del ciclo escolar. La ficha de la evaluación de desempeño de clases que califica previamente al docente es realizada y elaborada por el Director y propietario. La técnica que se utiliza en este control es quizá una evaluación con estándares poco factibles provocando con ello un sesgo en la evaluación de desempeño.

1.12 Control empresarial

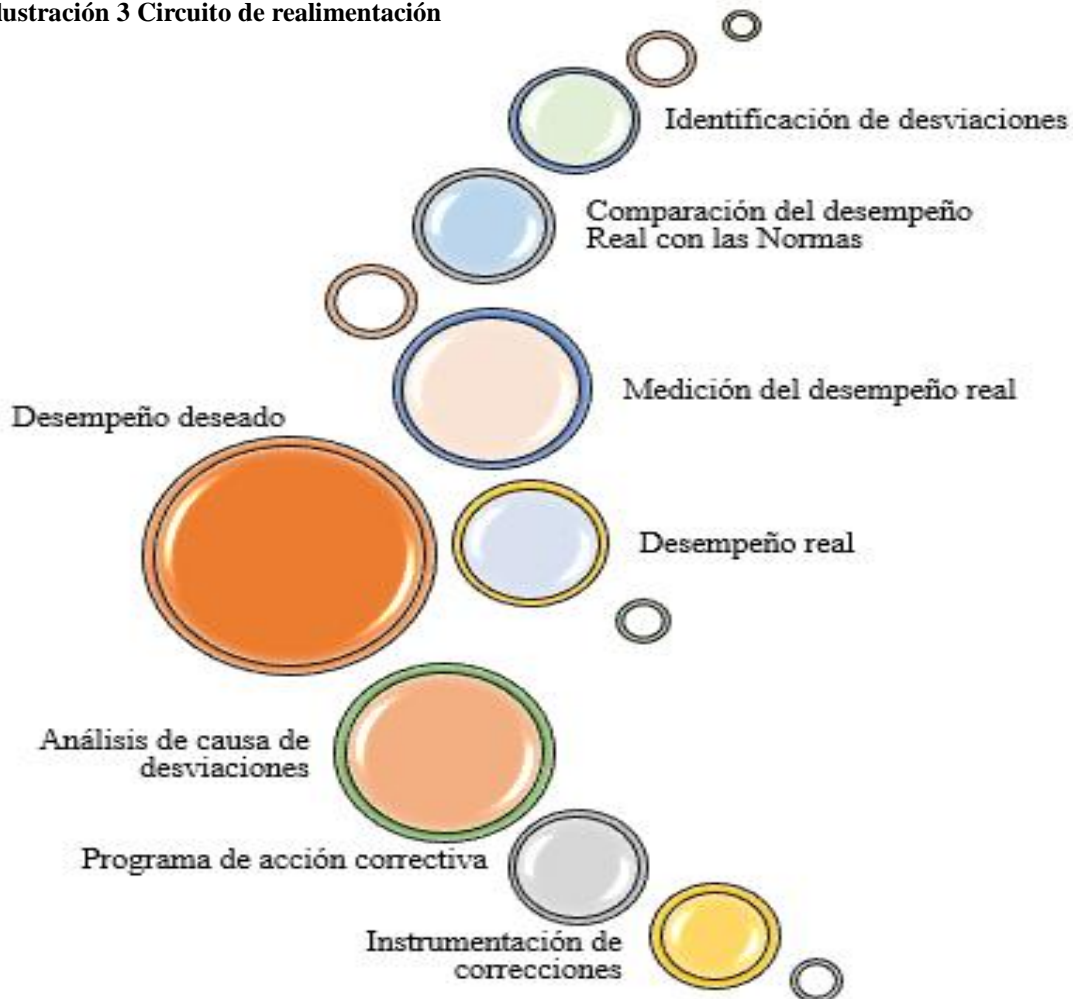
El Colegio realiza el control en todas sus actividades y por supuesto en la planificación de cada docente, la enseñanza y aprendizaje de los educandos y las actividades diarias del área administrativa.

El control en los alumnos es realizado cada semana por el Director, si los resultados obtenidos no son los esperados, se vuelve a realizar el examen en el área en donde este teniendo problemas el educando. Cabe mencionar que no existe dentro del establecimiento un modelo ejemplar para el control y medición de logros en los objetivos y metas alcanzadas para el área administrativa

1.12.1 Etapas

El establecimiento educativo emplea un circuito de realimentación del control administrativo de la planificación docente, de acuerdo a la planificación en la que se toma como base al Currículo Nacional Base de Guatemala (CNB).

Ilustración 3 Circuito de realimentación



Fuente: Elaborado por la autora con información (Koontz, Weirich, & Cannice, 2008)

Teniendo una explicación por cada ítem requerido, se basa de forma elocuente y sustancial en los componentes del Currículo Nacional Base. CNB. lo siguiente:

- ✚ Desempeño deseado: Busca que el aprendizaje de los estudiantes se utilicen los conocimientos de manera pertinente y flexible.
- ✚ Desempeño real: Realizar una evaluación integral, que le permita, mediante diferentes técnicas e instrumentos, obtener información objetiva con la cual emita juicios y criterios que le permita decidir si avanza en un tema o que lo vuelva a profundizar para que todos los estudiantes alcancen las competencias.

- ✚ Medición del desempeño real: Pasar de una evaluación memorista a una relevante e interpretadora. Realiza una evaluación formativa, es decir aquella que se realiza durante el proceso.
- ✚ Comparación del desempeño real con las normas: El docente debe estar en la capacidad de detectar no solamente dónde están las dificultades, sino a través del análisis de los mismos comprender cómo funciona cognitivamente el estudiante y así orientarle para que mejore en su aprendizaje.
- ✚ Identificación de desviaciones: Una acción de retroalimentación solamente tiene sentido si el docente determina las dificultades del estudiante de acuerdo con las evidencias identificadas a través de los instrumentos de evaluación.
- ✚ Análisis de causas de desviaciones: Falta de dominio hacia el desarrollo del CNB, inmadurez en el ámbito profesional. No regirse a las normas del establecimiento. La manera como el docente estructura las actividades de aprendizaje. La calidad de la enseñanza, el estilo cognitivo dominante en la clase.
- ✚ Programa de acción correctiva: Las dificultades que se dan durante el proceso de enseñanza aprendizaje pueden estar relacionadas con la enseñanza (docente) o el aprendizaje (estudiantes). Los docentes son los encargados de hacer el proceso de evaluación no solamente significativo sino participativo, lo cual se refiere a que debe dar espacio de participación no solo a los estudiantes sino a la comunidad educativa. Las decisiones que tome deben ser decisiones informadas.
- ✚ Instrumentación de correcciones: Tiene a bien utilizar la técnica de evaluación de desempeño. Determinar las debilidades y necesidades de los estudiantes con el propósito

de proporcionar el reforzamiento pertinente. Tener en cuenta los estilos de aprendizaje, las capacidades lingüísticas, las experiencias culturales y educativas de los estudiantes. A través de los instrumentos de evaluación, podrá identificar en qué aspectos el estudiante necesita más apoyo del docente, así como más esfuerzo propio. Esta información le permitirá definir estrategias de refuerzo pertinentes en el momento oportuno, para ayudar a que todos los estudiantes alcancen las competencias y aprendizajes establecidos para el grado.

1.12.2 Herramientas

Control Financiero:

La administración del establecimiento lo ejerce por medio del instrumento financiero, libro de caja (ingresos y egresos) y libro de control de pagos, a este libro se le apega el control de talonario de recibos que se proporciona a la persona cada vez que se realiza el pago de colegiatura. Este control también se le adjunta el archivo de boletas de depósitos bancarios. Mide el éxito absoluto y relativo del colegio al final de cada año realizando un balance general. .

Carece de una planificación de inversiones, mantenimiento de las instalaciones.

Del 100% de los ingresos que se obtienen, se establecen ciertos porcentajes para las necesidades básicas del establecimiento.

Tabla 5 Indicadores económicos

Indicadores en porcentajes	Actividad
90%	Pagos de salarios.
5%	Mantenimiento y pago de servicios.
5%	Mobiliario y equipo.

Fuente: Elaborado por la autora con información proporcionada por el Director y Propietario Colegio Americano. Licenciado Carlos Augusto Ochoa L.

Para cubrir el gasto total de operación en general del colegio es necesario contar con un 60% de los ingresos mensuales, aludiendo que sus fines son en su mayoría pedagógicos.

1.13 Anàlisis Foda

1.13.1 Fortaleza

- ✚ Brinda una cuota económica mensual accesible.
- ✚ Posee docentes con calidad educativa.
- ✚ Los padres de familia tienen una actitud de aceptación en relación al personal docente con que se cuenta.
- ✚ Participación en las actividades de mejoramiento educativo implementados por el Ministerio de Educación.
- ✚ Ubicación geográfica acorde con el desarrollo del sector. Infraestructura adecuada,
- ✚ Tiene aceptación en lugares aledaños al municipio donde se encuentra.
- ✚ Los grados académicos que se imparten, están estrictamente autorizados por el Ministerio de Educación.

- ✚ Sostiene como énfasis principal, la enseñanza y captación del alumno.
- ✚ Disponibilidad en el número de estudiantes en la carrera técnica de Mecánica general.
- ✚ Taller mecánico para que los estudiantes afines a esta carrera puedan tener acceso a clases prácticas.
- ✚ Organización en lo que concierne a comisiones internas entre los docentes.
- ✚ El cumplimiento de los aspectos pedagógicos establecidos y planificados por el Ministerio de Educación.
- ✚ Amplia socio diversidad expresada en variedad de grupos étnicos con manifestaciones.
- ✚ Cuenta con amplio salón de Cómputo.

1.13.2 Oportunidades

- ✚ Seguir enfatizando los valores morales que se han perdido en los jóvenes del ahora.
- ✚ Proporcionar un mayor número de estudiantes con calidad a la sociedad.
- ✚ Brindar a la sociedad una variedad de carreras, para las diferentes inclinaciones de los jóvenes por estudiar el nivel diversificado.
- ✚ La aceptación social que ya se posee tenga incrementos proporcionales.
- ✚ Incremento de ingresos, al poseer servicios de educación en plan fin de semana.
- ✚ Huelga magisterial en Guatemala, aumenta el número de estudiantes.
- ✚ El estudiante al salir tenga una buena aceptación a la postulación de las diferentes plazas.
- ✚ Hacer propio el taller de mecánica para que con ello agregue valor potencial al colegio.

- ✚ Alumnos practicantes de Carreras del área de Educación y otras profesiones, de las diversas Universidades.
- ✚ Participación en actividades inter-escolares.
- ✚ Participación oportuna de los medios de comunicación en actividades especiales planificadas en el colegio.
- ✚ Personal docente dispuesto y con formación académica para facilitar charlas, talleres y jornadas en áreas de conocimiento pedagógico.

1.13.3 Debilidades

- ✚ Inexistencia del estudio de mercado realizado con tiempo atrás para dar concreta la viabilidad de la apertura del colegio americano.
- ✚ Falta de integración con una comuna de padres de familia, que se reúnan en pro del estudiante.
- ✚ Ciclo de capacitaciones al personal docente y administrativo no es constante y evolutiva.
- ✚ Libre uso del servicio de internet y con ello tener una pequeña pérdida de tiempo.
- ✚ Escueta redacción en Visión y Misión, haciendo que tengan una mala estructura y consigo un mal enfoque.
- ✚ Mismas estrategias que el Ministerio de Educación proporciona a nivel general que limitan únicamente al cumplimiento de la normativa de educación del país. No existe un contrato laboral por escrito, únicamente verbal. No cuenta con un reglamento interno.
- ✚ El proceso de selección de personal es bastante escueto. No utiliza técnicas de integración e inducción al personal nuevo.

- ✚ Carencia de un proceso de evaluación tanto hacia los docentes como al personal de área administrativa.
- ✚ No posee más de una técnica de control para medir forma eficiente el desempeño laboral.
- ✚ El Organigrama no se encuentra bien definido, sus líneas de mando no están bien establecidas.
- ✚ Inexistencia de un manual de puestos.
- ✚ No requiere de experiencia profesional, en la selección de personal.
- ✚ Baja responsabilidad en el cumplimiento de tareas.

1.13.4 Amenazas

- ✚ Paso de un pequeño riachuelo, el cual los ciudadanos han usado como basurero clandestino.
- ✚ Colegios con mayor amplitud en lo concerniente a instalaciones.
- ✚ Apertura de un nuevo colegio, extensión de colegio Informática de Mazatenango.
- ✚ Cable de alta tensión pasa sobre el edificio, sin tener posibilidad de corregirlo.
- ✚ Exceso de lluvia, genera correntadas incontrolables, generando riesgo que toda esa agua pueda entrar a las instalaciones.
- ✚ El tráfico un peligro inminente para los educandos.
- ✚ El excesivo uso de los celulares por docentes y estudiantes dentro del aula de clases.
- ✚ Inseguridad que se presenta en los alrededores del colegio.

1.14 Problemas encontrados

Falta de interés por parte de los padres, generando ausencia de una comuna de padres de familia dentro del colegio que vele y por una mejor educación de los educandos.

Carencia de capacitaciones en el ciclo escolar con los docentes y personal administrativo. Inexistencia de sus propios objetivos estructurados como empresa.

Replantear la Misión basándose en los objetivos estructurados como empresa y enfocándose directamente el ámbito en el cual desarrolla su actuación.

La Visión no está bien definida.

El organigrama no tiene clara la forma en la cual debe estar estructurado, ya que no puede identificarse con certeza las líneas de mando de cada departamento o área.

Dentro de la cultura organizacional, existe una centralización y descentralización de autoridad dentro del plantel, el cual hasta cierto punto puede confundir y/o equivocar a los mismos maestros.

En el proceso de selección de personal hay una carencia de técnicas para llevarlo a cabo, no se exige experiencia laboral y hay ausencia del proceso de inducción del personal nuevo hacia las tareas que deberá ejercer y con ello en el clima laboral.

La evaluación de desempeño carece de procesos para tener mejor resultado en la versatilidad de la enseñanza en los distintos niveles de educación que se brinda.

En el control no existe técnicas eficientes para las áreas de la docencia tanto en los profesores como en los estudiantes y personal administrativo.

1.15 Priorización de problemas

Se realiza una priorización tomando como base los siete criterios establecidos por Malcolm Baldrige, siendo este un método para agrupar cada una de las debilidades operativas que presentan. Aunado a ello las amenazas del contexto de las actividades de la institución educativa.

Liderazgo:

Planeación Estratégica:

- ✚ Escueta redacción en Visión y Misión, haciendo que tengan una mala estructura y consigo un mal enfoque.
- ✚ El Organigrama no se encuentra bien definido, sus líneas de mando no están bien establecidas.
- ✚ Tener un manual de puestos.

Enfoque en clientes y mercados:

- ✚ Inexistencia del estudio de mercado realizado previamente a esta investigación.
- ✚ Paso de un pequeño riachuelo, el cual los ciudadanos han usado como basurero clandestino.
- ✚ Colegios con mayor amplitud en lo concerniente a instalaciones.
- ✚ Apertura de un nuevo colegio, extensión de colegio Informática de Mazatenango.

Información y Análisis:

- ✚ Libre uso del servicio de internet y con ello tener una pequeña pérdida de tiempo.
- ✚ Las Estrategias sean las mismas que el Ministerio de Educación proporciona a nivel general.

Enfoque en recursos humanos:

- ✚ Ciclo de capacitaciones al personal docente y administrativo no es constante y evolutiva.
- ✚ No existe un contrato laboral por escrito, únicamente verbal. No cuenta con un reglamento interno.
- ✚ Carencia de técnicas en el proceso de evaluación enfocado a los docentes y personal de área administrativa.
- ✚ No requiere de experiencia profesional, en la selección de personal.

Gestión de procesos:

- ✚ Falta de integración con una comuna de padres de familia, que se reúnan en pro del estudiante.
- ✚ El excesivo uso de los celulares por docentes y estudiantes dentro del aula de clases.

Resultado de Negocio:

- ✚ No posee técnicas de control eficientes, para medir el desempeño laboral.
- ✚ Baja responsabilidad en el cumplimiento de tareas.

1.15.1 Metodología de aplicación del método de priorización en base al modelo Malcolm Baldrige

1. La clasificación de los problemas encontrados se agrupa en los 7 elementos base del método en mención. (para el ejercicio se utilizan únicamente 6 agrupaciones)
2. Se utiliza una variable del universo (X) del 45%; ya que desde el punto de vista del propietario se desea tener un nivel de confiabilidad alta.

3. La variable nivel deseado (E); es un porcentaje obtenido según sugerencias del director y propietario del colegio La tercer variante tiempo (T); esta se utiliza para determinar un intervalo de tiempo en el cual puede darse solución a cada uno de los problemas.
4. En base a sus características, los problemas están clasificados de la siguiente manera:
 - a. Objetivo diferente; puede diferir cada una de las variables. No existe concordancia entre variables.
 - b. Objetivo compatibles; van a tener mucha similitud. Coinciden en la variable tiempo.
 - c. Objetivo simultáneo; tiempo establecido para todos.
 - d. Objetivo indivisible; el porcentaje más bajo de todo el ejercicio del nivel deseado (E).
 - e. Objetivo divisible; posee un distinto grado de obtención. El más alto y el más bajo del nivel deseado (E).
5. En la ponderación numérica de cada uno de los problemas se realiza una comparación entre los métodos lineal ($X \cdot E$); exponencial ($(X \cdot E)^{EXP-1}$) y tiempo sobre tiempo ($T / \sum T$), para obtener como resultado una media ponderada.
6. En base al resultado de la media ponderada se tomarán en cuenta los problemas que resulten con los porcentajes más bajos, para establecer una posible solución.

Tabla 6 Matriz de priorización

1.15.2 Matrices de

Ponderación Colegio Particular Mixto Americano
Tabulación de Problemas

Priorización

		X	E	T	Clasificación de Objetivos					
		Variable del Universo	Nivel Deseado	Tiempo (meses)	Diferentes	Compatibles	Simultáneos	Indivisibles	Divisibles	
Problemas										
Planeación Estratégica	1	Mala redacción en Visión y Misión, haciendo que tengan una débil estructura y consigo un mal enfoque.	45%	35%	1	x	x	x		
	2	El Organigrama no se encuentra bien definido, sus líneas de mando no están bien establecidas.	45%	40%	1	x	x	x		
	3	Inexistencia de un manual de puestos.	45%	30%	3	x	x	x		
Enfoque en clientes y mercados	4	Inexistencia del estudio de mercado realizado previamente a esta investigación.	45%	43%	5	x	x	x		
	5	Paso de un pequeño riachuelo, el cual los ciudadanos han usado como basurero clandestino.	45%	44%	6	x	x	x		
	6	Colegios con mayor amplitud en lo concerniente a instalaciones.	45%	44%	1	x	x	x		
	7	Apertura de un nuevo colegio, extensión de colegio Informática de Mazatenango.	45%	32%	8	x				
Información y Análisis	8	Libre uso del servicio de internet entre el personal de administración y con ello tener una pequeña pérdida de tiempo.	45%	43%	2	x	x	x		
	9	Las Estrategias son las mismas que el Ministerio de Educación proporcional a nivel general.	45%	31%	5	x	x	x	x	x
Enfoque en RRHH	10	El ciclo de capacitaciones al personal docente y administrativo no es constante y evolutiva.	45%	35%	1	x	x	x		
	11	No existe un contrato laboral por escrito, únicamente verbal. No cuenta con un reglamento interno.	45%	40%	3	x	x	x		
	12	El proceso de selección de personal es bastante informal. No utiliza técnicas de integración e inducción al personal nuevo.	45%	41%	4	x	x	x		
	13	Carencia de un proceso de evaluación tanto hacia los docentes como al personal de área administrativa	45%	30%	3	x	x	x		
	14	No requiere de experiencia profesional, en la selección de personal en el nivel primario.	45%	42%	5	x				
Gestión de Procesos	15	Falta de integración con una comuna de padres de familia, que se reúnan en pro del estudiante.	45%	35%	5	x	x	x		
	16	El exceso uso de los celulares por docentes y estudiantes dentro del aula de clases.	45%	44%	2	x	x	x		x
Resultados de Negocio	17	No posee técnicas de control eficientes, tanto en el desempeño laboral como en el aspecto financiero.	45%	41%	3	x	x	x		
	18	Baja responsabilidad en el cumplimiento de tareas.	45%	40%	1	x	x	x		
				59						

Fuente: Elaborado por la autora con información del curso de Agroindustria IV 2014.

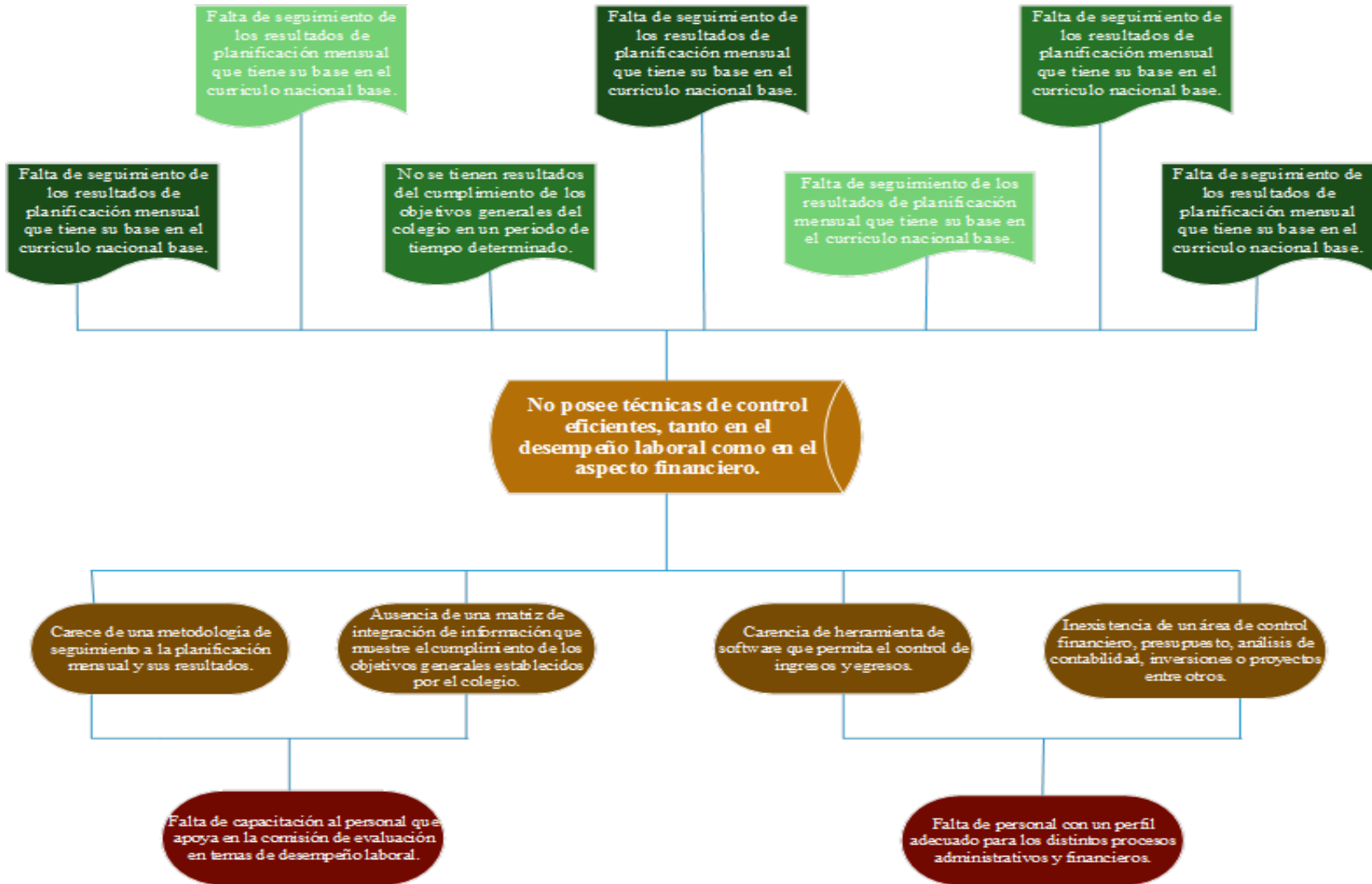
			Ponderación Numérica			
			Metodo Lineal	Metodo Exponencial	Tiempo sobre Tiempo	Media ponderada
Planeación estratégica	2	El Organigrama no se encuentra bien definido, sus líneas de mando no están bien establecidas.	0.16	0.17	0.02	0.12
	3	Inexistencia de un manual de puestos.	0.18	0.20	0.02	0.13
Enfoque en clientes y mercados	4	Inexistencia del estudio de mercado realizado previamente a esta investigación.	0.19	0.21	0.09	0.16
	5	Paso de un pequeño riachuelo, el cual los ciudadanos han usado como basurero clandestino.	0.20	0.22	0.10	0.17
	6	Colegios con mayor amplitud en lo concerniente a instalaciones.	0.20	0.22	0.02	0.14
	7	Apertura de un nuevo colegio, extensión de colegio Informática de Mazatenango.	0.14	0.15	0.14	0.15
Información y análisis	8	Libre uso del servicio de internet y con ello tener una pequeña pérdida de tiempo.	0.19	0.21	0.03	0.15
	9	Las Estrategias sean las mismas que el Ministerio de Educación proporcional a nivel general.	0.14	0.15	0.09	0.13
Enfoque en RRHH	10	Ciclo de capacitaciones al personal docente y administrativo no es constante y evolutiva.	0.16	0.17	0.02	0.12
	11	No existe un contrato laboral por escrito, únicamente verbal. No cuenta con un reglamento interno.	0.18	0.20	0.05	0.14
	12	El proceso de selección de personal es bastante escueto. No utiliza técnicas de integración e inducción al personal nuevo.	0.18	0.20	0.07	0.15
	13	Carencia de técnicas en el proceso de evaluación enfocado a los docentes y personal de área administrativa.	0.14	0.14	0.05	0.11
Gestión de procesos	14	No requiere de experiencia profesional, en la selección de personal en nivel primario.	0.19	0.21	0.09	0.16
	15	Falta de integración con una comuna de padres de familia, que se reúnan en pro del estudiante.	0.16	0.17	0.09	0.14
Resultados de negocio	16	El exceso uso de los celulares por docentes y estudiantes dentro del aula de clases.	0.20	0.22	0.03	0.15
	17	No posee más de una técnica de control para medir de forma eficiente el desempeño laboral.	0.14	0.15	0.03	0.11
	18	Baja responsabilidad en el cumplimiento de tareas.	0.18	0.20	0.02	0.13
			3.06	3.35	1.00	

Fuente: Elaborado por la autora con información del curso de Agroindustria IV 2014.

Análisis de la matriz de priorización.

Se tomará uno de los problemas que se encuentran en el criterio Resultados de negocio. –No posee más de una técnica de control para medir de forma eficiente el desempeño laboral.- el cual tiene como resultado en la media ponderada 0.11

1.16 Árbol de decisiones (Árbol de problema)



Fuente: Elaborado por la autora T.A.E. Vianney Mariel Reyes Sula

CAPITULO II Diseño de investigación

2.1 Justificación

La finalidad del presente trabajo es detallar el mejor método de medición de evaluación de desempeño laboral en el colegio, el cual permitirá crear, evaluar y sobre todo corregir las desviaciones y/o problemas que se susciten dentro de las actividades de docencia y administrativas, teniendo como objetivo principal alcanzar las metas planeadas y tomar decisiones que vayan tomadas de la mano con la eficacia, eficiencia y calidad.

Teniendo un adecuado control en el desempeño laboral para corregir y retroalimentar los procesos débiles en el aprendizaje de los estudiantes, proporcionar la satisfacción de saber que las competencias y mallas curriculares se están dando a conocer eficientemente generando con ello una calidad en la educación y desde luego seguir contando con la aceptación de los padres de familia al seguir inscribiendo a sus hijos.

Por medio del método de control en la evaluación de desempeño se conocerá con mayor amplitud las fortalezas y debilidades de los trabajadores de tal manera que se puedan mantener dichas fortalezas y si fuese necesario potenciar ciertas habilidades y características mayormente desarrolladas y mitigar las debilidades que están presentes.

Se precisa que esta institución educativa debe medir sus alcances de manera objetiva y clara, para lo cual debe contar con un sistema de control en la medición de evaluación de desempeño, el cual debe involucrar y ser asumido como un proceso indispensable de las acciones inherentes a la misma.

El instrumento a implementar consiste en establecer parámetros de medición que sean cualitativos y cuantitativos que permiten analizar en un periodo de tiempo el comportamiento de las acciones y su impacto, medir la competitividad y priorizar la atención de áreas específicas.

2.2 Marco teórico

2.2.1 Antecedentes

Chuc Norato (2012). “Realización de Tesis en el tema, evaluación del desempeño en los colegios en la ciudad de Totonicapán, para conocer si los colegios de educación básica de la zona urbana aplicaban la herramienta de evaluación de desempeño, al personal docente, administrativo y operativo. Con el fin de conocer donde capacitar o motivar al personal y descubrir la eficiencia y debilidades del personal. Teniendo como principal objetivo ayudar a los colegios a mejorar en la calidad del personal y servicio que prestan. Proponiendo como trabajo final; brindar una guía sobre los diferentes métodos de evaluación de desempeño para que los directores de los diferentes establecimiento educativos utilicen el más adecuado de acuerdo a las necesidades del mismo colegio”.

Cevallos, Luis (2012). “En sus tesis indicadores de eficiencia y equidad en la administración de talento humano. En su realización hayo el problema de ausencia de indicadores de evaluación del desempeño de los docentes de la PUCESA. Suponiendo que en la determinación de indicadores de desempeño permitirá conocer las competencias que se requieren para evaluar y así brindar una educación de calidad. Para el discernimiento de dichos indicadores, se utilizó como herramienta un instrumento de gestión de talento humano, que fue base para implementar un modelo de gestión por competencias y mejorar el talento humano. Proponiendo como trabajo final un diagrama de proceso de flujo, aplicando el método de evaluación 360° de forma simultánea”.

2.2.2 Medición del desempeño en la educación

Evaluar el desempeño de los docentes y personal administrativo, es un proceso por medio del cual se busca emitir juicios valorativos sobre el cumplimiento de sus responsabilidades en la enseñanza, aprendizaje y desarrollo de los estudiantes y actividades administrativas, previo un seguimiento permanente que permita obtener información válida, objetiva y fiable para determinar los avances alcanzados en relación con los logros propuestos con los estudiantes y el desarrollo de sus áreas de trabajo.

La evaluación del desempeño pretende dar a conocer a la persona evaluada, cuáles son sus aspectos fuertes o sus fortalezas y cuáles son los aspectos que requieren un plan de mejoramiento o acciones enfocadas hacia el crecimiento y desarrollo continuo, tanto personal como profesional, para impactar sus resultados de forma positiva.

Ivancevich (2005) indica que lo más lógico es realizar la evaluación del desempeño al final de un ciclo de tareas, en el caso de quienes ejercen la docencia al terminar el ciclo escolar.

2.3 Bases teóricas

2.3.1 Desempeño del docente

Una definición específica a todo lo que concierne al tema de “Desempeño es sinónimo de comportamiento, es lo que en realidad la gente hace, y puede ser observada. El desempeño incluye acciones que son importantes para realizar las metas de la organización y puede ser medido en términos de lo que realmente se hace”. (Muchinsky, 2002, p. 38)

Seguidamente afirma que el desempeño: “Ha sido tomado del inglés performance o de perform. Aunque admite también la traducción como rendimiento, será importante conocer que su alcance original tiene que ver directamente con el logro de objetivos (o tareas asignadas). Es la

manera como alguien o algo trabaja, juzgado por su efectividad. Bien pudiera decirse que cada empresa o sistema empresarial debiera tener su propia medición de desempeño”. (Montenegro, 2007, p. 9)

De acuerdo a lo anterior, el desempeño esta entrelazado de forma intrínseca con la eficiencia y eficacia de una actividad y/o tarea en especifica.

El desempeño del docente califica la calidad profesional con la que cuenta el profesor de educación, en él se mide varias cualidades como pueden ser: Hombre mujer, conductas en el trabajo, puntualidad, comportamiento, disposición para el trabajo, disciplina, compromiso institucional, desarrollo pedagógico, innovación. (Montalvo, 2011, p.81).

Por otro puede indicarse que el docente es un profesional que debe poseer dominio de un saber específico y complejo (el pedagógico), que comprende los procesos en que está inserto, que decide con niveles de autonomía sobre contenidos, métodos y técnicas, que elabora estrategias de enseñanza de acuerdo con la heterogeneidad de los alumnos, organizando contextos de aprendizaje, interviniendo de distintas maneras para favorecer procesos de construcción de conocimientos desde las necesidades particulares de cada uno de sus estudiantes. (Montalvo 2011, p. 81).

Asimismo, la “actuación del docente, que expresa la interrelación dialéctica de las competencias profesionales pedagógicas para orientar, guiar, controlar y evaluar el proceso educativo y la producción intelectual del profesorado en formación, con la que demuestra el dominio de las tareas y funciones diseñadas para ese rol, en los diferentes contextos de actuación” (Ponce, 2005, p. 45).

El término desempeño se viene utilizando con énfasis en forma particular a partir del enfoque de calidad total. Hoy el término desempeño, no solo constituye un indicador laboral sino también un parámetro de eficiencia y efectividad. Dentro del campo laboral, los niveles de desempeño orientan a los jefes de recursos humanos, no solo para poner a las personas en los mejores lugares, sino también para garantizar el mejor producto de su trabajo.

Puede discernirse entonces que, en el contexto pedagógico, el desempeño docente es la actividad pedagógica que realiza el docente con sus estudiantes en el aula de clase, utilizando una serie de metodologías y estrategias, para lograr el éxito en sus propuestas curriculares de aprendizaje.

UNESCO (2007) hace referencia a este tema, en el libro titulado Evaluación del Desempeño y Carrera Profesional Docente, que esta herramienta inicialmente se utilizaba para valorar, certificar o seleccionar al docente para su contratación; sin embargo en la actualidad el objetivo primordial es ayudar al docente a mejorar su desempeño, a través de la identificación de sus logros, detección de sus problemas, permitiendo de esta manera el desarrollo profesional y mejorar la calidad educativa.

2.3.2 Mejoramiento de desempeño del docente

Según Flores (2003) una meta que se alcanza, por medio de evaluaciones continuas y espacios formativos, esto es comprendida dentro del desarrollo del personal como oportunidades. Es ejecutado con base a la evaluación del profesorado, el cual se logra a través de objetivos precisos y claros. Los objetivos parten de las necesidades educativas y pedagógicas del estudiante y motivan al personal docente a trabajar en equipo, para mejorar el grado de eficiencia en la institución educativa. Las expectativas se integran en el proceso de evaluación docente, haciendo que los profesores desarrollen unos objetivos de rendimiento en equipo.

2.3.3 Funciones del docente

El autor plantea ciertas funciones y/o actividades del docente, quien en su teoría resume de forma detallada la función de cada uno:

1. **Función curricular.** Implica planificación curricular, ya que, con ello anticipa las actividades que ejecutará con sus estudiantes, en base a las prescripciones administrativas del currículum, sin olvidar las adaptaciones que deben realizarse, en base al contexto social en el que se halla el centro educativo y de acuerdo a los lineamientos del Proyecto Educativo Institucional y Nacional.
2. **Función didáctica.** Concierno la aplicación del currículum al aula. Es poner en práctica esa gran diversidad de acciones: empleo de recursos, aplicación de estímulos motivadores y orientaciones meta cognitivas por parte del docente, permitiendo así el proceso de ínter aprendizaje, para alcanzar los objetivos instructivos y formativos que el currículo busca.
3. **Función evaluadora.** La evaluación, constituye ese gran espacio en el cual podemos evidenciar los logros alcanzados durante el proceso de ínter aprendizaje. A través de esta actividad, se podrá crear y recrear los aprendizajes, adquiriendo de esta manera, una verdadera educación holística.
4. **Función tutorial.** Permite atender a cada alumno de manera personalizada y acompañarlo tanto en sus tareas diarias como en sus decisiones y necesidades personales. Esta actitud tutorial de docente, debe ser constante y también implica el contacto directo con la familia del estudiante, a fin de informar y coordinar las respectivas acciones educativas formativas.
5. **Formación permanente.** Es fundamental que el docente en la actualidad se mantenga actualizado en su campo profesional, con miras a responder con ética a los desafíos del momento histórico en el que se encuentra. (Chacha, 2009)

2.4 Evaluación del rendimiento académico

Sobre la evaluación del rendimiento académico "es un proceso, a través del cual se observa, recoge y analiza información relevante, respecto del proceso de aprendizaje de los estudiantes", con la finalidad de reflexionar, emitir juicios de valor y tomar decisiones pertinentes y oportunas para optimizar. (Pizano, 2005, p. 17)

La finalidad de la evaluación del rendimiento académico es el comprobar, de manera sistemática, en qué medida se han logrado los objetivos propuestos con anticipación. En definitiva, la finalidad general de la evaluación es tomar decisiones de cambio y mejora a lo largo del proceso.

Instrumentos para llevar a cabo la medición de desempeño es necesario tener presente algunos aspectos fundamentales:

- a) Una de las principales tareas del evaluador es la construcción de instrumentos, por lo que es en este aspecto dónde se pone de manifiesto la pericia del evaluador.
- b) Ningún objeto de evaluación, por ejemplo el dominio de determinadas competencias, puede ser abarcado en su totalidad con un único instrumento, por tanto es necesario abandonar la idea sobre la posibilidad de construir un solo instrumento de evaluación.
- c) Cada uno de los diferentes tipos de instrumentos y técnicas de recolección y registro de la información posee ventajas y desventajas, la ponderación de ambos aspectos y la idea de complementariedad de éstos deben orientar la selección de los instrumentos a emplear. (Montenegro, I. 2007).

2.5 Control administrativo

“Puede ser definido como el proceso de verificar las actividades para asegurarse de que se estén llevando a cabo como se planearon y así corregir cualquier desviación importante”, Robbins (1996)

“La función administrativa de control es la medición y corrección del desempeño a fin de garantizar que se han cumplido los objetivos de la empresa y los planes ideados para alcanzarlos. Planeación y control están estrechamente relacionados”, Koontz (1998)

2.6 Métodos de evaluación del desempeño

Mondy y Robert (2005) describe los métodos de evaluación de desempeño siguientes:

- ✚ **Escala de calificación:** Método en el que se utilizan factores definidos, y se registran apreciaciones en una escala en que incluye varias categorías de 5 a 7. Utiliza adjetivos como (sobresalientes, cumple con expectativas o necesita mejorar). Si se asigna una calificación baja debe justificarse el motivo de la calificación. Es un método rápido, permite realizarse a varios empleados y la comparación entre ellos se facilita. Tiene dos factores para evaluar; calidad y cantidad.
- ✚ **Registro de acontecimientos notables:** Lleva una bitácora diaria. Tiene en cuenta las acciones más destacadas, positivas y negativas del evaluado.

Rensis Likert (1932) aporta otro método:

- ✚ **Sistemas de escalas:** Evaluación que se realiza en forma individual. Posee una escala que tiene una línea horizontal la cual describe una cualidad en donde uno de los extremos de dicha línea corresponde al mínimo grado de la misma.
En el extremo opuesto, el máximo de la cualidad. Está compuesta por 3 tipos; discontinuas que se encuentran en el cuadros de 2 entradas (tablas formadas por fila y columna) en líneas

horizontales factores de desempeño a ser medidas y en las columnas (vertical) grados de los factores a medir.

Chiavenato (2002) en su libro titulado Gestión del Talento Humano menciona otros métodos de evaluación tales como:

- ✚ **Escalas gráficas:** Método que se basa en una tabla de doble entrada en donde se muestran los factores de evaluación en filas y los grados de evaluación del desempeño en columnas.
- ✚ **Selección forzada:** En este método para evaluar el desempeño se utilizan bloques de frases que describen aspectos del comportamiento. Forzosamente el evaluador debe elegir una o dos frases de cada bloque que describa el desempeño del evaluado, o escoger la frase que describa el desempeño del trabajador y la que más lejos está de describir su desempeño.
- ✚ **Lista de verificación:** Es una simplificación del método de escalas gráficas y consiste en listar los factores de evaluación, los que deben recibir una evaluación cuantitativa y sirve como un recordatorio para el evaluador de las características que debe poseer el trabajador.
- ✚ **Autoevaluación:** orientado al desempeño pasado como futuro, radica en la participación del empleado y su dedicación al proceso de mejoramiento. Es menos probable que se presenten actitudes defensivas. Es un método que alienta el desarrollo individual.

Por otro lado Fernando Arias G. (2005) proporciona el método:

1. **Administración por objetivos:** Es la que está más ligada al trabajo conjunto entre trabajador y supervisor (director) para alcanzar las metas establecidas, parte del principio de que la planeación de la actuación futura conduce a una mejor actuación y desarrollo real. Ambas partes establecen objetivos específicos en un tiempo determinado, transcurrido ese tiempo se califica al individuo en relación a las metas logradas. Para lograr los

resultados deseados las metas deben ser específicas, razonables y significativas para el empleado y la institución educativa. Consta de tres etapas.

- **Elaboración y preparación:** Se elabora un proyecto por parte del empleado y supervisor (director) que contiene los objetivos que se pretende alcanzar, fecha de inicio, las etapas en que se divide y los plazos admitidos , los materiales requeridos, condiciones que se tienen que prevenir (obstáculos) con el fin de lograr la meta establecida.
- **Desarrollo o función:** Se pone en práctica el plan trazado por medio de un sistema de anotación periódica mensual que permita cada tres o seis meses cuantificar los avances y diseñar directrices que eviten que se produzca “el mes del jefe” que es previo al del momento de la evaluación, en donde si los registros no existiera por efecto de halo lo último bueno o malo que se ha hecho es lo que matiza el grueso de la evaluación, por lo que al llevar estas estadísticas solo es necesario acumular las del último mes para tener una imagen precisa de lo realizado durante el periodo.
- **Evaluación y retroalimentación:** Una ventaja de la administración por objetivos es que tiende a depender de las calificaciones en menor grado que otros sistemas de evaluación, por lo tanto es menos probable tener problemas por errores en la calificación. Es recomendable utilizar esta técnica en niveles ejecutivos y sobre todo en aquellos departamentos donde exista conflicto en el manejo de personal. También resulta importante en todos los casos anteriormente mencionados contar con sistemas de incentivos en forma

proporcional a los resultados obtenidos. Después de obtener los resultados de la evaluación, por medio de una entrevista se procede a:

- Dar retroalimentación al empleado para que este enterado de los adelantos que ha hecho, hacerlo consiente de sus faltas y de la relación que guarda ante su jefe y la institución educativa.
- asesorar al empleado sobre la forma de mejorar su actuación y hacerle ver las características que necesita y debe desarrollar para ocupar eventualmente o en determinada fecha un puesto superior.

2.6.1 ¿Qué es un centro educativo privado?

La Ley de Educación Nacional de Guatemala, en el capítulo VI, artículo 23, indica que los centros educativos privados o centros educativos del sector privado, son establecimientos a cargo de la iniciativa privada que ofrecen servicios educativos de conformidad con los reglamentos y disposiciones que han sido aprobados por el Ministerio de Educación, quien también tiene a su cargo la responsabilidad de velar por su correcta aplicación y cumplimiento. Los centros educativos privados se encuentran en todos los niveles del Sistema Educativo Nacional y funcionan de conformidad con el artículo 73 de la Constitución Política de la República, siempre y cuando llenen los requisitos establecidos en el reglamento específico.

2.6.2 Niveles del Sistema educativo nacional

De acuerdo a la Ley de Educación Nacional de Guatemala en el capítulo VIII, artículo 29 los niveles del sistema educativo son:

- ✚ Primer Nivel: Educación Inicial. Desde la concepción del niño hasta los 4 años de edad.
- ✚ Segundo Nivel: Educación Pre-primaria (5-6 años). Este nivel no tiene carácter obligatorio, por ello se ha permitido al sector privado absorber la mayor parte de la población escolar

correspondiente a esta enseñanza, dando un aporte positivo al favorecer la adaptación de los niños a la escuela a través de una fase de socialización, cultivo de principios cívicos y de urbanidad y brindando enseñanza en lo que respecta a lectura y escritura.

- ✚ Tercer Nivel: Educación Primaria. Primero a Sexto Grado. Este nivel es de carácter obligatorio y está dirigido a niños de 7 a 12 años.
- ✚ Cuarto Nivel: Educación Media Ciclo de Educación Básica Este ciclo, según la Constitución Política de la República también es de carácter obligatorio y su objetivo es proporcionar al estudiante una cultura general.
- ✚ Ciclo de Educación Diversificada (16-18 años): Este ciclo no tiene obligatoriedad según la Constitución Política de la República y tiene como objetivo la capacitación de los estudiantes para continuar con estudios superiores, instruirlos en la realidad nacional y dotar a los alumnos con conocimientos teórico-prácticos que les permitan incorporarse a la actividad productiva de la nación.

2.7 Planteamiento del problema

Colegio Americano tiene en la actualidad un método para evaluar el desempeño de sus trabajadores, sin embargo las evaluaciones a otras áreas carecen de procedimientos. Dentro de este método los criterios establecidos no reúnen los requisitos necesarios para generar los resultados esperados.

El estudio del desempeño del docente y área administrativa es importante para identificar oportunidades de mejora en el nivel de calidad de educación brindada y que a la vez vaya acorde a los objetivos que persigue.

Los objetivos que tiene fueron estructurados por el Ministerio de Educación de Guatemala; en los cuales no se encuentra participación del grupo de colaboradores.

El método que actualmente utiliza se limita a calificar al personal docente y del área administrativa en relación a objetivos y metas alcanzadas.

¿De qué manera la aplicabilidad del método administración por objetivos permitirá tener una ventaja competitiva en la educación que proporciona Colegio Americano?

2.8 Objetivos

2.8.1 General

Proponer un modelo de evaluación que permita apoyar el desarrollo, aplicabilidad y funcionalidad del proceso de administración por objetivos, para determinar el rendimiento de los trabajadores del área de docencia y administrativa de colegio Particular Americano.

2.8.2 Específicos

- ✚ Definir los objetivos de la dirección para la administración y evaluación del personal.
- ✚ Establecer los procedimientos de retroalimentación sobre la metodología de evaluación docente y administrativa.
- ✚ Proponer la aplicación de un modelo de evaluación que aporte al desarrollo de la administración por objetivo en el Colegio.
- ✚ Integrar la participación de los colaboradores para la creación de lineamientos en busca de una mejora continua.

2.9 Hipótesis de la investigación

En el centro educativo Colegio Privado Mixto Americano, se proporcionan los servicios de educación completos en todos los niveles, desde pre-primario hasta el nivel diversificado y es importante conocer el desempeño del personal docente y ante todo conocer la disponibilidad de trabajar con una actitud enteramente positiva y optima al momento de ejercer a diario.

La evaluación de desempeño permite conocer y analizar el comportamiento del personal en general y establecer métricas que permitan alcanzar objetivos para mejorar la calidad del centro educativo, como lo menciona Zabala (2008) “el ser profesional de la docencia supone poseer un conjunto de habilidades, actitudes, valores, virtudes y competencias”. Sostiene en su momento que la calidad educativa depende en definitiva de la calidad de las personas que lo desempeñan.

El uso de un inadecuado método de evaluación de desempeño laboral incide circunstancialmente en no conocer a profundidad el rendimiento de los trabajadores en el área de docencia y administrativa. Teniendo en cuenta que el desempeño docente se relaciona intrínsecamente con el aprendizaje de los estudiantes.

La creación e implementación de un modelo de evaluación de desempeño basado en la administración por objetivos, permitirá dar visibilidad y acompañamiento a los procedimientos; así mismo alcanzar a través de una evaluación estructurada con parámetros medibles y una retroalimentación a las partes interesadas la excelencia operativa y administrativa para brindar un servicio que cumpla con altos estándares de calidad.

2.9.1 Elementos de estudio

2.9.1.1 Variable independiente

Administración por objetivos

2.9.1.2 Definición conceptual

Es un sistema dinámico que permite la integración de varias actividades administrativas principiando con la fijación de metas y finalización donde la revisión del desempeño, lo que trata de hacer es influir en el futuro. El punto principal está en cambiar o mejorar la eficacia individual como la organizacional. Fomenta una participación creciente en la administración en todos los niveles, es una serie de pasos interrelacionados, facilita la planeación y el control permitiendo que su organización sea que en forma lógica y sistemática. El desempeño eficaz depende no solamente de la validez de las metas, sino del grado en que los objetivos de la organización y del individuo puedan integrarse. (Raia, 1,989).

A Peter F. Drucker (1954), se le atribuye el haber proporcionado el primer concepto sobre el pensamiento y proceso de la Administración por Objetivos. Afirma que la participación en el proceso de definición de metas, hace que el administrador pueda controlar y medir el desempeño. Menciona también que los objetivos definidos clara y objetivamente, conducen a una mayor motivación al personal involucrado.

La retroalimentación; se genera a través de la comunicación del resultado de la evaluación al subordinado, siendo ésta un punto fundamental de todos los sistemas de evaluación de desempeño. Las entrevistas de evaluación resultan tan propicias para conocer y tener en cuenta el actuar que hayan tenido de los empleados en el ayer y sobre todo considerar el potencial que pueda demostrar en el futuro. (CARDOZO CUENCA, Hernán, Gestión Empresarial del Sector Solidario, Eco Ediciones,

1ra edición 2007, pág. 39)

2.9.1.2 Definición operacional

Ambas partes establecen objetivos específicos en un tiempo determinado, transcurrido ese tiempo se califica al individuo en relación a las metas logradas. Para lograr los resultados deseados las metas deben ser específicas, razonables y significativas para el empleado y la institución educativa. Se parte de una definición clara de metas y prioridades de la institución educativa.

Identifica los resultados claves que están dispuestos alcanzar acordando estrategias. Se evalúan el rendimiento del personal.

Se establecen objetivos anuales, y formulados sobre la base de un plan de objetivos a largo plazo. Identifican objetivos comunes, definen las áreas de responsabilidad de cada uno en términos de resultados esperados y emplean esos objetivos como guías para la operación de la empresa. Consta de tres etapas:

✚ Elaboración y preparación

✚ Evaluación y Retroalimentación.

✚ Desarrollo o función

2.9.2 Variable dependiente

Ventaja competitiva

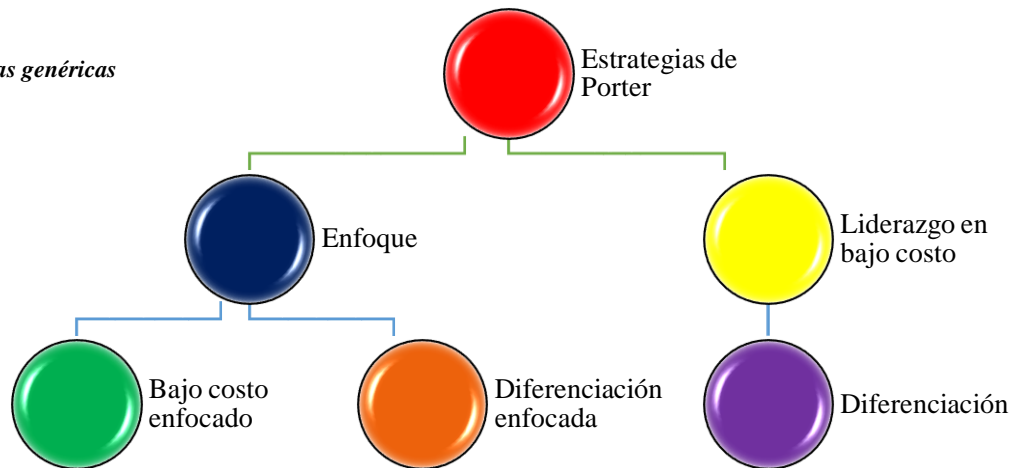
2.9.2.1 Definición conceptual

Porter describió la estrategia competitiva, como las acciones ofensivas o defensivas de una empresa para crear una posición defendible dentro de una industria, acciones que eran la respuesta a las cinco fuerzas competitivas que el autor indicó como determinantes de la naturaleza y el grado de competencia que rodeaba a una empresa y que, como resultado, buscaba obtener un importante rendimiento sobre la inversión.

2.9.2.2 Definición operacional

Porter identificó tres estrategias genéricas que podían usarse individualmente o en conjunto, para crear en el largo plazo esa posición defendible que superara el desempeño de los competidores en una industria. Esas tres estrategias genéricas fueron:

Ilustración 4 Estrategias genéricas



2.9.3 Variable interviniente

Aplicabilidad

2.9.3.1 Definición conceptual

La definición de este término de acuerdo con la etimología es la cualidad de lo aplicable. Definiendo aplicable como todo aquello que se puede o debe aplicar. Definiendo a su vez, a aplicar como colocar un objeto o alguna cosa en contacto con otra, o sobre otra; poner en práctica o utilizar un determinado conocimiento o principio, para conseguir un cierto efecto.

Otra acepción es: señalar en un caso específico lo que se dijo de manera general, o también a una persona lo que se dijo de otra; imputar alguna palabra o hecho a alguien; adjudicar, designar, consignar. En el ámbito del Derecho es la acción de destinar efectos o bienes. Como verbo pronominal significa poner cuidado y dedicación en la ejecución de algo, se utiliza habitualmente para el estudio.

2.10 Alcances y limitantes de la investigación

2.10.1 Alcances

Esta investigación será una ayuda la cual permitirá conocer la manera de medir el rendimiento laboral y tiene como objeto no sólo la revisión de lo realizado sino también el análisis sobre las causas y razones para determinados resultados y la elaboración de un nuevo plan de objetivos en la medida que proporciona los estudios anteriores en el diagnóstico.

El estudio realizado tendrá la factibilidad de identificar el progreso, los puntos débiles y fuertes, para implementar procedimientos de mejora.

La evaluación de desempeño aparte que permitirá rendir cuentas de los aciertos y desaciertos de un plan o programa de estudios o del desempeño profesional, marcará la posibilidad de recibir retroalimentación para el mejoramiento académico y personal tanto docente como de la población estudiantil y, por ende, de la institución educativa. La evaluación educativa, se podrá considerar como un instrumento para sensibilizar el quehacer académico y facilitar la innovación.

2.10.2 Limitantes

Los resultados de la presente investigación no se podrán obtener con un mismo instrumento de estudio, ya que se evaluarán dos áreas diferentes y por ende los indicadores y criterios a evaluar serán diferentes, se tendrá a bien hacerse un instrumento por área evaluada; (docencia y administrativa).

2.11 Aporte de la investigación a la sociedad

Permite dar a conocer la importancia de aplicar la evaluación del desempeño a los docentes y al personal del área administrativa del centro educativo particular Americano en

San Antonio Suchitepéquez y la ejecución de un método apropiado para obtener mejores resultados.

Enfatiza que tanto para el área administrativa y docencia, aplicar una Evaluación del Desempeño, arrojará los beneficios y las ventajas procedentes al correcto en su aplicación.

A la sociedad en general para que conozcan los beneficios de esta herramienta que puede ser aplicada a cualquier institución educativa que busque encauzar el desempeño de sus colaboradores.

Ilustración 5 Elementos de estudio e indicadores

ELEMENTOS DE ESTUDIO	AREAS DE LOS ELEMENTOS DE ESTUDIO	DESCRIPCIÓN DE INDICADORES	MEDICIÓN DE INDICADORES
Administración por Objetivos	Fijación de Objetivos claros y concisos	Acuerdo mutuo entre director y personal	De 0 a 3
		Estructurados de manera objetiva y mensurables	De 0 a 3
	Cumplimiento de los programas curriculares	Presentación de planes	Bimestral
	Estrategias didácticas	Técnicas que emplea	De 0 a 3
		Actividades de aprendizaje	De 0 a 3
	Capacidades pedagógicas	Grado de dominio de los contenidos que imparte	De 0 a 3
		Calidad de en la comunicación verbal y no verbal	De 0 a 3
	Responsabilidad en el desempeño de sus funciones laborales	Cumplimiento de la normativa interna	De 0 a 3
		Buena relación profesor-alumno	De 0 a 3
	Elaboración de planes tácticos y operacionales	Medición y Control	De 0 a 3
		Herramientas para alcanzarlos de la mejor manera	De 0 a 3
	Evaluación constante	Revisión, Análisis y Mejora de los planes	Bimestral
	Compromiso por parte del director	Motivar y dar soporte a los docentes y personal administrativo.	Bimestral
		Retroalimentación frecuente y constante	Bimestral
		Continua Redefinición de los criterios de Evaluación de Desempeño	Trimestral
		Continua Redefinición de los Objetivos	Trimestral
Cuantificación de la motivación y compromiso del personal	Puntualidad y utilidad en las tareas	De 0 a 3	

Fuente: Elaborado por la autora TAE Vianney Sula

Ilustración 6 Elementos de estudios e indicadores II

ELEMENTOS DE ESTUDIO	AREA DE LOS ELEMENTOS DE ESTUDIO	DESCRIPCIÓN DE INDICADORES	MEDICIÓN DE INDICADORES	
Ventaja Competitiva	Capacitaciones	Pedagógicas	4 por año	
		Didácticas	3 por año	
	Capacitación	Atención al cliente	3 a 5 por año	
	Contratación de personal con estudios superiores	Nivel académico	1 año de estudios universitarios	
	Publicidad y promoción estratégica	Vales promocionales. Descuentos atractivos. Visita a lugares retirados	De 0 a 3	
	Eficiente control del plan educativo	Plan estratégico	De 0 a 3	
	Condiciones de selección de personal	Proceso formal	De 0 a 3	
		Experiencia, requisito mínimo en todos los niveles de educación	De 0 a 3	
	Existencia de indicadores de productividad del personal	Formación y capacitación	De 0 a 3	
		Calidad de trabajo realizado	De 0 a 3	
		Eficiencia y eficacia	De 0 a 3	
	Uso de estados financieros para la toma de decisiones	Capacitación tributaria	Cada 6 meses	
	Descripción de puestos	Nivel académico alto	Diversificado	
			Universitario	
			Graduado Universitario	
			Maestría	
	Manual de evaluación de desempeño		Doctorado	
			M. de Evaluación 360°	De 0 a 3
			M. Escala	De 0 a 3
			M. Forzada	De 0 a 3
		M. Administración por Objetivos	De 0 a 3	

Fuente: Elaborado por la autora TAE Vianney Sula.

Necesita Mejorar	Bueno	Muy Bueno	Excelente
0	1	2	3

Fuente: Elaborado por la autora TAE Vianney Sula.

2.12 Metodología

2.12.1 Sujetos de investigación

Para la realización del trabajo de campo se utilizaran cuatro grupos.

- ✚ El primer grupo se conformará por el director/propietario del colegio.
- ✚ El segundo grupo estará conformado por el personal docente, administrativo y operativo del colegio.
- ✚ Tercer grupo serán los estudiantes del centro educativo
- ✚ Cuarto grupo fueron los padres de familia de los estudiantes inscritos en el establecimiento.

Se investigó para lograr el objetivo general que era analizar cómo se estaba efectuando la Evaluación del desempeño laboral, con el fin de mejorar el rendimiento de los trabajadores del colegio.

2.12.2 Instrumentos (encuestas, entrevistas)

Para realizar la recopilación de datos se trabajaron cuatro encuestas de opinión dirigida a los directores, personal docente, administrativo, padres de familia y estudiantado del centro educativo Americano de San Antonio Suchitepéquez, de acuerdo a la muestra, realizando preguntas cerradas y abiertas.

2.12.3 Procedimientos

El presente proyecto de Ejercicio Profesional Supervisado, dio inicio su elaboración paso a paso de acuerdo el tema de investigación y se hizo de la siguiente manera:

- ✚ Se seleccionó el tema a investigar y luego se procedió a buscar información acerca del tema.
- ✚ Se elaboró la pregunta de investigación que sirvió para responder el tema seleccionado.
- ✚ Se investigó tesis y estudios realizados para los antecedentes y marco teórico que fundamenta la investigación.
- ✚ Se hizo el planteamiento de problema de acuerdo al tema elegido.
- ✚ Se elaboraron los objetivos que son: objetivos generales y específicos.
- ✚ Se hizo las variables o elementos de estudios.
- ✚ Se realizó la definición conceptual y operacional de cada variable para obtener los indicadores y los ítems.
- ✚ Se elaboraron los instrumentos que servirán para recabar la información.
- ✚ Después de la elaboración de los instrumentos, serán validados por el asesor del proyecto, que es conocedor del tema y con mucha experiencia.
- ✚ Se solicitará permiso de autorización por escrito al centro educativo para poder realizar el trabajo de campo.
- ✚ Después de la autorización, serán aplicados los instrumentos a docentes, director y personal administrativo.
- ✚ Después de la aplicación de los instrumentos, se tabulará la información obtenida para realizar el análisis respectivo.

- ✚ Se realizará la elaboración de las principales conclusiones y recomendación de acuerdo los objetivos específicos.
- ✚ Se ordenó las referencias bibliográficas consultadas en forma alfabética.

2.12.4 Tipo de investigación

Se utilizará un enfoque cuantitativo y cualitativo para el desarrollo del estudio; cualitativo debido a que se recaban datos, descripciones y especificaciones obtenidas directamente del Colegio, así como, de la información recolectada en la aplicación de la técnica de la entrevista (diagnostico), mediante la cual se obtiene información sobre la administración del centro educativo, sus procesos, servicios, las metas que se desea alcanzar, entre otras. Por otro lado, se utiliza un enfoque cuantitativo, debido a que se desarrollará indicadores que permitan medir el nivel de cumplimiento de los objetivos planteados, y de esta manera aplicar modificaciones de ser necesarias.

2.12.5 Fórmula para evaluación

Fórmula para establecer una muestra con una población finita (docentes, personal administrativo, estudiantes y padres de familia)

$$n = \frac{Z \times N \times P \times Q}{E^2 \times (N-1) + (Z \times P \times Q)}$$

Variables:

n = Resultado esperado	
Z = Nivel de confiabilidad	96%=1.96
N = Población conocida	28
P = Proporción de éxito	0.50
Q = Proporción de fracaso (Q= 1-P)	0.50
E = Margen de error	0.10

Observación:

Por ser un número mínimo de población tanto en docentes como en personal administrativo, se aplicará el instrumento de recolección de datos a todos. Excepto estudiantes y padres de familia a quienes se les aplicarán solo al número de muestra, de acuerdo a la fórmula establecida.

2.13 Análisis e interpretación de datos

Se exponen los resultados de los instrumentos de investigación aplicados con docentes, director y personal del área administrativa, del establecimiento mencionado, se realizará la aplicación de un diagrama de Pareto con los datos obtenidos para coadyuvar a identificar cuáles son los aspectos prioritarios que hay que tratar y para determinar ¿qué técnicas de evaluación se utilizan para medir el desempeño del trabajador? y a través de los resultados se espera tener una visión amplia sobre el conocimiento que se tiene sobre el método de evaluación administración por objetivos. Se espera conocer si se hay claridad en todos los trabajadores sobre los objetivos que persigue la evaluación del desempeño, y constatar si se tiene la retroalimentación con base a los resultados y cuales han sido los planes de acción para mejora.

De acuerdo a la información que se recopilará con el director, personal docente, administrativo, del colegio permitirá saber si conocen el concepto de evaluación de desempeño. La investigación hará ver la importancia y lo elemental que es, que se aplique esta herramienta en un determinado tiempo ya que ayudará a que el personal docente, administrativo mejore en el desarrollo de sus actividades alcanzando los mismos objetivos.

Es importante conocer si en el Colegio aplican la herramienta de evaluación de desempeño, y a cada cuanto tiempo la realizan.

Docencia

Tabla 7 Docencia

ACTIVIDAD	OBJETIVO	ACCIONES	RECURSOS	RESPONSABLE	EJECUCIÓN
Ponencia del tema Método Malcom Baldrige Aplicado en Priorización de Problemas. En el Encuentro Internacional de Universidades.	Dar a conocer la manera de aplicar e integrar los criterios de evaluación, ante los problemas encontrados en una investigación y proporcionar mediante los cálculos correspondientes, la toma de decisión sobre el primer problema que deberá ser solucionado.	Elaboración de las filmas para la presentación	Equipo Audiovisual y de Cómputo.	Epesista Vianney Mariel Reyes Sula	04 de octubre del 2019
Capacitación sobre el tema Trabajo en Equipo	Enseñar al personal los elementos importantes que se deben tener en cuenta en la realización de un trabajo en equipo y fomentar el compromiso de compartir objetivos y responsabilidades para fortalecer el compañerismo	Solicitar al director, el permiso para utilizar las instalaciones del centro educativo. Proporcionar a cada trabajador la invitación de participación. Elaboración del plan de actividades.	Equipo Audiovisual y de Cómputo. Diploma de Participación. Material de Apoyo. Refacción	Epesista Vianney Mariel Reyes Sula	17 de abril del 2020
Capacitación sobre Violencia Escolar	Consolidar los centros educativos como espacios seguros libres de violencia mediante la promoción de la convivencia y la prevención interna.	Solicitar al director, el permiso para utilizar las instalaciones del centro educativo. Proporcionar a cada trabajador la invitación de participación. Elaboración del plan de actividades	Equipo Audiovisual y de Cómputo. Diploma de Participación. Material de Apoyo. Refacción	Epesista Vianney Mariel Reyes Sula/Conferencista	22 de mayo del 2020

Fuente: Elaborado por la autora TAE Vianney Sula.

Extensión

Tabla 8 Extensión

ACTIVIDAD	OBJETIVO	ACCIONES	RECURSOS	RESPONSABLE	EJECUCIÓN
InfoCunsuroc-Mazatenango	Brindar información acerca de la Licenciatura Administración de Empresas, a los alumnos de los diferentes centros educativos del nivel Diversificado.	Breve recuento de las actividades del ejercicio profesional supervisado.	Cámara	Epesita Vianney Sula	
Visita al asilo de ancianos inculcando el valor de la generosidad y amor al prójimo con alumnos y docentes de nivel diversificado.	Promover la salud de los ancianitos mediante un examen general. Compartir con los abuelitos que viven dentro del asilo.	Gestionar el permiso respectivo en el asilo de ancianos para ingresar. Gestionar el permiso al director y padre de familia por los estudiantes.	Nota circular del permiso. Cámara. Refacción para los abuelitos. Medicina general	Epesita Vianney Sula/ Dra. Alejandra Reyes	18 de abril de 2020
Charla motivacional "Valores éticos y morales"	Incentivar a los participantes a la práctica de los buenos principios. Crear conciencia de lo negativo que suele ser la violencia escolar	Gestionar la participación del disertante. Gestionar la autorización del establecimiento para realizar la actividad	Mobiliario y Equipo. Cámara. Equipo de Cómputo.	Epesita Vianney Sula	15 de mayo del 2020

Fuente: Elaborado por la autora TAE Vianney Sula.

2.14 Propuesta

Es importante que la autoridad (director) del Colegio, evalúe al personal aplicando la herramienta de evaluación de desempeño. Es elemental que este centro educativo tome el método de acuerdo a la realidad y necesidad que tenga, tomando en cuenta las políticas, visión, misión, valores institucionales, funciones según puestos de trabajo. Así mismo recordar que una de las finalidades de la evaluación de desempeño es ayudar al personal docente y administrativo a tener un mejor desenvolvimiento en su trabajo y así tener mejores oportunidades de una carrera profesional, y para la institución educativa mejorar el servicio que presta a la población siendo más competente.

Al momento de evaluar el desempeño del personal docente, administrativo la autoridad del colegio debe tener en cuenta la finalidad de la evaluación para obtener los resultados sin ningún problema, quienes serán las personas idóneas para evaluar y el tiempo que se aplicara la herramienta. La herramienta de evaluación cumple las ventajas que ofrece cuando se califican los aspectos correctamente.

En relación a lo expuesto, se evidencia claramente la necesidad de un manual de evaluación de desempeño laboral, teniendo como método de acción principal Administración por Objetivos, como estrategia para la mejora del desempeño del docente y personal administrativo y obtener con su alto rendimiento una calidad educativa.

2.14.1 Justificación

En la actualidad éste centro educativo, evalúa al personal de forma empírica, realizando una observación de clase incluyendo únicamente al personal docente, lo cual no ayuda al crecimiento de la institución educativa ni al personal que lo conforma, llegándose a tener un personal acomodado y poco flexible para tener iniciativa, identificación con el colegio y creatividad lo que causa falta de motivación y recompensas por el trabajo realizado.

Una evaluación aplicada correctamente ayuda al colaborador e institución a mejorar y crecer en el mercado educativo. Sin embargo si se aplica una evaluación incorrecta no se tendrá resultados favorables teniendo una desventaja como institución, es importante, que la persona que aplique la herramienta conozca los diferentes métodos existentes y elija el idóneo de acuerdo a la realidad del centro educativo y ambiente laboral del personal para alcanzar los objetivos de la herramienta. La persona que aplique esta herramienta debe manejar criterios de madurez y ser imparcial con el personal docente, administrativo y operativo y autoridades de los colegios.

La evaluación debe constituir un proceso dinámico y flexible con tendencia a la retroalimentación positiva y constituir el medio útil para lograr el desarrollo profesional y la mejora del proceso de aprendizaje de los estudiantes. (Hernández y Sarramona, 2002, p. 12).

En este orden de ideas, la propuesta de un plan de evaluación de desempeño docente como estrategia para la mejora del rendimiento laboral, beneficiará tanto al personal docente, así como a los directivos, personal administrativo, estudiantes. Este plan pretende establecer la evaluación del docente con intervalos de tiempo para la mejora y la retroalimentación a fin de superar las debilidades y convertirlas en fortalezas.

2.14.2 Objetivo General

Establecer un plan de evaluación de desempeño laboral, que indique como efectuar todas las etapas de la evaluación del desempeño para identificar las fortalezas y/o debilidades, con el fin de medir y mejorar el rendimiento en el desempeño de las labores.

2.14.3 Objetivos Específicos

- ✚ Identificar las fortalezas y debilidades de los trabajadores en el área de trabajo, que permita dar un seguimiento para capacitar al personal.
- ✚ Definir quiénes son los involucrados en el proceso y qué papel juega cada uno en el mismo.
- ✚ Proponer un formato de evaluación de desempeño docente y administrativo con aspectos a evaluar, los cuales pueden ser modificados de acuerdo a las necesidades de la institución educativa.
- ✚ Evaluar y retroalimentar objetivamente al personal sobre el desempeño demostrado en el área de trabajo.

2.14.4 Misión de la Propuesta

Brindar al personal docente y administrativo que integra el centro educativo Americano una herramienta eficaz para la evaluación de su desempeño; en relación a las actitudes, habilidades y destrezas en sus roles de actuación, de modo que este permita la mejora de su rendimiento y calidad laboral.

2.14.5 Visión de la Propuesta.

Ofrecer al personal docente y administrativo del colegio, un manual de evaluación de desempeño docente donde sea concebida la evaluación como un acompañamiento que permita la retroalimentación y conduzca a la mejora del rendimiento y calidad laboral.

2.15. Procedimiento de implementación

A quienes evaluar: Todo el personal del centro educativo, siempre y cuando este legalmente contratado o en periodo de prueba.

Quienes evalúan:

- ✚ El supervisor directo ó jefe inmediato (director-subdirector). Quien evalúa al personal es el encargado del personal ó comisión de evaluación.
- ✚ La comisión de evaluación del desempeño: Se puede asignar a una comisión especialmente nombrada para este fin y constituida por docentes de las diferentes jornadas implementadas. Los miembros de la comisión participan de todas las evaluaciones, y su papel será mantener el equilibrio de los juicios y de la atención a los patrones y la permanencia del sistema.
- ✚ Auto evaluación: Tomando en cuenta a la persona evaluada para que pueda auto calificarse y así conocer sus debilidades en el desempeño de sus funciones.

Qué se evalúa: Se debe de tener en cuenta el método a utilizar.

- ✚ Alcance de logro de los objetivos establecidos en el puesto de trabajo.
- ✚ Rendimiento en el desempeño de la función específica.
- ✚ Comportamiento social.
- ✚ Desempeño en equipos de trabajo.
- ✚ Planificación y organización de las actividades de la unidad o área a su cargo.
- ✚ Resolución de conflictos.

En lo pedagógico

- Formular, efectuar un seguimiento y evaluar los objetivos y las metas del establecimiento, como también los planes y programas de estudio y las estrategias para su implementación.

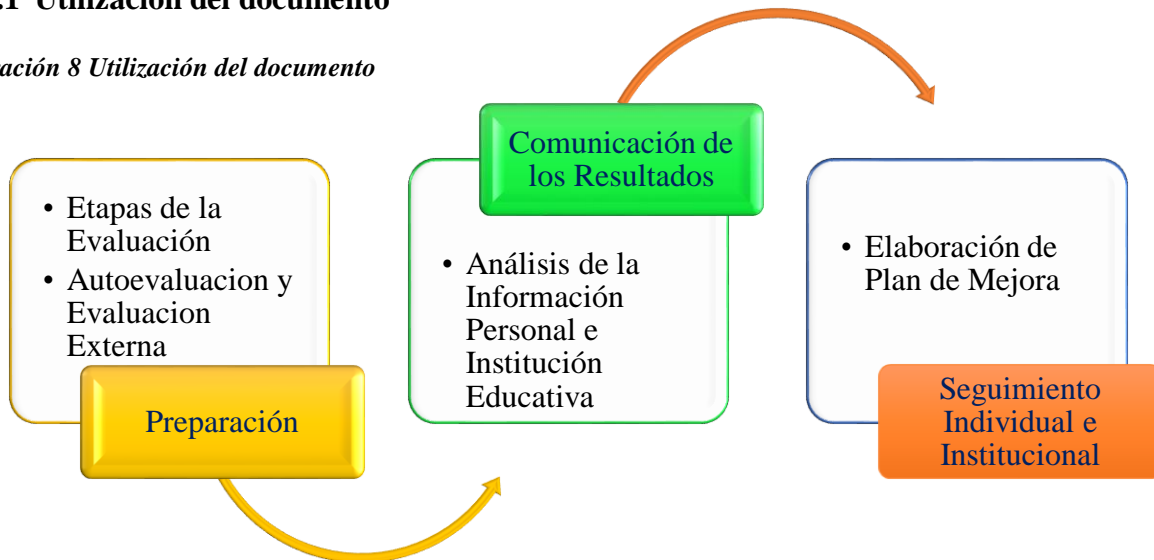
- Organizar y orientar las instancias de trabajo técnico-pedagógico y de desarrollo profesional de los docentes del establecimiento.
- Adoptar las medidas para que los padres y apoderados se informen regularmente sobre el funcionamiento del establecimiento y el progreso de sus hijos.

En lo administrativo

- Organizar y supervisar el trabajo de los docentes de aula y del personal administrativo del establecimiento.
- Proponer el personal docente de contratación y de reemplazo.
- Promover una adecuada convivencia social y profesional en el establecimiento.

2.15.1 Utilización del documento

Ilustración 8 Utilización del documento



Fuente: Elaborado por la autora TAE Vianney Sula, con información de la Secretaría de Educación, Dirección General de Evaluación de la Calidad de la Educación, Tegucigalpa, Honduras

Preparación de la evaluación

La preparación de la evaluación se inicia con la aplicación del instrumento de autoevaluación; ésta le dará al docente y personal administrativo información de sus fortalezas y debilidades para que busque la ayuda oportuna y supere las dificultades encontradas. Para ello debe elaborar un plan de mejora de acuerdo a sus posibilidades y necesidades de fortalecimiento

profesional. Se definen además, los elementos centrales de la evaluación: qué, para qué, cómo y cuándo se evaluará y con qué instrumentos. Todo ello garantiza la obtención de información válida y confiable sobre el proceso de desempeño educativo. El proceso externo de evaluación del desempeño, cuenta con la preparación de los integrantes de las juntas evaluadoras que garantizan el conocimiento y plena comprensión del proceso de evaluación externa del desempeño por parte de los docentes quienes:

- ✚ Conformarán el equipo evaluador local para la recolección de información y dar seguimiento al plan de desarrollo profesional.
- ✚ Conocerán los estándares, los criterios y los instrumentos de evaluación necesarios para la recolección de la información.
- ✚ Conocerán los instrumentos, la metodología de aplicación y el análisis de los resultados.
- ✚ Organizará el proceso para aplicarlo durante todo el año escolar.
- ✚ Ofrecerá el seguimiento a los compromisos del plan de mejora, el registro de las observaciones, diálogos, reuniones y demás actividades en torno a la evaluación del desempeño.

Etapas de la evaluación

Se establecen las etapas para la evaluación del desempeño docente iniciando con:

La autoevaluación: Como una forma de preparación individual de cada profesional, en el nivel, grado, modalidad y área en que se desempeña. La aplicación de la autoevaluación se realiza para que cada docente y personal administrativo, pueda reflexionar acerca de la práctica profesional que en forma permanente desarrolla. Ésta constituye una herramienta de enorme valor, por cuanto sugiere la valoración de la propia actuación, generándose una mayor identificación en los procesos institucionales, permitiéndole a la persona que se autoevalúa se sienta parte activa.

Etapa de evaluación externa del desempeño docente: La información acerca del desempeño profesional de los docentes en servicio estricto y personal directivo docente, se obtiene a través de la revisión del portafolio del docente, observación de clases para determinar las interacciones en el aula, observación de la gestión pedagógica y administrativa que se realiza en el centro educativo, la aplicación de cuestionario, la coevaluación por alumnos(as), compañeros(as) de trabajo, padres/madres de familia u otras situaciones de evaluación que se considere oportuno realizar. De toda la información obtenida deberá seleccionarse la que resulte más confiable y significativa.

Análisis de la información personal e institucional.

Se interpreta y valora la información en términos del grado de progreso de las acciones educativas desarrolladas y de los aciertos en cada indicador de desempeño. Se trata de encontrar sentido a los resultados de la evaluación, determinar si son coherentes o no con los propósitos planteados y emitir un juicio de valor.

Comunicación de los resultados.

Esto significa que se analiza y se reflexiona acerca del proceso educativo con la participación no sólo de los docentes y personal administrativo, sino también, de los padres de familia, alumnos(as) y comunidad de tal manera que los resultados de la evaluación sean conocidos por todos los interesados. Así todos se involucran en el proceso y los resultados son más significativos.

Elaboración de plan de mejora.

Los resultados de la evaluación deben llevar a aplicar medidas pertinentes y oportunas para mejorar la calidad educativa mediante el Plan de Mejoramiento Profesional del Docente y personal Administrativo.

Seguimiento individual e institucional.

Para analizar los cambios, documentar los avances alcanzados y concertar nuevos momentos de encuentro, es necesario conocer las exigencias del plan de mejoramiento docente y personal administrativo, porque los evaluados tomando en cuenta los momentos de seguimiento deben tener durante el año al menos dos entrevistas con el evaluador para conocer su desempeño, sus avances y nuevas propuestas.

Responsabilidad del evaluador.

El evaluador debe mantener durante todo el proceso una conducta profesional caracterizada por el respeto, la discreción, la objetividad, equidad en las observaciones que realiza y en la información que recibe y busca. Así mismo, debe mantener una actitud abierta al diálogo y a la escucha. En las entrevistas debe manejar algunas técnicas de relación y comunicación que le faciliten aprovechar al máximo los momentos de encuentro con el evaluado y manejar con respeto y seguridad situaciones que en algún momento pueden ser difíciles al generar reacciones de malestar en el evaluado. Antes de iniciar el proceso de evaluación es conveniente que el evaluador conozca perfectamente el objetivo de la evaluación, los instrumentos que va a utilizar y el procedimiento que debe seguir durante el año lectivo. Es importante saber cuál o cuáles son los docentes o personal administrativo que va a evaluar, las funciones que desempeña cada uno, la sede donde trabaja y sus horarios. Se debe organizar con ellos un cronograma de los momentos y fechas para el seguimiento y para la evaluación final. Cuando el evaluador llega a realizar estas evaluaciones debe tener la información y las evidencias necesarias de la actividad que va realizar, con una imagen clara y definida del desempeño del evaluado, éste le proporcione seguridad en la entrevista y en los criterios que expone sobre la valoración asignada de cada aspecto evaluado.

Los medios de verificación

Para realizar la evaluación del desempeño docente y personal administrativo serán utilizados instrumentos como cuestionarios aplicables a los docentes en servicio estricto y al personal directivo, la observación de clases, y de la gestión, la valoración del portafolio. Este trabajo será revisado utilizando las matrices de valoración o rubricas, para lograr objetividad en la obtención de la información. En el caso de los cuestionarios, validados en cuanto a contenido a través de la participación de los propios docentes están elaborados con reactivos que hacen referencia a actividades docentes claramente relacionadas con el logro de resultados de aprendizaje, algunos acompañados con opciones múltiples de respuesta relativas a la utilidad que han tenido, de acuerdo a su percepción. En relación con los factores planificación y evaluación, el portafolio y la observación de clases se constituyen en una herramienta de verificación, en la que se deben señalar todas las alternativas que procedan. El cuestionario que se le aplica a los educandos, contiene reactivos, mediante los cuales se obtiene información de necesidades de orientación educativa, personal o de otra índole que el docente no demuestra realizar, con el propósito de éste diseñe las estrategias de aprendizaje necesarias utilizando la tutoría o la asesoría personal o grupal. Además, se obtiene información del tiempo de dedicación a actividades de aprendizaje independientes, al impacto del grado o curso sobre su aprendizaje y sobre su desarrollo personal y/o profesional. Para el caso del cuestionario de profesores, se obtiene información de áreas de oportunidad de los educandos, de la Institución y del propio docente, así como sobre la elaboración y utilización de material didáctico propio.

2.15.2 Tiempo

Deberá realizarse la evaluación de desempeño por lo menos dos veces al año (cada 4 meses), comprendiendo la duración del ciclo escolar que consta aproximadamente de 8 meses. Será para todo el personal contratado legalmente y para el que se encuentra en periodo de prueba.

2.15.3 Detallado

Métodos de evaluación de desempeño:

- ✚ **Métodos basados en características:** Está diseñado para medir la confiabilidad, creatividad, iniciativa o liderazgo que se considere importante en un puesto de trabajo, son populares porque son sencillos de aplicar. En este método si las características no son diseñados en relación al puesto, los resultados estarán lejos de la realidad y puede dar una opinión subjetiva. Entre este método se encuentran las pruebas de: Escalas mixtas y escalas de forma narrativas.
- ✚ **Métodos en comportamientos o conductas:** Permite identificar de inmediato el punto en que cierto miembro del personal se aleja de los objetivos. Estos métodos se desarrollan para describir de manera específica que acciones deberían, exhibirse en el puesto. También se califica por escalas las cuales son:
 - Corrección ascendente.
 - Corrección descendente
- ✚ **Métodos en resultados:** Como su nombre lo indica evalúan los logros de los miembros del personal, los diferentes resultados que obtienen de su trabajo. Los autores afirman que son más objetivos que otros métodos y otorgan más autoridad a los miembros del personal. Entre este método se encuentra: Medición de resultados.

+ Otros métodos de evaluación:

- Comparación entre pares
- Escala de gráficas
- Elección forzada
- Investigación de campo
- Evaluación de Competencias
- Evaluación de 360 grados

+ Escala de calificación de la evaluación: Cada método dará su propia escala por tal razón es importante que la persona que aplique esta herramienta conozca o se capacite en los diferentes métodos para no tener ningún inconveniente al obtener los resultados.

2.16. Evaluación

- + Analizar por qué evaluar.**
- + Realizar el formato de evaluación de acuerdo a la realidad del centro educativo.**
- + Realizar los formatos de evaluación por puesto/ departamentos de acuerdo a la realidad, funciones, descriptores de puestos y objetivos.**
- + Establecer rangos de calificación.**
- + Seleccionar a las personas que participaran en la evaluación (Evaluadores).**
- + Aplicar la evaluación.**
- + Realizar informe de evaluación.**
- + Tomar las mejores decisiones según los resultados del informe.**
- + Implementar un plan de capacitación**

2.16.1 Ficha de evaluación de desempeño

Fecha:	Evaluador:	Puesto:
Departamento	Evaluado	Puesto

Instrucciones: Coloque una X en la respuesta que considere más acertada respecto al desempeño laboral de la persona a quien está evaluando, recuerde que la objetividad y sinceridad son de suma importancia para que esta información cumpla con los objetivos planteados

Tabla 9 Ficha de evaluación de desempeño

Valores Espirituales	Demuestra algunos valores espirituales pero lo hace por quedar bien delante de sus compañeros del colegio.	Sus valores y creencias espirituales aunque pocos, rigen su vida cotidiana	No demuestra valores espirituales en su trabajo, no parece identificarse con los valores que la iglesia promueve	Mantiene y demuestra valores espirituales en su entorno laboral	Demuestra y fomenta valores espirituales en todo su entorno laboral. Es un líder espiritual.
Dominio De Conocimientos Relacionados A Su Trabajo	Conoce y aplica eficientemente métodos, técnicas y herramientas adecuados a su puesto de trabajo	No demuestra tener conocimientos que le ayuden a desempeñarse en su puesto de trabajo de manera eficiente.	Posee los conocimientos básicos respecto al uso de herramientas y procesos para el desempeño de sus labores.	Aunque posee conocimientos básicos para desempeñar su trabajo no tiene la capacidad de aplicarlos eficientemente	Demuestra tener poco conocimiento del área de trabajo en donde se desempeña y no se actualiza.
Cumplimiento de objetivos	Entrega a tiempo sus tareas y objetivos planteados presentando una justificación válida en sus retrasos	Entrega a tiempo y sin complicaciones sus tareas y objetivos programados, son pocas las veces que se retrasa	Ha logrado sus objetivos y tareas programadas generalmente antes del plazo previsto. El consumo de los recursos para ello es el mínimo	Ocasionalmente cumple con los objetivos y tareas planteadas	Nunca cumple a tiempo con los objetivos planteados para su puesto de trabajo, nunca tiene una explicación válida

Fuente: Elaborado por la autora TAE Vianney Sula, con información Chuc Norato, I. (2012). *Tesis Evaluación del Desempeño en los colegios de Toticapan*. Quetzaltenango: Universidad Rafael Landívar.

<p>Trabajo en equipo</p>	<p>Es capaz de trabajar efectivamente en los equipos de trabajo donde sea asignado. <input type="checkbox"/></p>	<p>Prefiere realizar su trabajo de forma individual y participa en equipos de trabajo únicamente cuando es obligado por sus superiores. <input type="checkbox"/></p>	<p>Prefiere realizar su trabajo de manera individual y aislada. Evita al máximo la participación de otros compañeros de trabajo. <input type="checkbox"/></p>	<p>Es capaz de trabajar efectivamente en grupos afines a él. Su participación en equipos de trabajo es selectiva. <input type="checkbox"/></p>	<p>Se adapta fácilmente en cualquier equipo de trabajo, su efectividad se hace notar rápidamente y es participativo. <input type="checkbox"/></p>
<p>Valores Institucionales</p>	<p>No conoce ni se identifica con ninguno de los valores institucionales. <input type="checkbox"/></p>	<p>Conoce, fomenta y aplica los valores institucionales desde su área de trabajo, tomándolos como el eje fundamental para sus labores. <input type="checkbox"/></p>	<p>Conoce los valores que maneja la institución pero su esfuerzo para aplicarlos es mínimo. <input type="checkbox"/></p>	<p>Conoce y aplica los valores institucionales en su trabajo, su compromiso es tal, que dichos valores se ven reflejados en su trabajo. <input type="checkbox"/></p>	<p>A pesar de conocer los valores institucionales no ha demostrado interés para aplicarlos en su trabajo. <input type="checkbox"/></p>
<p>Actitud</p>	<p>Demuestra poca disposición en la aplicación de actividades que contribuyen al desarrollo de su puesto de trabajo y de la institución. <input type="checkbox"/></p>	<p>Se resisten a implementar nuevos procesos, cree que el método de trabajo actual no necesita cambios. Se caracteriza por su pesimismo. <input type="checkbox"/></p>	<p>Demuestra iniciativa propia en la solución de problemas que influyen en el bienestar de la institución, su pro actividad es muy notable. <input type="checkbox"/></p>	<p>Es una persona que demuestra ser muy positiva, asertiva y con una muy buena voluntad para aceptar los cambios requeridos para lograr que la institución evolucione. <input type="checkbox"/></p>	<p>Demuestra disposición y acepta ideas que considera contribuyen a mejorar los métodos de trabajo y el cumplimiento de los objetivos planteados. <input type="checkbox"/></p>

Fuente: Elaborado por la autora TAE Vianney Sula, con información Chuc Norato, I. (2012). *Tesis Evaluación del Desempeño en los colegios de Totonicapan*. Quetzaltenango: Universidad Rafael Landívar.

<p>Calidad En La Realización De Su Trabajo</p>	<p>La presentación del trabajo que realiza es impecable, supera todos los estándares establecidos para la elaboración de los mismos, en muchas ocasiones ofrece un valor agregado. <input type="checkbox"/></p>	<p>El esfuerzo para lograr la calidad necesaria en la presentación de su trabajo es bajo <input type="checkbox"/></p>	<p>Presenta su trabajo de manera aceptable, la calidad no es visible ni está ausente. <input type="checkbox"/></p>	<p>No demuestra el esfuerzo necesario para lograr una buena calidad en la presentación del trabajo realizado. <input type="checkbox"/></p>	<p>La calidad de su trabajo es notable, se preocupa por el orden, limpieza y dedicación en todas las actividades en las que participa y/o realiza. <input type="checkbox"/></p>
<p>Servicio Al Cliente</p>	<p>La manera en que trata y atiende a los estudiantes y padres de familia es indiferente, se concentra en cumplir con las demandas sin importar la imagen que proyecta de la institución. <input type="checkbox"/></p>	<p>Su atención es adecuada, se preocupa por brindar la satisfacción necesaria a los estudiantes y padres de familia, nunca se han recibido quejas de él. <input type="checkbox"/></p>	<p>No demuestra interés de servir a los clientes de la manera adecuada, brinda un servicio insatisfactorio. <input type="checkbox"/></p>	<p>Su atención sobrepasa los lineamientos, brindando una atención integral a toda persona que necesita de sus servicios. <input type="checkbox"/></p>	<p>No tiene la delicadeza para tratar y atender adecuadamente a las personas que necesitan de sus servicios. Su calidad de servicio se puede considerar pésimo. <input type="checkbox"/></p>

Observaciones: _____

Fuente: **Elaborado por la autora TAE Vianney Sula, con información Chuc Norato, I. (2012). Tesis Evaluación del Desempeño en los colegios de Totonicapan. Quetzaltenango: Universidad Rafael Landívar.**

2.16.2 Guía de calificación

Tabla 10 Guía de calificación

Valores Espirituales	Demuestra algunos valores espirituales pero lo hace por quedar bien delante de <input type="text" value="1"/> compañeros del colegio. <input type="text" value="1.5"/>	Sus valores y creencias espirituales aunque pocos, rigen su vida cotidiana <input type="text" value="0.5"/>	No demuestra valores espirituales en su trabajo, no parece identificarse con los valores que la iglesia promueve <input type="text" value="2"/>	Mantiene y demuestra valores espirituales en su entorno laboral. <input type="text" value="0.5"/>	Demuestra y fomenta valores espirituales en todo su entorno laboral. Es un líder espiritual. <input type="text" value="2.5"/>
Dominio De Conocimientos Relacionados A Su Trabajo	Conoce y aplica eficientemente métodos, técnicas y herramientas adecuados a su puesto de trabajo <input type="text" value="2"/>	No demuestra tener conocimientos que le ayuden a desempeñarse en su puesto de trabajo de manera eficiente. <input type="text" value="0.5"/>	Posee los conocimientos básicos respecto al uso de herramientas y procesos para el desempeño de sus labores. <input type="text" value="2"/>	Aunque posee conocimientos básicos para desempeñar su trabajo no tiene la capacidad de aplicarlos eficientemente <input type="text" value="1.5"/>	Demuestra tener poco conocimiento del área de trabajo en donde se desempeña y no se actualiza. <input type="text" value="1"/>
Cumplimiento De Objetivos	Entrega a tiempo sus tareas y objetivos planteados presentando una justificación válida en sus retrasos <input type="text" value="1.5"/>	Entrega a tiempo y sin complicaciones sus tareas y objetivos programados, son pocas las veces que se retrasa <input type="text" value="2"/>	Ha logrado sus objetivos y tareas programadas generalmente antes del plazo previsto. El consumo de los recursos para ello es el mínimo <input type="text" value="2.5"/>	Ocasionalmente cumple con los objetivos y tareas planteadas <input type="text" value="1"/>	Nunca cumple a tiempo con los objetivos planteados para su puesto de trabajo, nunca tiene una explicación válida <input type="text" value="0.5"/>
Trabajo En Equipo	Es capaz de trabajar efectivamente en los equipos de trabajo donde sea asignado. <input type="text" value="2"/>	Prefiere realizar su trabajo de forma individual y participa en equipos de trabajo únicamente cuando es obligado por sus superiores. <input type="text" value="1"/>	Prefiere realizar su trabajo de manera individual y aislada. Evita al máximo la participación de otros compañeros de trabajo. <input type="text" value="0.5"/>	Es capaz de trabajar efectivamente en grupos afines a él. Su participación en equipos de trabajo es selectiva <input type="text" value="1.5"/>	Se adapta fácilmente en cualquier equipo de trabajo, su efectividad se hace notar rápidamente y es participativo. <input type="text" value="2.5"/>

Fuente: Elaborado por la autora TAE Vianney Sula, con información Chuc Norato, I. (2012). *Tesis Evaluación del Desempeño en los colegios de Toticapán*. Quetzaltenango: Universidad Rafael Landívar.

<p align="center">Valores Institucionales</p>	<p>No conoce ni se identifica con ninguno de los valores institucionales.</p> <p align="right">0.5</p>	<p>Conoce, fomenta y aplica los valores institucionales desde su área de trabajo, tomándolos como el eje fundamental para sus labores.</p> <p align="right">2.5</p>	<p>Conoce los valores que maneja la institución pero su esfuerzo para aplicarlos es mínimo.</p> <p align="right">1.5</p>	<p>Conoce y aplica los valores institucionales en su trabajo, su compromiso es tal, que dichos valores se ven reflejados en su trabajo.</p> <p align="right">2</p>	<p>A pesar de conocer los valores institucionales no ha demostrado interés para aplicarlos en su trabajo.</p> <p align="right">1</p>
<p align="center">Actitud</p>	<p>Demuestra poca disposición en la aplicación de actividades que contribuyen al desarrollo de su puesto de trabajo y de la institución.</p> <p align="right">1</p>	<p>Se resisten a implementar nuevos procesos, cree que el método de trabajo actual no necesita cambios. Se caracteriza por su pesimismo.</p> <p align="right">1</p>	<p>Demuestra iniciativa propia en la solución de problemas que influyen en el bienestar de la institución, su pro actividad es muy notable.</p> <p align="right">1</p>	<p>Es una persona que demuestra ser muy positiva, asertiva y con una muy buena voluntad para aceptar los cambios requeridos para lograr que la institución evolucione.</p> <p align="right">1</p>	<p>Demuestra disposición y acepta ideas que considera contribuyen a mejorar los métodos de trabajo y el cumplimiento de los objetivos planteados</p> <p align="right">1</p>
<p align="center">Calidad En La Realización De Su Trabajo</p>	<p>La presentación del trabajo que realiza es impecable, supera todos los estándares establecidos para la elaboración de los mismos, en muchas ocasiones ofrece un valor agregado.</p> <p align="right">2.5</p>	<p>El esfuerzo para lograr la calidad necesaria en la presentación de su trabajo es bajo</p> <p align="right">1</p>	<p>Presenta su trabajo de manera aceptable, la calidad no es visible ni está ausente.</p> <p align="right">1.5</p>	<p>No demuestra el esfuerzo necesario para lograr una buena calidad en la presentación del trabajo realizado.</p> <p align="right">0.5</p>	<p>La calidad de su trabajo es notable, se preocupa por el orden, limpieza y dedicación en todas las actividades en las que participa y/o realiza.</p> <p align="right">2</p>

Fuente: **Elaborado por la autora TAE Vianney Sula, con información Chuc Norato, I. (2012). Tesis Evaluación del Desempeño en los colegios de Totonicapan. Quetzaltenango: Universidad Rafael Landívar.**

Servicio Al Cliente	La manera en que trata y atiende a los estudiantes y padres de familia es indiferente, se concentra en cumplir con las demandas sin importarle la imagen que proyecta de la institución.	Su atención es adecuada, se preocupa por brindar la satisfacción necesaria a los estudiantes padres de familia, nunca se han recibido quejas de él.	No demuestra interés de servir a los clientes de la manera adecuada, brinda un servicio insatisfactorio.	Su atención sobrepasa los lineamientos, brindando una atención integral a toda persona que necesita de sus servicios.	No tiene la delicadeza para tratar y atender adecuadamente a las personas que necesitan de sus servicios. Su calidad de servicio se puede considerar pésimo.
----------------------------	--	---	--	---	--

Fuente: **Elaborado por la autora TAE Vianney Sula, con información Chuc Norato, I. (2012). Tesis Evaluación del Desempeño en los colegios de Totonicapan. Quetzaltenango: Universidad Rafael Landívar.**

2.16.3 Escala de resultados:

- ✚ Desempeño excelente
- ✚ Desempeño bueno
- ✚ Desempeño que debe mejorar
- ✚ Desempeño deficiente
- ✚ Desempeño marginal (malo)

2.16.4 Punteos y escalas

- ✚ Excelente 2.5 pts.
- ✚ Bueno 2 pts.
- ✚ Debe mejorar 1.5 pts.
- ✚ Deficiente 1 pts.
- ✚ Marginal (malo) 0.5 Pts.

2.16.5 Total de ítems para evaluación

Tabla 11 Ítems de evaluación

RANGO DE PUNTOS	ESCALA	SUGERENCIA DE TRATAMIENTO A BRINDAR
De 0 a 25 puntos	Marginal (Malo)	Si no reúne las expectativas es mejor despedir al personal.
De 26 a 59 puntos	Deficiente	Brindarle nuevamente la inducción para brindarle una nueva oportunidad. Según la filosofía del colegio.
De 60 a 79 puntos	Debe mejorar	Analizar de acuerdo a la ficha en que aspecto es donde tiene la calificación más baja para poder darle una capacitación o aplicar la inducción de nuevo si fuese que tiene más de 2 aspectos.
De 80 a 95 puntos	Bueno	Es importante motivarlo para que siga mejorando y no descuide el desarrollo de su trabajo.
De 96 a 100 Puntos	Excelente	Felicitarle y hacerle saber que es un docente estrella, que nos ayudara a mejorar el desempeño de otros compañeros. A reunido con todos las expectativas que se solicita en el perfil y descriptores de puestos.

Fuente: Elaborado por la autora TAE Vianney Sula, con información Chuc Norato, I. (2012). *Tesis Evaluación del Desempeño en los colegios de Totonicapan*. Quetzaltenango: Universidad Rafael Landívar.

2.17 Presupuesto de la aplicación

Tabla 12 Presupuesto de elaboración de manual desempeño laboral

Descripción	Cantidad	Precio Unitario	Total
Hojas bond	50	Q 0.15	Q 7.50
Impresiones	50	Q 1.00	Q 50.00
Empastado	1	Q20.00	Q 20.00
Horas de trabajo	5	Q 11.27	Q 56.35
TOTAL			Q 133.85

Fuente: Elaborado por la autora TAE Vianney Sula,

Tabla 13 Presupuesto de elaboración de encuestas

Descripción	Cantidad	Precio Unitario	Total
Hojas bond	50	Q 0.15	Q 7.50
Impresiones	50	Q 1.00	Q 50.00
Horas de trabajo	5	Q 11.27	Q 56.35
TOTAL			Q 1756.41

Fuente: Elaborado por la autora TAE Vianney Sula.

Capítulo III Resultados

3.1 Resultados obtenidos

3.1.1 Docencia

Tabla 14 Resultado de docencia

ACTIVIDAD	OBJETIVO	ACCIONES	RECURSOS	RESPONSABLE	EJECUCIÓN
Ponencia del tema Método Malcom Baldrige Aplicado en Priorización de Problemas. En el Encuentro Internacional de Universidades.	Dar a conocer la manera de aplicar e integrar los criterios de evaluación, ante los problemas encontrados en una investigación y proporcionar mediante los cálculos correspondientes, la toma de decisión sobre el primer problema que deberá ser solucionado.	Elaboración de las filmas para la presentación	Equipo audiovisual y de cómputo.	Epesista Vianney Mariel Reyes Sula	04 de octubre del 2019
Capacitación sobre el tema Trabajo en Equipo	Enseñar al personal los elementos importantes que se deben tener en cuenta en la realización de un trabajo en equipo y fomentar el compromiso de compartir objetivos y responsabilidades para fortalecer el compañerismo	Solicitar al director, el permiso para utilizar las instalaciones del centro educativo. Proporcionar a cada trabajador la invitación de participación. Elaboración del plan de actividades.	Equipo audiovisual y de cómputo. Diploma de participación. Material de apoyo. Refacción	Epesista Vianney Mariel Reyes Sula	17 de abril del 2020
Capacitación sobre Violencia Escolar	Consolidar los centros educativos como espacios seguros libres de violencia mediante la promoción de la convivencia y la prevención interna.	Solicitar al director, el permiso para utilizar las instalaciones del centro educativo. Proporcionar a cada trabajador la invitación de participación. Elaboración del plan de actividades	Equipo audiovisual y de cómputo. Diploma de participación. Material de apoyo. Refacción	Epesista Vianney Mariel Reyes Sula/Conferencista	22 de mayo del 2020

Nota: Las actividades fueron realizadas por vía On-line debido a la pandemia (Covid-19), que se está viviendo. Fueron citados los maestros a las 11 de la mañana el día 17 de noviembre del año 2020. Reunión a la cual solo asistió el director y propietario del colegio, argumentando que no sabía el porqué de la ausencia de todo su personal.

3.1.2 Extensión

Tabla 15 Resultado de extensión

ACTIVIDAD	OBJETIVO	ACCIONES	RECURSOS	RESPONSABLE	EJECUCIÓN
InfoCunsuroc-Mazatenango	Brindar información acerca de la Licenciatura Administración de Empresas, a los alumnos de los diferentes centros educativos del nivel Diversificado.	Breve recuento de las actividades del ejercicio profesional supervisado.	Cámara	Epesita Vianney Sula	
Visita al asilo de ancianos inculcando el valor de la generosidad y amor al prójimo con alumnos y docentes de nivel diversificado.	Promover la salud de los ancianitos mediante un examen general. Compartir con los abuelitos que viven dentro del asilo.	Gestionar el permiso respectivo en el asilo de ancianos para ingresar. Gestionar el permiso al director y padre de familia por los estudiantes.	Nota circular del permiso. Cámara. Refacción para los abuelitos. Medicina general	Epesita Vianney Sula/ Dra. Alejandra Reyes	18 de abril de 2020
Charla motivacional "Valores éticos y morales"	Incentivar a los participantes a la práctica de los buenos principios. Crear conciencia de lo negativo que suele ser la violencia escolar	Gestionar la participación del disertante. Gestionar la autorización del establecimiento para realizar la actividad	Mobiliario y Equipo. Cámara. Equipo de Cómputo.	Epesita Vianney Sula	15 de mayo del 2020

Nota: La pandemia mundial (covid-19) afectó de tal manera la realización de cada una de las actividades planificadas a realizar. Debido a las restricciones y protocolos de seguridad impuestas por el Estado. No obstante a tener el problema de salud, el país enfrenta el surgimiento de dos tormentas tropicales Iota y Eta que azotaron de forma específica la parte del oriente del país.

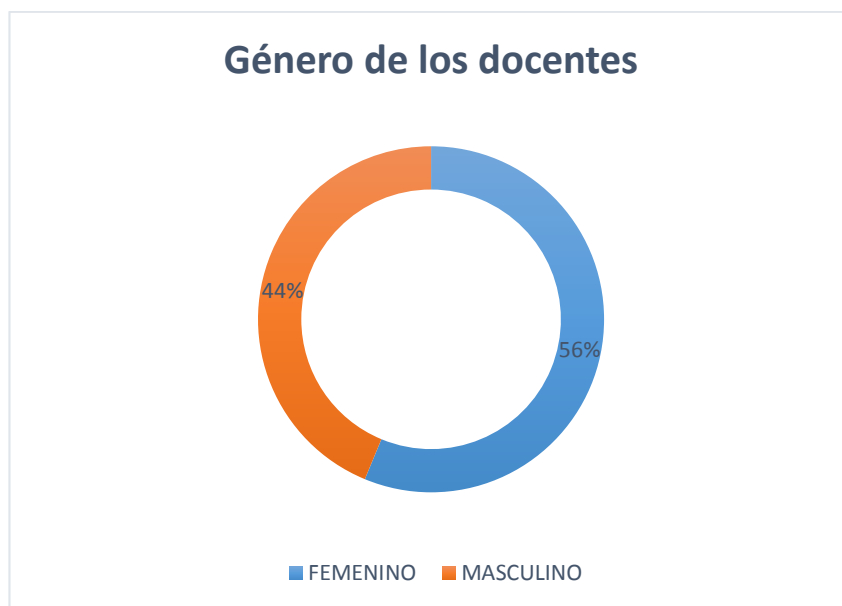
A su paso dejó a muchas personas en la calle. Viendo esta situación en el lugar de las actividades planificadas, se organizó un centro de acopio con el fin de recolectar víveres y ropa para todas las personas damnificadas.

Dicho centro de Acopio se instaló en Colegio Privado Mixto Americano, anunciándolo por medio de una unidad móvil y haciendo uso de las redes sociales para informarles a los ciudadanos y así acudieran a brindar su ayuda.

Contando con la ayuda recibida de las personas que se acercaron al centro de Acopio, se buscó la ayuda de un proyecto al cuidado de la niñez, para hacer entrega de lo recaudado directamente a las personas afectadas del departamento de Cobán, quienes muy amablemente hicieron llegar la ayuda a los más necesitados. (Anexo)

Se presentan los resultados obtenidos de los instrumentos de investigación aplicados al personal administrativo-pedagógico y alumnos de Colegio Americano, con el fin de identificar las técnicas de evaluación que se le realizan al personal para determinar el rendimiento de los mismos.

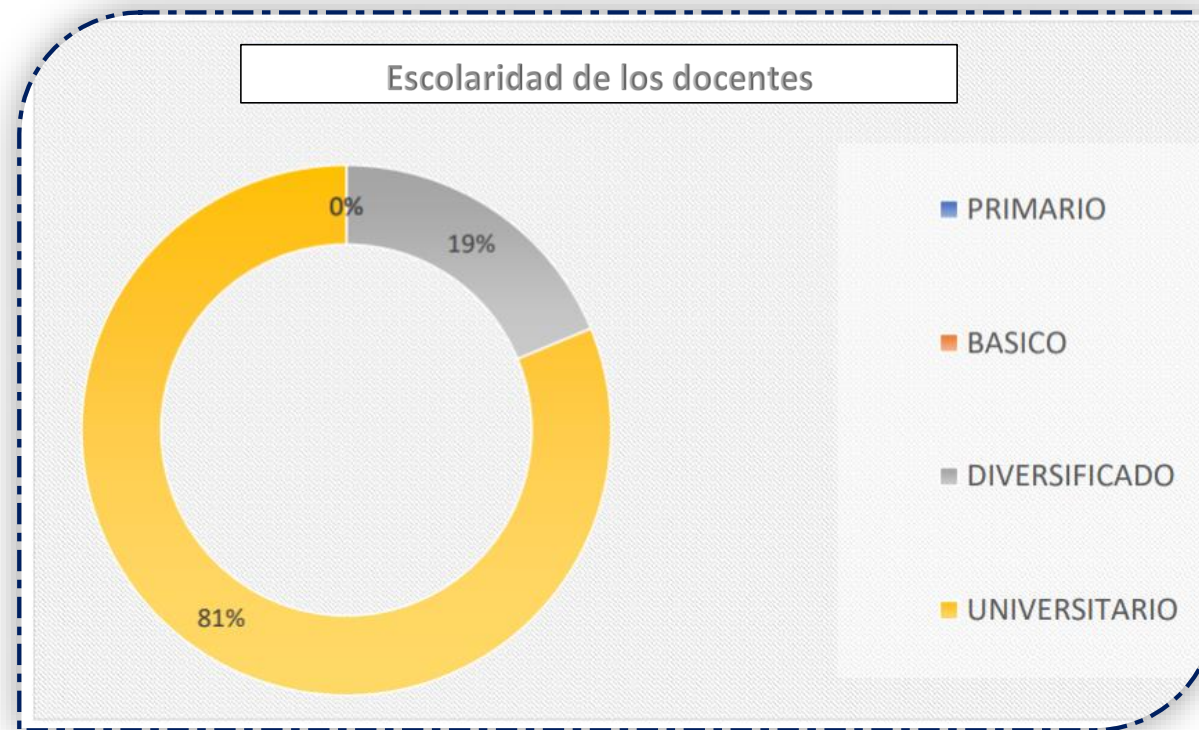
Gráfica 4 Género de los docentes



De acuerdo con el instrumento de recolección de datos, en colegio Americano más de la mitad de sus trabajadores es de sexo femenino especialmente en el nivel primario y pre-primario, por lo contrario de las áreas técnicas son impartidas por docentes de sexo masculino.

Fuente: Elaborado por la autora TAE. Vianey Reyes, con información obtenida de personal docente de Colegio Americano

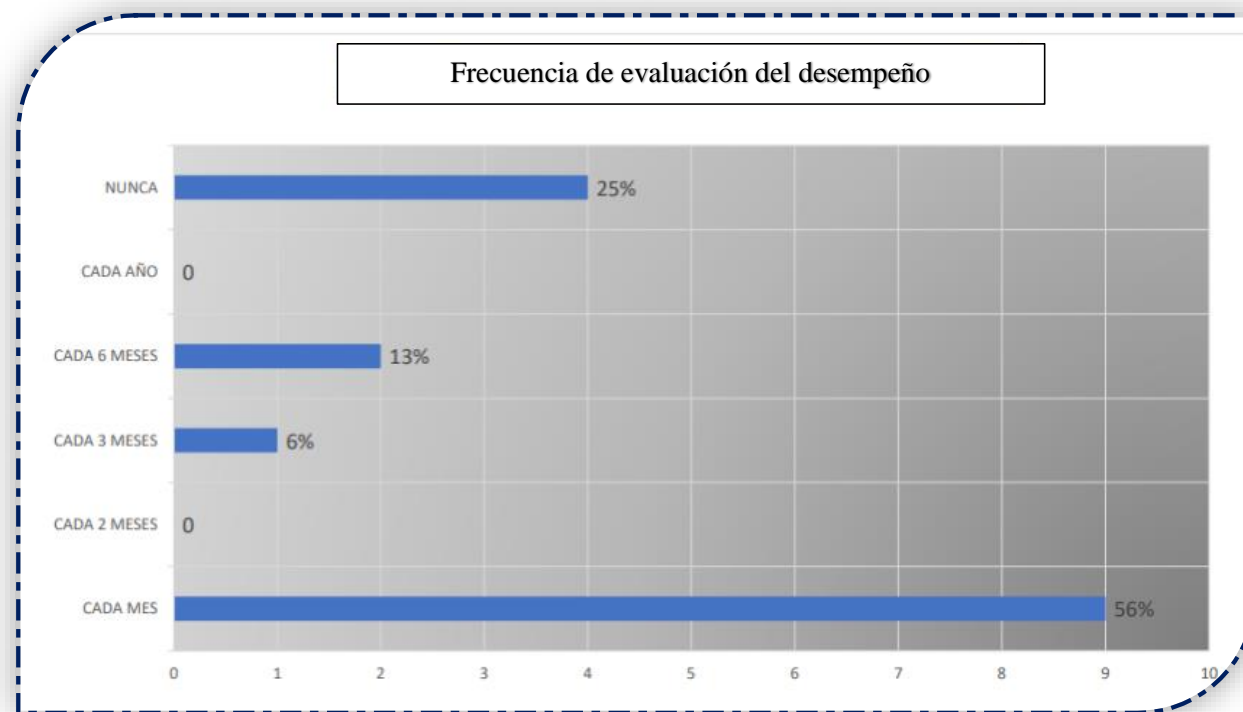
Gráfica 5 Escolaridad de los docentes



Fuente: Elaborado por la autora TAE. Vianey Reyes, con información obtenida de personal docente de Colegio Americano

Una de las exigencias que la institución tiene y que es fundamental en la contratación del personal, es que cuente con un nivel académico superior, para garantizar una educación de calidad. Aunque no niega la oportunidad en un pequeño porcentaje de contratar a personas que cuenta con el nivel diversificado en su preparación académica.

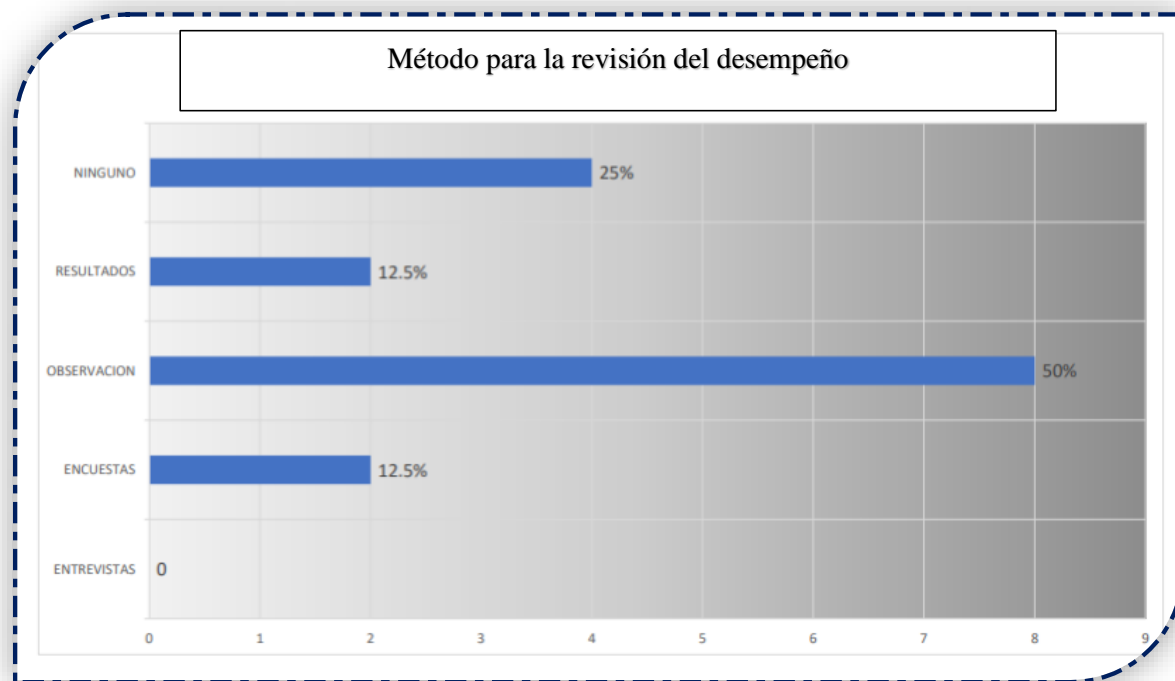
Gráfica 6 Frecuencia de evaluación del desempeño



Fuente: Elaborado por la autora TAE. Vianey Reyes, con información obtenida de personal docente de Colegio Americano

La frecuencia de la evaluación del desempeño está sujeta a evaluar al final de cada bimestre para que con ello pueda tomarse una medida de retroalimentación y/o capacitación pronta; y con ello se realicen las correcciones necesarias. De acuerdo al instrumento de recolección de datos, puede observarse en los resultados que hay una variación asimétrica en la respuesta del tiempo en el cual se evalúan los docentes, por lo que genera con ello dudar, si en realidad se está llevando a cabo una evaluación de desempeño.

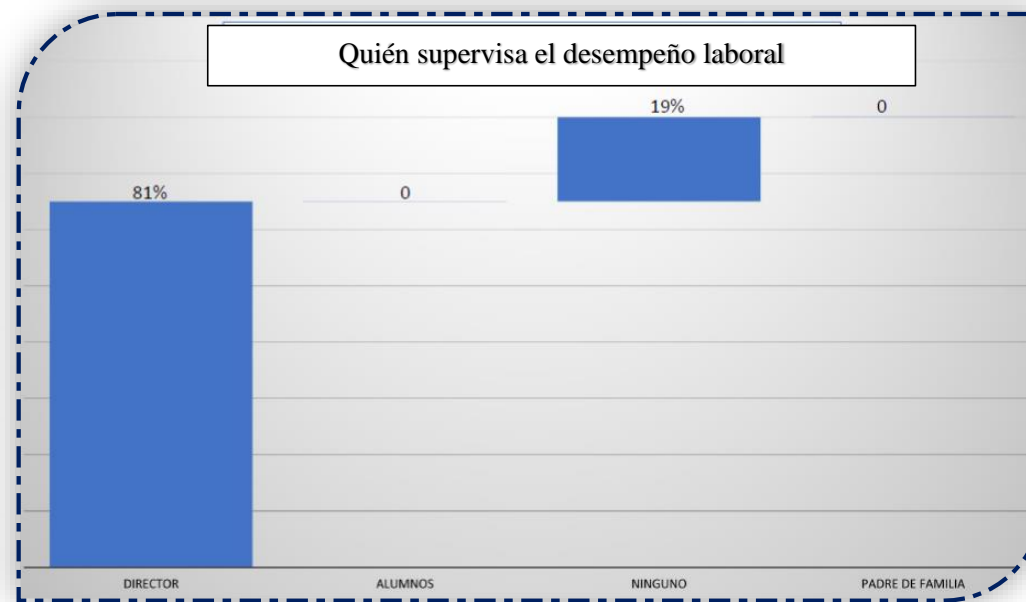
Gráfica 7 Método para la revisión del desempeño



Fuente: Elaborado por la autora TAE. Vianey Reyes, con información obtenida de personal docente de Colegio Americano

Es posible que dentro del colegio Americano exista una diversidad de forma para evaluar el desempeño del docente y no una en sí concretamente. Es importante observar que la cuarta parte de los resultados apuntan a 2 respuestas diferentes. Y en la mayoría es en donde se evidencia que la evaluación se hace por medio de la observación; No debe obviarse que la tercera parte de los docentes encuestados afirman que no existe un método por el cual evalúen su desempeño. Generando diversos criterios, si en verdad se realiza una evaluación de desempeño correcta y si esta misma es realizada a todos los docentes.

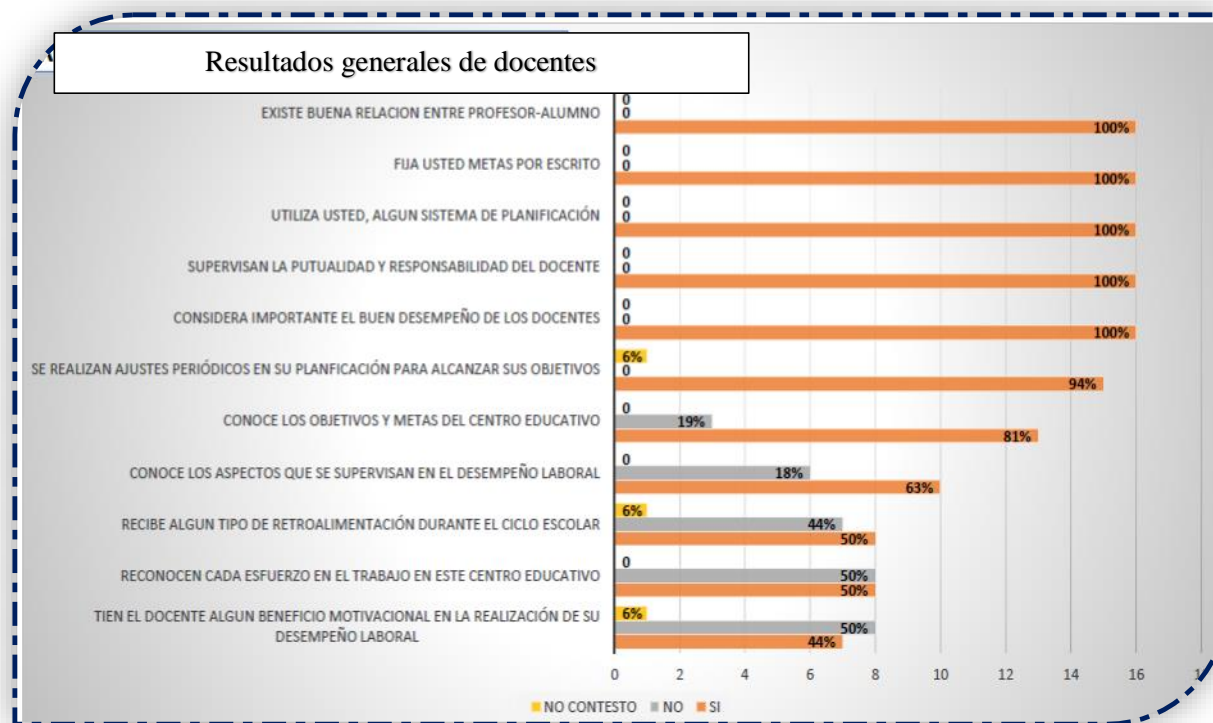
Gráfica 8 *Quién supervisa el desempeño laboral*



Fuente: Elaborado por la autora TAE. Vianey Reyes, con información obtenida de personal docente de Colegio Americano

En dicha institución es el mismo director quien realiza las evaluaciones de desempeño de acuerdo a la mayoría de la población encuestada. Sin embargo hay una pequeña proporción de la población que manifiesta que no ha habido ninguna persona que hiciese dicha actividad. Por lo que el resultado de la gráfica anterior (4) empieza a tener más elementos hacia la falta de una evaluación de desempeño.

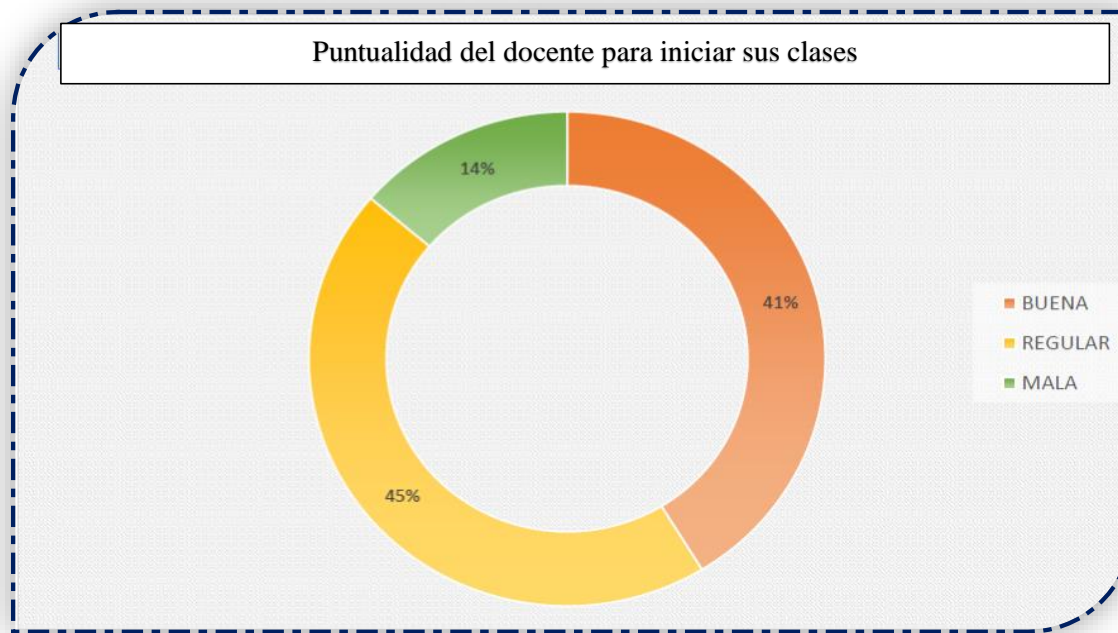
Gráfica 9 Resultados generales de docentes



Fuente: Elaborado por la autora TAE. Vianey Reyes, con información obtenida de personal docente de Colegio Americano

El comportamiento en esta gráfica muestra un interés en el aumento de las respuestas negativas, esencialmente en los ítems donde el objetivo es saber si hay una retroalimentación durante el ciclo escolar, habiendo una tendencia negativa muy notoria. No puede dejarse por un lado el no reconocer el esfuerzo de cada docente que se ve reflejado en un alto porcentaje negativo, aunado a ello la falta de motivación.

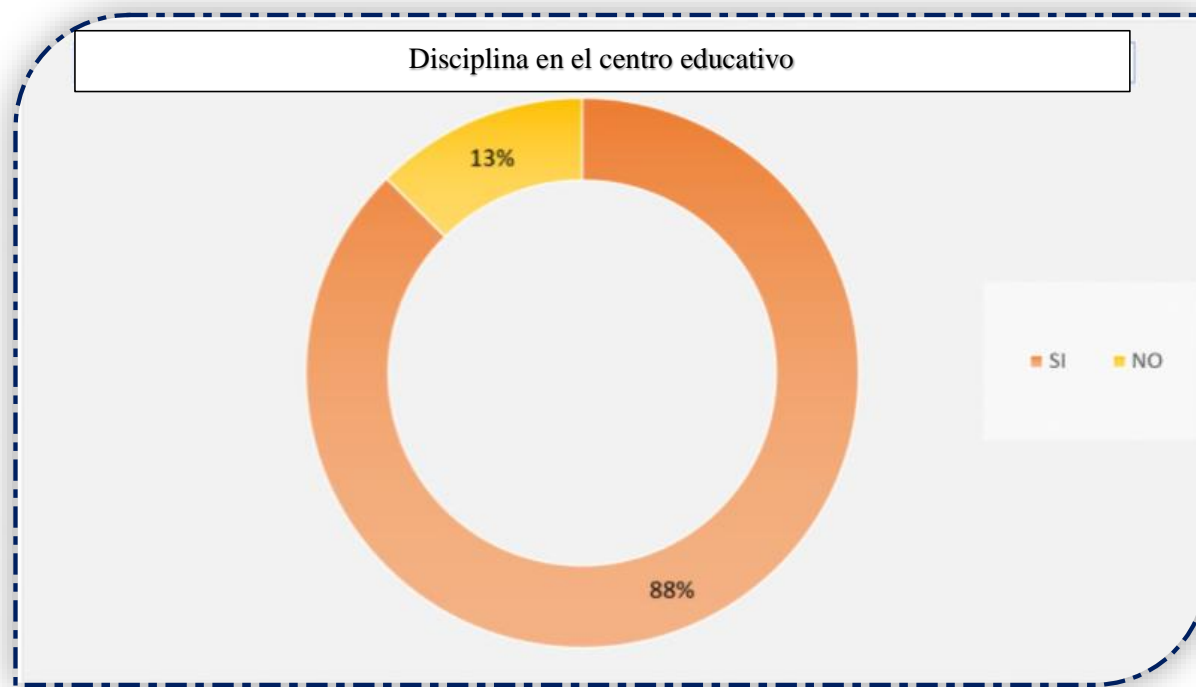
Gráfica 10 Puntualidad del docente para iniciar clases



Fuente: Elaborado por la autora TAE. Vianey Reyes, con información obtenida de alumnos de Colegio Americano.

La puntualidad de los docentes al impartir sus clases es dividida según la respuesta de los alumnos encuestados. Esto puede deberse a las nuevas modalidades de clases virtuales, ya que un factor importante y esencial para iniciar las clases es la velocidad de internet a la que se tenga acceso tanto el docente como el alumno.

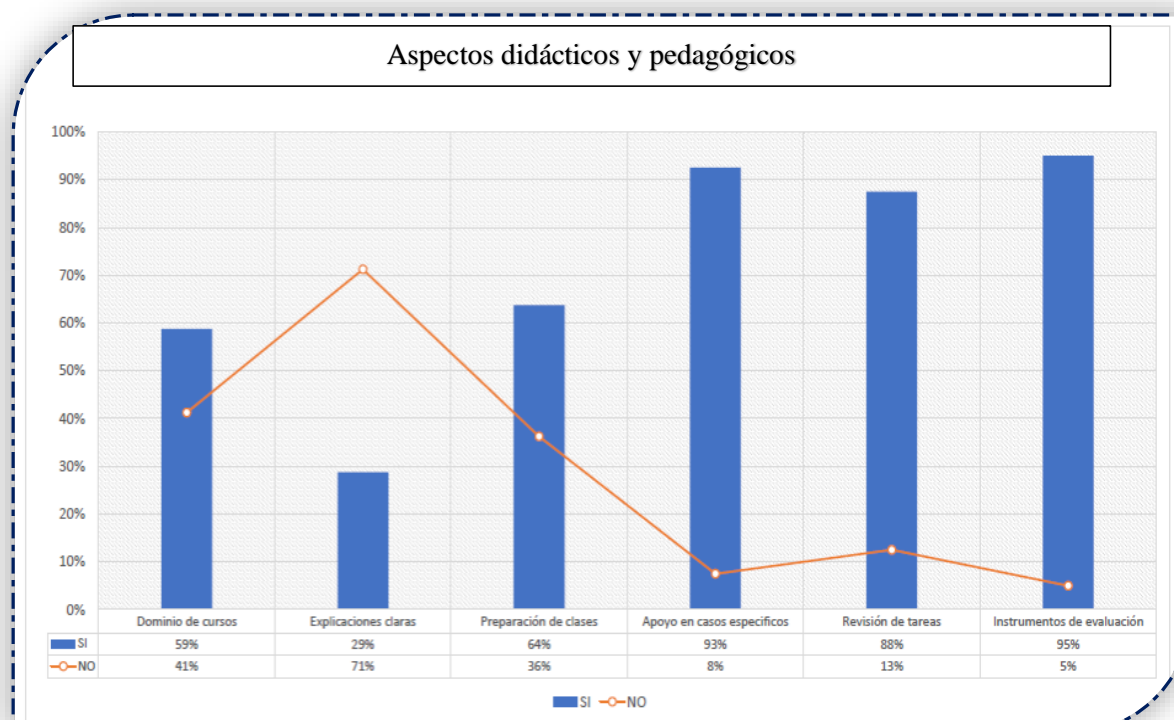
Gráfica 11 Existe disciplina en el centro educativo



Fuente: Elaborado por la autora TAE. Vianey Reyes, con información obtenida de alumnos de Colegio Americano.

Se tiene un alto porcentaje en el cumplimiento de disciplina en colegio Americano, aunque hay cierta proporción de estudiantes que manifiestan que podría mejorarse.

Gráfica 12 Resultado de los aspectos didácticos y pedagógicos



Fuente: Elaborado por la autora TAE. Vianey Reyes, con información obtenida de alumnos de Colegio Americano.

Se presenta los aspectos en los cuales se encuentra un alto porcentaje de realización; tal es el caso de los instrumentos que se utilizan para el registro y la obtención de información para verificar los logros y dificultades que tendría el alumno para la evaluación. Así mismo cuenta con gran porcentaje en el apoyo a alumnos con capacidades especiales en el aprendizaje; a ello se le suma la importancia de revisar con dedicación y determinación cada tarea que los alumnos entregan.

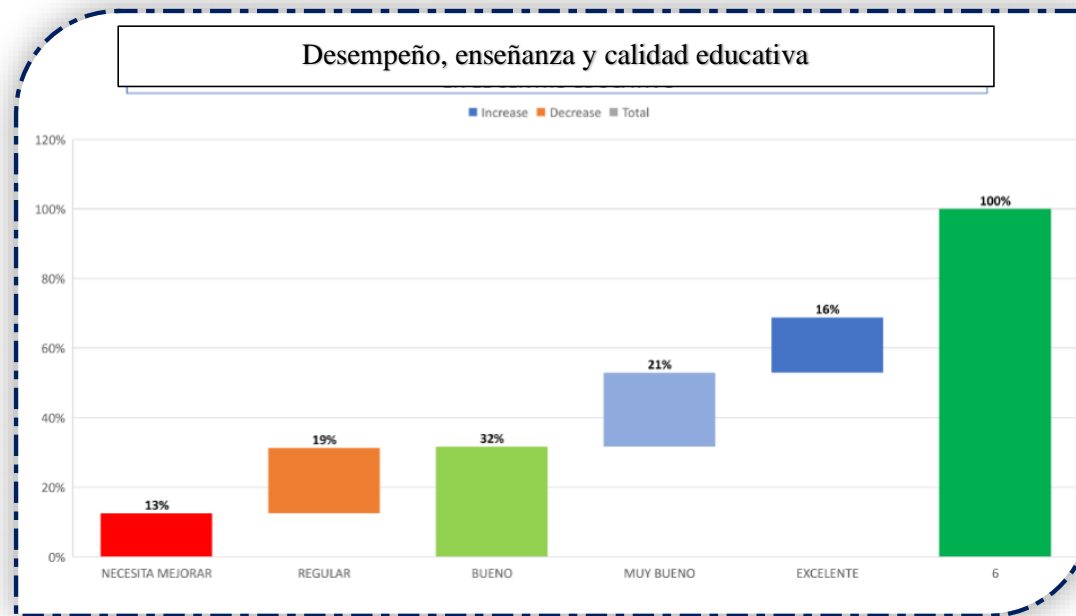
Gráfica 13 Aspectos con oportunidad de mejora



Fuente: Elaborado por la autora TAE. Vianey Reyes, con información obtenida de alumnos de Colegio Americano.

La actividad observada determina en su conjunto menos de la totalidad, notándose una apariencia de explicación clara pero que al final es menos de la mitad de estudiantes que logran entender las instrucciones según el análisis de Pareto realizado. Mientras que el dominio de los cursos, debería de alcanzar más de la mitad sin lograrlo.

Gráfica 14 Desempeño, enseñanza y calidad educativo



Fuente: Elaborado por la autora TAE. Vianey Reyes, con información obtenida de alumnos de Colegio Americano.

Para integrar los resultados que muestran esta gráfica, se consideraron 3 preguntas las cuales son: ¿Cómo considera usted el desempeño de los catedráticos del centro educativo?, ¿Cómo calificaría la enseñanza que recibe? y ¿Cómo califica en general la calidad educativa?

La calidad del servicio que brinda el colegio es categorizada por ser buena, por una tercera parte de los estudiantes encuestados; sin embargo se manifiesta una proporción de alumnos que especifican que debe de mejorarse. Se observa que existe una diferencia de solo el 3% con el porcentaje de excelente.

Entrevista con el Director y propietario colegio Americano. (Licenciado Carlos Augusto Ochoa)

1. ¿Cómo llegó usted a su grado académico actual?

Indica que a nivel diversificado obtiene el título de maestro de educación primaria urbana. Posterior a ello decide estudiar la Licenciatura en Pedagogía en la Universidad de San Carlos de Guatemala, en la cual se gradúa y obtiene dicho título, el cual le era necesario pues es uno de los requisitos indispensables para la apertura de un colegio.

2. ¿Cree usted importante y conveniente evaluar el rendimiento de los trabajadores?

Comenta que el factor más importante y esencial es el aprendizaje de los alumnos y para ello la clave es el asegurar un buen desempeño del docente en el aula. Con ello permitirá conocer las fortalezas y debilidades de cada uno de los trabajadores para que posteriormente pueda diseñarse un plan de mejora, ya que es necesario –argumenta- que los docentes y personal administrativo estén informados de cómo ha sido el rendimiento en su labor. Considera a los docentes como actores fundamentales en el aprendizaje, por lo que es necesario la evaluación para identificar las falencias, ya que si no se evalúa no se puede conocer las dificultades y difícilmente poder revertirlas.

3. ¿Puede decirme si evalúan en este centro educativo el desempeño de los docentes?

Comenta que si existe una evaluación. –Para proporcionar una educación de calidad, es necesario estar en una constante revisión del desempeño de los trabajadores-

4. ¿Con qué frecuencia evalúan al docente en este centro educativo?

Las evaluaciones son constantes, -enfatisa diciendo- que todo el tiempo se está observando que los docentes hagan su trabajo con calidad y exactitud, pero que se realiza una evaluación periódica al final de cada bimestre.

5. ¿Qué método utilizan en el centro educativo para evaluar el desempeño de los docentes?

Acentúa, que se compara resultados con expectativas, a fin de establecer el rendimiento que tiene cada trabajador. Se hace por medio de la observación que se realiza en cada clase, con cada uno de los docentes por separado, revisando cada una de las agendas pedagógicas si se está llevando acabo lo planificado en ella. Hace referencia que no evalúa con alguna otra técnica más que la mencionada y la revisión de la planificación que se le entrega a inicio del año, para realizar la comparación con la agenda pedagógica.

6. ¿Cuál considera usted que es el objetivo de aplicar la evaluación del desempeño a los docentes?

Hace mención que es un proceso importante para conocer la calidad de servicio educativo que se está proporcionando pero se realiza también con la intención de mejorar la enseñanza y a consecuencia de ello los resultados educativos que adquieren los estudiantes. Sobre todo ofrecer una capacitación apropiada que ayude al docente a superar los aspectos de debilidad encontrados para que pueda mejorar su desempeño. Es de suma importancia tener el conocimiento de lo mucho o poco que los estudiantes están aprendiendo y sobre todo el alcance de las metas y el logro de los programas de cada docente.

7. ¿Quién evalúa el desempeño de los docentes en este centro educativo?

Comenta que no existe un grupo de docentes con la asignación de evaluar el desempeño de los demás trabajadores. Enfatiza que es una actividad que realiza él mismo.

8. ¿Recibe capacitación la persona que aplica la evaluación del desempeño en este centro educativo?

Manifiesta que por ser él quien realiza la evaluación no se agenda ninguna actividad de capacitación para proporcionar las instrucciones de la realización de dicha evaluación y sobre todo es quien define los criterios a evaluar para posteriormente hacer el análisis de los resultados obtenidos en la observación realizada.

9. ¿Se le brinda retroalimentación al docente respecto a los resultados obtenidos en la evaluación?

Argumenta que de acuerdo a los resultados obtenidos, se le proporciona al docente una plática con el objetivo de hacerle ver sus errores junto a los aspectos que debe mejorar para seguir teniendo la oportunidad de empleo que se tiene dentro del establecimiento.

10. ¿Los objetivos del centro educativo son plasmados con conjunto con los trabajadores?

Acentúa que son actividades que realiza personalmente sin la ayuda de ninguno de los trabajadores del establecimiento.

11. ¿Se realizan ajustes en la planificación del trabajador para alcanzar los objetivos y metas?

Manifiesta que en muchas ocasiones se es necesario el replanteamiento de la planificación para adecuar los tiempos. – Complementa- que el aprendizaje no se manifiesta de una forma estándar en todos los estudiantes, puesto a ello es necesario replantear los puntos de educación hasta que el alumno haya aprendido; es ahí entonces donde se realizan ajustes de tiempo. Porque si bien menciona, es más importante para él que los alumnos aprendan aunque la planificación no se ejecute a su totalidad en el tiempo en el cual estaba estipulado a un inicio.

12. ¿Considera usted que cumplen los trabajadores la normativa interna del colegio?

Indica que todos los trabajadores en efecto son muy cumplidos en lo que concierne a las normas que se han establecido, hace mayor énfasis en la responsabilidad de usar el uniforme que deben portar a diario. Comenta que son muy pocas las ocasiones en

la cual, algún docente infringe con dicha norma. Continúa diciendo que todos docentes son muy puntuales en los horarios tanto de inicio como en la finalización del mismo. Añade que el trato de los docentes a los estudiantes es de índole estricta y respetuosa.

Entrevista con personal del área administrativa. (Cajera)

1. ¿Cómo llega a formar parte del equipo de trabajo del área administrativa de colegio Americano?

Comenta que inicio siendo alumna del colegio; graduándose de en la carrera de Perito Contador de la jornada vespertina entre semana y posteriormente el director (su padre) le dio la oportunidad de ser la persona quien se encarga del control y seguimiento de la caja dentro de dicho establecimiento.

2. ¿Ha participado usted en la fijación de objetivos en este colegio?

Indica que no se le ha proporcionado la oportunidad de ello, ya que es el director del establecimiento quien se encarga de la realización de documentos legales y departamentales concernientes en la educación los cuales le solicitan al colegio directamente.

3. ¿Conoce usted los objetivos del colegio, podría hacer mención de uno?

Establece que si los conoce y hace referencia de uno de ellos “Formar ciudadanos profesionales, productivos para la sociedad”

4. ¿El trabajo que usted realiza es con metas establecidas?

Manifiesta que no realiza una planificación como los maestros, que su trabajo se basa en controlar los ingresos y gastos que tiene cada día, y tener un orden en las colegiaturas de los alumnos y sobre todo estar muy pendiente de la cantidad de uniforme y libros con que cuenta el colegio para la venta interna. Y la meta establecida es que cada día los ingresos cuadren con el registro y el efectivo en caja.

5. ¿Han supervisado alguna vez el desempeño de su trabajo?

Establece que la supervisa el director y lo hace día con día, al final de cada jornada ya que trabaja en las dos jornadas que el colegio tiene al servicio estudiantil. Supervisa cada recibo realizado, revisa el número de salida de artículos que se tiene a la venta.

6. ¿Recibe algún tipo de retroalimentación durante el ciclo escolar?

Comenta que si recibe una retroalimentación. No hace mayor énfasis en que tipo de retroalimentación y no proporciona un ejemplo de las retroalimentaciones anteriores.

7. ¿Han recibido algún tipo de capacitación?

Argumenta que recibe capacitación y que son en torno a temas educativos y de aprendizajes, que la mayoría de las capacitaciones a las cuales son citados, los temas siempre van en general a los maestros, que no ha habido una capacitación específicamente para el área administrativa en sí.

8. ¿Tienen algún beneficio motivacional por alcanzar las metas establecidas?

Especifica que al alcanzar las metas diarias, se le felicita y agradece por la labor que tiene continuamente y se le exhorta que siga con ese ímpetu laboral para seguir teniendo buenos resultados.

9. ¿Qué sistema de planificación utiliza?

Comenta que cada maestro utiliza una planificación bimestral ya que el año escolar está comprendido en 4 bimestres y enfatiza que debido a ello, también las actividades que están bajo su responsabilidad se planifican de forma bimestral para ir acorde a los tiempos de los maestros.

10. ¿Realiza ajustes a su planificación para alcanzar sus objetivos?

Explica a grandes rasgos que si es necesaria la aplicación de ajustes a la planificación presentada, se realiza para alcanzar los objetivos propuestos y deseados.

11. ¿Considera importante el buen desempeño del trabajador?

Enfatiza que es necesario saber si el empleado está realizando su trabajo y si está siendo eficaz. Por ende enfatiza que considera que es importante evaluar constantemente su rendimiento para satisfacción personal y del colegio.

12. ¿Supervisan la responsabilidad y puntualidad?

Comenta que son dos aspectos importantes en todo empleado y considera que en cualquier empresa o colegio son supervisados de una manera constante, aludiendo que el colegio supervisa de forma diaria la responsabilidad y puntualidad en cada uno de los trabajadores.

Conclusión de resultados

No existe dentro del claustro y área administrativa un grupo y/o persona capacitada, que coordine la evaluación de desempeño y por ende encargadas para discernir los elementos y aspectos que se deberían evaluar. Sobre todo fijar el tiempo de realización y las respuestas de mejora ante una situación que lo amerite. Los aspectos que evalúan, los fija el mismo Director, así mismo es quien determina a cada cuanto tiempo deberá realizarse la evaluación de desempeño y las correcciones que deberá implementar si se diese un caso a mejorar. Por otro lado, no existe una evaluación de desempeño específica para el área administrativa contribuyendo a no tener una retroalimentación pertinente al campo de trabajo.

Las capacitaciones que se realizan en esta área, no son con temas respectivos al área administrativa. Eventualmente no existe una división por áreas en categorías al dar las capacitaciones. Destaca poca o nada en la participación en la fijación de los objetivos. El beneficio motivacional carece de elementos de estimulación alguna. El director es quien hace la evaluación de desempeño. Es muy escueta la información acerca de la planificación que se realiza en el área de administrativa (caja), sobre todo la información acerca de las metas que se tienen en dicho cargo

Capítulo IV Propuesta

4.1 Propuesta

4.1.2 Objetivo general

Establecer un plan de evaluación de desempeño laboral, que permita mejorar las habilidades técnicas en el proceso de aprendizaje y mitigue las debilidades, con el fin de generar una ventaja competitiva que permita ofrecer un servicio de mayor calidad en la educación en el municipio de San Antonio Suchitepéquez.

4.1.3 Objetivos específicos

- ✚ Identificar las fortalezas y debilidades de los docentes en el área de trabajo, que permita dar un seguimiento para capacitar y motivar.
- ✚ Definir un comité o grupo de trabajadores que serán los responsables del proceso de evaluación.
- ✚ Elaborar un manual de evaluación de desempeño docente y administrativo con criterios sobre habilidades/actitudes con un enfoque basado en la administración por objetivos.
- ✚ Proporcionar la retroalimentación de acuerdo a los resultados obtenidos en la evaluación del desempeño, de forma objetiva al personal

4.1.4 Misión

Brindar al personal docente y administrativo que integra el centro educativo Americano una herramienta eficaz para la evaluación de su desempeño; en relación a las actitudes, habilidades y destrezas en sus roles de actuación, de modo que este permita la mejora de su rendimiento y calidad laboral.

4.1.5 Visión

Presentar al colegio Americano un modelo de evaluación que permita mejorar su ventaja competitiva y que en un corto plazo ofrezca un servicio de calidad en sus procesos pedagógicos y administrativos.

4.2 Generalidades

El interés de una evaluación de desempeño se centra básicamente en la *formación eficiente en los alumnos del colegio*, lograda por los docentes que siguen dichos programas, con base en los objetivos enunciados en la misma planificación anual que se realiza a inicios del ciclo escolar.

La evaluación de desempeño por objetivos propiciará una estrategia en la cual proyecte o proporcione métodos adecuados a utilizar para obtener evidencias, medibles o calificables, de los resultados del proceso educativo, para luego proporcionar capacitaciones y de alguna manera cierta motivación personal.

La comisión de evaluación estará integrada por 5 personas que estén debidamente capacitadas para ello, integrado por un trabajador de cada niveles de educación con el que se cuente y uno más del área administrativa. Serán los responsable de realizar la evaluación del desempeño dos veces al año para lo que se elaborara un cuadro con los resultados, incluyendo las recomendaciones que puntualicen los evaluadores. Deberán ser quienes ayuden a los empleados a mejorar.

El objetivo a medir debe estar fundamentado con información y datos relevantes para el trabajo que se evaluará.

Los trabajadores (docentes y del área administrativa) tendrán el conocimiento de los objetivos que se medirán con la evaluación.

4.2.1 Título

Manual de Evaluación de Desempeño por Objetivos, para docentes y personal administrativo de Colegio Americano.

4.2.2 Objetivos

Evaluar de forma sistemática y permanente a los trabajadores teniendo en cuenta una orientación de comparación consigo mismo y no con los demás.

- ✚ Evaluar la eficiencia con que se desempeñan los docentes y personal administrativo.
- ✚ Poner en manifiesto las destrezas y competencias que actualmente son inadecuadas pero que pueden mejorarse con programas de capacitación.
- ✚ Garantizar que los maestros se desempeñen de la mejor manera posible para favorecer el aprendizaje de los estudiantes.
- ✚ Ofrecer herramientas pedagógicas para la retroalimentación de la práctica educativa de los docentes que laboran en el colegio.
- ✚ Identificar los valores morales y espirituales que presenta el personal en el desempeño de sus actividades.

4.2.3 Base legal

El presente manual se fundamenta en los siguientes documentos legales

- ✚ Ley de Educación Nacional 12-91; capítulo 1 artículo 36 (Obligaciones de los Educadores) enfocándose en los incisos 3, 4, 6,7 y II.
- ✚ Ley de Educación Nacional 12-91; capítulo 1 artículo 38 (Obligaciones de los Directores) enfocándose en los incisos 1, 2, 3, 7,12 y 13.

- ✚ Ley de Educación Nacional 12-91; capítulo 1 artículo 41 (Derecho de los Educadores), enfocándose en los incisos 2 y 5
- ✚ Ley de Educación Nacional 12-91; Título V (Calidad de la Educación), enfocándose en el capítulo único, artículo 66 Calidad de Educación.
- ✚ Ley de Educación Nacional 12-91; Título VI (Planteamiento y Evaluación), enfocándose en el capítulo único, artículo 69 Evaluación.
- ✚ Reglamento de Evolución de los Aprendizajes, Acuerdo Ministerial No. 117-2010. Guatemala 15 de julio de 2010. Capítulo IV (Referentes y Organización de la Evaluación de los Aprendizajes. Artículo 6, 7 y 8 literales h.
- ✚ Acuerdo Gubernativo 225-2008, se emite el reglamento orgánico interno del Ministerio de Educación de Guatemala, en el artículo 8 inciso (c), indica que corresponde a Digeduc “Establecer lineamientos, reglamentación y la implementación de mecanismos para evaluar competencias y el desempeño de docentes y directores en las áreas curriculares y competencias diagnósticos. Inciso (e), efectuar evaluaciones diagnósticas del recurso humano docente.

4.2.4 Definiciones

Evaluación del desempeño: La evaluación del desempeño debe ser un proceso continuo, a través del cual el jefe y el subordinado analizan como se ha desarrollado el trabajo y modifiquen en conjunto las desviaciones si las hubiera en un período determinado.

Administración por objetivos Esta técnica consiste en que el supervisor y el empleado establezcan conjuntamente los objetivos de desempeño deseables. Lo ideal es que estos objetivos se establezcan por acuerdo mutuo y que sean medibles de manera objetiva. Como además

pueden medir su progreso, es posible efectuar ajustes periódicos para asegurarse de lograr sus objetivos.

Calidad de trabajo: Proporciona documentación adecuada cuando se necesita. Va más allá de los requisitos exigidos para obtener un producto o resultado mejor. Evalúa la exactitud, seriedad, claridad y utilidad en las tareas encomendadas. Produce o realiza un trabajo de alta calidad.

Cantidad de trabajo: Cumple los objetivos de trabajo, ateniéndose a las órdenes recibidas y por propia iniciativa, hasta su terminación. Realiza un volumen aceptable de trabajo en comparación con lo que cabe esperar razonablemente en las circunstancias actuales del puesto. Cumple razonablemente el calendario de entregas.

Iniciativa: Actúa sin necesidad de indicársele. Es eficaz al afrontar situaciones y problemas infrecuentes. Tiene nuevas ideas, inicia la acción y muestra originalidad a la hora de hacer frente y manejar situaciones de trabajo, puede trabajar independientemente.

Planificación. Programa las órdenes de trabajo a fin de cumplir los plazos y utiliza a los subordinados y los recursos con eficiencia. Puede fijar objetivos y prioridades adecuadas a las órdenes de producción. Se anticipa a las necesidades o problemas futuros.

Relación con los compañeros: Busca u ofrece asistencia y consejo a los compañeros o en proyectos de equipo.

Dirección: Dirige a los subordinados en las funciones que tienen asignadas y hace un seguimiento de los mismos para asegurar los resultados deseados. Mantiene a los subordinados informados de las políticas y procedimientos de la empresa y procura su aplicación. Es sensible a los problemas de los empleados y trata de encontrar soluciones

Sistema de indicadores: Son el conjunto articulado de antecedentes de carácter cuantitativo o cualitativo que respaldan una práctica de gestión para un determinado nivel de mejora o avance comprometido. Su función es corroborar, sobre la base de pruebas objetivas, el nivel de cumplimiento de las metas o prácticas establecidas, tanto en el plano educativo como de desarrollo profesional.

Indicadores de contexto: relativos al entorno socioeconómico de los centros educativos, a las características educativas y culturales de la población y a las actitudes y expectativas de la población por lo que respecta a la educación.

Indicadores de recursos: relativos a los recursos formales, materiales y humanos destinados al sistema educativo.

Indicadores de procesos y escolarización: relativos a la organización y el funcionamiento de los centros educativos, docentes y al desarrollo de los procesos de enseñanza y aprendizaje.

Indicadores de resultados: relativos a los logros del sistema educativo, que pueden clasificarse en cuatro categorías: 1) resultados académicos conseguidos por el alumnado, en términos de títulos y certificaciones. 2) resultado sobre conocimiento y competencias obtenido mediante estudios de evaluación realizados en diversas etapas y ciclos. 3) resultados en el nivel de satisfacción del profesorado, del alumnado, de los padres y madres y del entorno socioeconómico y laboral en el caso de la formación profesional; y 4) resultados educativos a largo plazo, en términos de inserción laboral y profesional.

Acción correctiva: Conjunto de acciones tomadas para eliminar la(s) causa(s) de una no conformidad detectada u otra situación indeseable. La acción correctiva se toma para prevenir que algo vuelva a producirse.

Acción preventiva: Conjunto de acciones tomadas para eliminar la(s) causa(s) de una no conformidad potencial u otra situación potencialmente indeseable. La acción preventiva se toma para prevenir que algo suceda.

Actitud: Disposición interna para hacer lo que está previsto o dejar de hacer lo que no se debe, llegando a constituirse en una forma de reaccionar ante una situación o persona determinada, con base en lo que se piensa o se siente con respecto a ella.

Aptitudes: Capacidad para realizar ciertas tareas o actividades con éxito, que es susceptible de desarrollarse con los conocimientos y la práctica.

Calificación: Expresar, con el calificativo de sobresaliente, satisfactorio o no satisfactorio, el resultado de las evaluación definitiva del empleado, según el rango de puntos dentro del cual se ubique dicho resultado en la escala de evaluación establecida por la entidad.

Competencia: Capacidad de articular y movilizar condiciones intelectuales y emocionales en términos de conocimientos, habilidades, actitudes y prácticas, necesarias para el desempeño de una determinada función o actividad, de manera eficiente, eficaz y creativa, conforme a la naturaleza del trabajo.

Competencia profesional: Conjunto de saberes (teóricos, prácticos y valorativos) demostrados por una persona, que lo habilitan para el ejercicio de un oficio, arte o profesión.

Competente: Persona que posee un conjunto de, conocimientos, habilidades y destrezas y la capacidad para aplicarlos en varios de contextos y organizaciones.

Conocimientos: Teorías, principios, conceptos e información relevante que sustenta y se aplica en el desempeño laboral competente.

Destreza: Precisión necesaria para ejecutar las tareas propias de una ocupación, de acuerdo con el grado de exactitud requerida. Se adquiere con la experiencia a través de entrenamiento intenso.

Eficacia: Grado en el que se realizan las actividades y se alcanzan los resultados planificados.

Eficiencia: Relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados.

Evaluación de competencias: Proceso por medio del cual se valoran las evidencias de la competencia laboral del empleado, de conformidad con el desempeño descrito en la definición de compromisos, se emite el juicio para calificar los resultados de su desempeño como sobresaliente, satisfactorio o no satisfactorio y se identifican las áreas de desempeño que requieren ser fortalecidas mediante capacitación para alcanzar o mejorar la competencia.

Evaluador: Persona responsable de realizar la evaluación del desempeño laboral.

Evidencias: Prueba inobjetable que demuestra que los productos, servicios o comportamientos del empleado corresponden o no a lo esperado. Las evidencias consisten en productos, registros, declaraciones de hechos o cualquier otra información verificable que sea pertinente para los propósitos de la auditoría.

Evidencias de conocimiento: Aplicación de teorías, métodos, técnicas y procedimientos para el logro de los resultados esperados.

Evidencias de desempeño: Registro de comportamientos y acciones excepcionales observados en el empleado durante el ejercicio de sus funciones

Instrumentos de evaluación: Mecanismo o medio diseñado para realizar la evaluación del desempeño laboral de los empleados de carrera o en período de prueba.

Parámetro: Referente técnico que permite establecer la conformidad de los resultados alcanzados con los compromisos fijados: unidades y elementos de competencia objeto de la evaluación, escalas de valoración, criterios de desempeño y calificación e instrumento de evaluación.

Portafolio de evidencias: Conjunto de pruebas recolectadas a lo largo del período a evaluar y que se aportan durante la evaluación para demostrar la competencia laboral del empleado, sus aportes al cumplimiento de las metas institucionales y su potencial de desarrollo profesional.

Registro: Documento que contiene información sobre los resultados alcanzados o que provee evidencias sobre el desempeño.

Resultados: Salida o producto, tangible o intangible, de cualquier categoría genérica (una factura, un dispositivo clínico, un servicio o un producto intermedio), fruto de un proceso o conjunto de procesos y actividades.

4.2.5 Alcance

El manual de evaluación de desempeño cubrirá principalmente a todo el personal del Colegio Particular Mixto Americano de San Antonio, Suchitepéquez; por medio de la división de los mismos, por unidades de acuerdo al nivel de educación a criterio del comité evaluador, es decir por la homogeneidad de funciones, quedan los criterios establecidos de acuerdo a la Evaluación de Desempeño por Objetivos, ya que los presentados en cada cuestionario son los criterios que en base general pueden marcar las características típicas de cada nivel.

Dicho manual de evaluación ayudará a tener sistematizadamente un proceso en el que podría facilitar el cambio necesario y para que el personal del colegio tenga mejor visión de las ventajas y beneficios del mismo y pueda identificar puntos de mejora y desarrollo.

4.2.6 Comité de evaluación

Seleccionar y convocar a los docentes de todo el colegio, para que participen en este Comité de Evaluación, garantizando que los docentes a constituir este comité sean de los diferentes niveles de educación que el colegio tiene en sus servicios educativos y personal del área administrativa. Estará conformado por 7 personas. Posterior a la integración de dicho Comité, proporcionar tres capacitaciones con el objetivo de dar a conocer el manual de evaluación de desempeño.

4.2.7 Funciones del comité

- ✚ Comunicar a los profesores y personal del área administrativa sujetos a evaluación la fecha de la aplicación del instrumento rúbricas de observación en su área de trabajo.
- ✚ Conducir los procesos de evaluación que les correspondan y aplicar las técnicas e instrumentos de evaluación, de conformidad con el modelo de evaluación aprobado por el Director.
- ✚ Dar solución a inconformidades que puedan presentarse en los resultados de las evaluaciones.
- ✚ Integrar la matriz de resultados que va alineada a los objetivos generales planteados en el proceso de evaluación.
- ✚ Apertura y cierre a las acciones correctivas y preventivas que puedan presentarse de acuerdo a los resultados obtenidos en las evaluaciones.

- ✚ Elaborar y presentar las actas y el informe final del proceso de evaluación debidamente documentado al director del establecimiento.

4.2.8 Autoridades/responsables

Persona que dará la autorización de ejecutar las decisiones que se lleguen a tomar en cada una de las evaluaciones realizadas al trabajador por el comité de evaluaciones.

4.3 Procesos de evaluación

4.3.1 Tiempo

El período de Evaluación del Desempeño abarca desde el 05 de Enero al 30 de octubre de cada año, dividiendo el periodo en bimestres teniendo un total de 5 evaluaciones del desempeño al personal.

Tabla 16 Cronograma de evaluaciones

Cronograma de evaluaciones del desempeño laboral

Mes	Evaluación	Fecha de Aplicación	Encargado
Enero	Inducción del proceso de evaluación	13-01-2023	Comité de Evaluaciones
Marzo	Evaluación 1 Bimestre	05-03-2023	Comité de Evaluaciones
Mayo	Evaluación 2 Bimestre	07-05-2023	Comité de Evaluaciones
Julio	Evaluación 3 Bimestre	03-07-2023	Comité de Evaluaciones
Septiembre	Evaluación 4 Bimestre	03-09-2023	Comité de Evaluaciones
Octubre	Evaluación 5 Bimestre	28-10-2023	Comité de Evaluaciones
Octubre	Fin del ciclo escolar	29-10-2023	Comité de Evaluaciones

Fuente: Elaborado por la autora T.A.E. Vianney Mariel Reyes Sula.





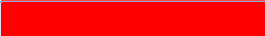
4.3.2 Método de calificación

Tabla 17 Ítems de evaluación


Rango de puntos	Escala	Sugerencia de tratamiento a brindar
De 0 a 25 puntos	Marginal (Malo)	Si no reúne las expectativas es mejor despedir al personal.
De 26 a 59 puntos	Deficiente	Brindarle nuevamente la inducción para brindarle una nueva oportunidad, según la filosofía del colegio.
De 60 a 79 puntos	Debe mejorar	Analizar de acuerdo a la ficha en que aspecto es donde tiene la calificación más baja para poder darle una capacitación o aplicar la inducción de nuevo si fuese que tiene más de 2 aspectos.
De 80 a 95 puntos	Bueno	Es importante motivarlo para que siga mejorando y no descuide el desarrollo de su trabajo.
De 96 a 100 Puntos	Excelente	Felicitarle y hacerle saber que es un docente estrella, que nos ayudara a mejorar el desempeño de otros compañeros. A reunido con todos las expectativas que se solicita en el perfil y descriptores de puestos.

Fuente: Elaborado por la autora TAE Vianney Sula, con información Chuc Norato, I. (2012). *Tesis Evaluación del Desempeño en los colegios de Totoncapán*. Quetzaltenango: Universidad Rafael Landivar.

Tabla 18 Escala de resultados

Escala De Resultados		
Excelente	2.1 a 2.5 puntos	
Bueno	1.6 a 2 puntos	
Debe Mejorar	1.1 a 1.5 puntos	
Deficiente	0.6 a 1 puntos	
Marginal	0 a 0.5 puntos	

Fuente: Elaborado por la autora TAE Vianney Sula, con información Chuc Norato, I. (2012). *Tesis Evaluación del Desempeño en los colegios de Totoncapán*. Quetzaltenango: Universidad Rafael Landivar.

	COLEGIO PRIVADO MIXTO AMERICANO SAN ANTONIO SUCHITEPEQUEZ	
	MANUAL DE EVALUACION DE DESEMPEÑO PERSONAL DOCENTE Y AREA ADMINISTRATIVA	

4.3.3 *Formulario de evaluación de competencias para docente y administrativo*

Indicaciones generales para el llenado de los formularios:

1. Leer, interpretar y analizar el contenido del formulario de evaluación del desempeño.
2. Anotar los datos generales del empleado a evaluar en los espacios correspondientes.
3. Analizar en forma detallada cada factor y las descripciones contenidas en cada sección.
4. Coloque una X en la respuesta que considere más acertada respecto al desempeño laboral de la persona a quien está evaluando, recuerde que la objetividad y sinceridad son de suma importancia para que esta información cumpla con los objetivos planteados.

Excelente	A	2.1 a 2.5 puntos
Bueno	B	1.6 a 2 puntos
Debe Mejorar	C	1.1 a 1.5 puntos
Deficiente	D	0.6 a 1 puntos
Marginal	E	0 a 0.5 puntos

I- DATOS GENERALES.

Nombre del trabajador	Fecha de Evaluación
Edad	Periodo de Evaluación
Puesto de Trabajo	Grado y/o Posición Asignada
Tiempo de servicio	Evaluador


	COLEGIO PRIVADO MIXTO AMERICANO SAN ANTONIO SUCHITEPEQUEZ	
	MANUAL DE EVALUACION DE DESEMPEÑO PERSONAL DOCENTE Y AREA ADMINISTRATIVA	

Tabla 19 Manual de evaluación de desempeño/pedagógicos

		Indicadores/pedagógicos	A	B	C	D	E
			2.1 a 2.5	1.6 a 2	1.1 a 1.5	0.6 a 1	0 a 0.5
Evaluación General/Criterios	Valores Espirituales	Demuestra algunos valores espirituales.					
		Sus valores y creencias espirituales aunque pocos rigen su vida cotidiana.					
		No demuestra valores espirituales en su trabajo, no parece identificarse con los valores que la iglesia promueve.					
		Mantiene y demuestra valores espirituales en su entorno laboral.					
	Domnio de Conocimiento relacionados a su Trabajo	Conoce y aplica eficientemente métodos, técnicas y herramientas adecuadas a su puesto de trabajo.					
		No demuestra tener conocimientos que le ayuden a desempeñarse en su puesto de trabajo de manera eficiente.					
		Posee los conocimientos básicos respecto al uso de herramientas y procesos para el desempeño de sus labores.					
		Aunque posee conocimientos básicos para desempeñar su trabajo no tiene la capacidad de aplicarlos eficientemente.					
	Cumplimiento de Objetivos	Entrega a tiempo sus taras y objetivos planteados presentando una justificación válida en sus retrasos.					
		Entrega a tiempo y sin complicaciones sus tareas y objetivos programados, son pocas las veces que se retrasa.					
		Ha logrado sus objetivos y tareas programadas generalmente antes del plazo previsto. El recurso para ellos es mínimo.					
		Ocasionalmente cumple con los objetivos y taras planteadas.					
	Trabajo en Equipo	Es capaz de trabajar efectivamente en los equipos de trabajo donde sea asignado.					
		Trabaja individualmente. Participa en equipos cuando es obligado.					
		Prefiere realizar su trabajo de manera individual y aislada. Evita al máximo el trabajo en equipo.					

		Es capaz de trabajar efectivamente en grupos afines a él. Su participación en equipos es selectiva.					
Valores Institucionales		No conoce ni se identifica con ningún valor institucional.					
		Conoce, fomenta y aplica los valores institucionales desde su área de trabajo, tomándolos como el eje fundamental para sus labores.					
		Conoce los valores que maneja la institución pero su esfuerzo para aplicarlo es mínimo.					
		Conoce y aplica los valores institucionales en su trabajo, su compromiso es tal, que dicho valores se ven reflejados en su trabajo.					
Actitud		Demuestra poca disposición en la aplicación de actividades que contribuyen al desarrollo de su puesto de trabajo y de la institución					
		Se resisten a implementar nuevos procesos, cree que el método de trabajo actual no necesita cambios. Se caracteriza por su pesimismo.					
		Demuestra iniciativa propia en la solución de problemas que influyen en el bienestar de la institución, su pro actividad es notable					
		Es una persona que demuestra ser muy positiva, asertiva y con una muy buena voluntad para aceptar los cambios requeridos para lograr que el colegio evolucione					
Calidad en Realización de su Trabajo		La presentación del trabajo que realiza es impecable, supera los estándares establecidos para la elaboración de los mismos, en muchas ocasiones ofrece un valor agregado.					
		El esfuerzo para lograr la calidad necesaria en la presentación de su trabajo es bajo.					
		Presenta su trabajo de manera aceptable. La calidad no es visible ni está ausente.					
		No demuestra el esfuerzo necesario para lograr una buena calidad en la presentación del trabajo realizado.					
Puntual Asistencia		No cumple con la puntual asistencia					
		Con mucha frecuencia falta a sus labores					
		Su asistencia es muy buena.					
		En su asistencia es ejemplar.					
Cooperación		No colabora en tareas adicionales a la asignada.					
		Actúa con poca colaboración en tareas adicionales a las asignadas					
		Su participación es muy buena, colabora con frecuencia fuera de sus obligaciones.					

		Siempre ofrece colaboración espontánea. Colabora incondicionalmente en tareas fuera de su obligación.					
Sensibilidad ante las necesidades de los alumnos		Monitoreo a los estudiantes.					
		Comprensión y empatía ante las necesidades de los estudiantes.					
		Tiene la confianza de los estudiantes.					
		No toma en cuenta la perspectiva de los estudiantes.					

ACEPTACIÓN DEL EVALUADO	
_____	_____
Nombre del evaluado	Firma

JUSTIFICACIÓN DE LOS NIVELES DE DESEMPEÑO


	COLEGIO PRIVADO MIXTO AMERICANO SAN ANTONIO SUCHITEPEQUEZ	
	MANUAL DE EVALUACION DE DESEMPEÑO PERSONAL DOCENTE Y AREA ADMINISTRATIVA	

Tabla 20 Manual de evaluación de desempeño/administrativos

EVALUACION GENERAL/CRITERIOS	Indicadores/Administrativos	A	B	C	D	E
		2.1 a 2.5	1.6 a 2	1.1 a 1.5	0.6 a 1	0 a 0.5
Valores Espirituales	Demuestra algunos valores espirituales.					
	Sus valores y creencias espirituales aunque pocos rigen su vida cotidiana.					
	No demuestra valores espirituales en su trabajo, no parece identificarse con los valores que la iglesia promueve.					
	Mantiene y demuestra valores espirituales en su entorno laboral.					
Conocimiento del Trabajo	Tiene conocimientos excepcionales de su trabajo, no requiere de ayuda para hacerlo bien.					
	Conoce muy bien su trabajo.					
	Desconoce algunos aspectos de su trabajo. Necesita mucha ayuda y orientación.					
	Desconoce aspectos fundamentales de su trabajo.					
Calidad de Trabajo	Comete errores constantemente, no puede confiársele un trabajo. Es descuidado.					
	Frecuentemente es necesario rectificar su trabajo. Puede mejorar					
	Muy buena calidad de su trabajo					
	Excelente, no es necesario corregir su trabajo.					
Responsabilidad	Es imposible contar de sus resultados, necesitan vigilancia constante.					
	No siempre se puede contar con los resultados deseados.					
	Se puede depender de él aplicando una supervisión normal.					
	Merece el máximo de confianza, no necesita supervisión.					

	Discreción	Indiscreto, no se puede confiar en él					
		Algunas veces indiscreto. Solo se puede confiar lo mínimo en él.					
		Muy discreto y digno de confianza					
		Totalmente reservado en el manejo de la información del trabajo. Siempre digno de confianza.					
	Cantidad de Trabajo	Realiza el trabajo asignado, en menor tiempo del estipulado.					
		Su trabajo siempre está al día.					
		Casi siempre se atrasa, rinde poco.					
		Siempre se atrás en el trabajo, rinde muy poco.					
	Iniciativa	Se conforma con realizar el trabajo de rutina, nunca ofrece ideas constructivas.					
		Contribuye con ideas constructivas cuando se le solicita.					
		Aporta ideas constructivas y originales, frecuentemente.					
		Sobresaliente en su habilidad para pensar independientemente y contribuye con muchas sugerencias prácticas.					
	Relaciones Interpersonales	Excelentes relaciones con jefe, compañeros y con los visitantes. Es sociable.					
		Muy buenas relaciones con jefes, compañeros y visitantes. Considerado amistoso.					
		Las relaciones personales son ocasionalmente buenas.					
		Las relaciones con sus jefes, compañeros y visitantes son desagradables.					
	Cooperación	No acta las normas y reglamentos y no cumple con puntual asistencia					
		Actúa con poca colaboración en tareas adicionales a las asignadas					
		Su participación es muy buena, colabora con frecuencia fuera de sus obligaciones.					
		Siempre ofrece colaboración espontánea. Colabora incondicionalmente en tareas fuera de su obligación.					
Respeto a las instrucciones recibidas	No cumple las indicaciones recibidas.						
	Algunas veces cumple con exactitud, requiere supervisión constante.						
	Cumple las indicaciones y normas establecidas						
	Total cumplimiento de las indicaciones						

Servicio al Cliente	La manera en que trata y atiende a los estudiantes y padres de familia es indiferente, se concentra en cumplir con las demandas sin importarle la imagen que proyecta de la institución					
	Su atención es adecuada, se preocupa por brindar la satisfacción necesaria a los estudiantes padres de familia, nunca se han recibido quejas de él.					
	No demuestra interés de servir a los clientes de la manera adecuada, brinda un servicio insatisfactorio					
	Su atención sobrepasa los lineamientos, brindando una atención integral a toda persona que necesita de sus servicios					


Nombre del evaluado

Firma

JUSTIFICACIÓN DE LOS NIVELES DE DESEMPEÑO

4.3.4 Matriz de evaluación/resultados

Tabla 21 Matriz de evaluación-resultados

	COLEGIO PRIVADO MIXTO AMERICANO SAN ANTONIO SUCHITEPEQUEZ
	MANUAL DE EVALUACION DE DESEMPEÑO PERSONAL DOCENTE Y AREA ADMINISTRATIVA

	Objetivo General	Objetivos Específicos	Peso Absoluto	Indicadores			%	A	B	C	D	E
	Matriz de Evaluación de Resultados	Evaluar de forma sistemática y permanente a los trabajadores teniendo en cuenta una orientación de comparación consigo mismo y no con los demás.	Evaluar la eficiencia con que se desempeñan los docentes y personal administrativo.	20%	10%	Dominio de Conocimiento relacionados a su Trabajo	Conoce y aplica eficientemente métodos, técnicas y herramientas adecuadas a su puesto de trabajo.	2.5 %				
						No demuestra tener conocimientos que le ayuden a desempeñarse en su puesto de trabajo de manera eficiente.	2.5 %					
						Posee los conocimientos básicos respecto al uso de herramientas y procesos para el desempeño de sus labores.	2.5 %					
						Aunque posee conocimientos básicos para desempeñar su trabajo no tiene la capacidad de aplicarlos eficientemente.	2.5 %					


				Cumplimiento de Objetivos	10 %	Entrega a tiempo sus tareas y objetivos planteados presentando una justificación válida en sus retrasos.	2.5 %								
							Entrega a tiempo y sin complicaciones sus tareas y objetivos programados, son pocas las veces que se retrasa.	2.5 %							
							Ha logrado sus objetivos y tareas programadas generalmente antes del plazo previsto. El recurso para ellos es mínimo.	2.5 %							
							Ocasionalmente cumple con los objetivos y taras planteadas.	2.5 %							
		Poner en manifiesto las destrezas y competencias que actualmente son inadecuadas pero que pueden mejorarse con programas de capacitación	20%	Valores Institucionales	10 %	No conoce ni se identifica con ningún valor institucional.	2.5 %								
									Conoce, fomenta y aplica los valores institucionales desde su área de trabajo, tomándolos como el eje fundamental para sus labores.	2.5 %					
									Conoce los valores que maneja la institución pero su esfuerzo para aplicarlo es mínimo.	2.5 %					
									Conoce y aplica los valores institucionales en su trabajo, su compromiso es tal, que dicho valores	2.5 %					

						se ven reflejados en su trabajo.							
				Actitud	10 %	Demuestra poca disposición en la aplicación de actividades que contribuyen al desarrollo de su puesto de trabajo y de la institución.	2.5 %						
			Se resisten a implementar nuevos procesos, cree que el método de trabajo actual no necesita cambios. Se caracteriza por su pesimismo.			2.5 %							
			Demuestra iniciativa propia en la solución de problemas que influyen en el bienestar de la institución, su pro actividad es notable			2.5 %							
			Es una persona que demuestra ser muy positiva, asertiva y con una muy buena voluntad para captar los cambios requeridos para lograr que el colegio evolucione			2.5 %							
		Garantizar que los maestros se desempeñen de la mejor manera posible para favorecer el aprendizaje	20%	Calidad en Realización de su Trabajo	10 %	La presentación del trabajo que realiza es impecable, supera los estándares establecidos para la elaboración de los mismos, en muchas ocasiones ofrece un valor agregado.	2.5 %						
						El esfuerzo para lograr la calidad necesaria en la	2.5 %						

		de los estudiantes.				presentación de su trabajo es bajo.										
						Presenta su trabajo de manera aceptable. La calidad no es visible ni está ausente.	2.5 %									
						No demuestra el esfuerzo necesario para lograr una buena calidad en la presentación del trabajo realizado.	2.5 %									
				Puntual Asistencia	10 %	No cumple con la puntual asistencia	2.5 %									
						Con mucha frecuencia falta a sus labores	2.5 %									
						Su asistencia es muy buena.	2.5 %									
						En su asistencia es ejemplar.	2.5 %									
		Ofrecer herramientas pedagógicas para la retroalimentación de la práctica educativa de los docentes que laboran en el colegio	20%	Trabajo en Equipo	10 %	Es capaz de trabajar efectivamente en los equipos de trabajo donde sea asignado.	2.5 %									
								Trabaja individualmente. Participa en equipos cuando es obligado.	2.5 %							
								Prefiere realizar su trabajo de manera individual y aislada. Evita al máximo el trabajo en equipo.	2.5 %							
								Es capaz de trabajar efectivamente en grupos afines a él. Su participación en equipos es selectiva.	2.5 %							
						Sensibilidad ante las necesidades de los alumnos	10 %	Monitoreo a los estudiantes.	2.5 %							
				Comprensión y empatía ante las	2.5 %											

						necesidades de los estudiantes.								
						Tiene la confianza de los estudiantes.	2.5 %							
						No toma en cuenta la perspectiva de los estudiantes.	2.5 %							
		Identificar los valores morales y espirituales que presenta el personal en el desempeño de sus actividades.	20%	Valores Espirituales	10 %	Demuestra algunos valores espirituales.	2.5 %							
						Sus valores y creencias espirituales aunque pocos rigen su vida cotidiana.	2.5 %							
						No demuestra valores espirituales en su trabajo, no parece identificarse con los valores que la iglesia promueve.	2.5 %							
						Mantiene y demuestra valores espirituales en su entorno laboral.	2.5 %							
					Cooperación	10 %	No colabora en tareas adicionales a la asignada.	2.5 %						
							Actúa con poca colaboración en tareas adicionales a las asignadas	2.5 %						
							Su participación es muy buena, colabora con frecuencia fuera de sus obligaciones.	2.5 %						
							Siempre ofrece colaboración espontánea. Colabora incondicionalmente en tareas fuera de su obligación.	2.5 %						

Tabla 22 Formato de acción correctiva

	COLEGIO PRIVADO MIXTO AMERICANO SAN ANTONIO SUCHITEPEQUEZ	
	MANUAL DE EVALUACION DE DESEMPEÑO PERSONAL DOCENTE Y AREA ADMINISTRATIVA	

4.3.5 Formato de acción correctiva

1. Datos generales

Nombre del trabajador	Fecha de Evaluación
Edad. No. de Hallazgo.	Periodo de Evaluación
Puesto de Trabajo	Grado y/o Posición Asignada
Tiempo de servicio	Evaluador

2. Descripción del hallazgo.

--

3. Análisis de la causa.

--

4. Acción propuesta

--


5. Seguimiento de la acción

--

Fecha de Apertura		Responsable:
Fecha de Cierre		Responsable:
Conclusión Final		

4.3.6 Informe de retroalimentación

Tabla 23 Informe de retroalimentación

	COLEGIO PRIVADO MIXTO AMERICANO SAN ANTONIO SUCHITEPEQUEZ	
	MANUAL DE EVALUACION DE DESEMPEÑO PERSONAL DOCENTE Y AREA ADMINISTRATIVA	

1. Evaluación Actual

Puntuación obtenida por objetivo, 20% pts.

Evaluar la eficiencia con que se desempeñan los docentes y personal administrativo.	Poner en manifiesto las destrezas y competencias que actualmente son inadecuadas pero que pueden mejorarse con programas de capacitación.	Garantizar que los maestros se desempeñen de la mejor manera posible para favorecer el aprendizaje de los estudiantes.	Garantizar que los maestros se desempeñen de la mejor manera posible para favorecer el aprendizaje de los estudiantes.	Identificar los valores morales y espirituales que presenta el personal en el desempeño de sus actividades.


2. Acción a seguir/Justificación de los niveles de desempeño

3. Medidas de Mejoramiento

Acción Preventiva

Acción Correctiva

Ninguno

	COLEGIO PRIVADO MIXTO AMERICANO SAN ANTONIO SUCHITEPEQUEZ	
	MANUAL DE EVALUACION DE DESEMPEÑO PERSONAL DOCENTE Y AREA ADMINISTRATIVA	

4. Opinión del evaluado

En el día de hoy recibí y leí el resultado de la Evaluación del Desempeño y manifiesto:

() Conformidad con el resultado

() Disconformidad con el resultado, por lo que presentaré mis objeciones el día hábil siguiente y solicito nueva entrevista dentro de los tres días hábiles posteriores a su presentación

Fecha

Firma del Empleado

Por conformidad del evaluado con el resultado de la evaluación, firmo a los.....días del mes de.....del año.....

Firma del Comité Evaluador

Conclusiones

1. Se estableció un método de priorización de problemas tomando como base los criterios establecidos por Malcolm Baldrige, siendo este un método para agrupar cada una de las debilidades operativas que se presentan en colegio Americano. Aunado a ello las amenazas del contexto de las actividades de la institución educativa.
2. La falta de técnicas de control constituyen a limitar al colegio a determinar si el proceso de enseñanza se está ejecutando de acuerdo a la planificación inicial; generando con ello el no poder establecer las medidas correctivas necesarias, en las desviaciones de la ejecución de los planes.
3. Sin el uso correcto del control es difícil cuantificar el logro de los objetivos establecidos por colegio Americano, sobre todo la medición y cuantificación de los resultados del desempeño laboral, que a su vez limitan las oportunidades de mejora que puedan darse.
4. Colegio Americano le brinda la importancia necesaria a la evaluación de desempeño del personal a medias ya que solo supervisan el área de docencia sin involucrar directamente el área de administrativa, dado a las circunstancias, los resultados que se obtienen no son circunstancialmente los que se esperan. No se pone en práctica un método en especial al momento de evaluar al personal.

Recomendaciones

1. Reconocer lo elemental que puede ser el implementar talleres de formación para todo el personal del centro educativo y con esto posteriormente ser sustancial en el proceso de evaluación del desempeño docente y personal administrativo, capacitándolos en cuanto a los instrumentos y técnicas a utilizar, además de los criterios a evaluar.
2. Es indispensable que las personas quienes sean las encargadas de evaluar el rendimiento laboral, conozcan cómo aplicar correctamente la evaluación del desempeño para que se logre los beneficios que aporta esta herramienta a las organizaciones, lo cual podría lograrse a través de una capacitación y un documento que les guíe en la ejecución de cada etapa.
3. Evaluar el trabajo del personal docente y administrativo a un tiempo prudencial para tener un seguimiento y control en el desarrollo del trabajo del personal, brindando incentivos, premiaciones, felicitaciones y reconocimientos por el trabajo desarrollado y capacitaciones, talleres si fuese necesario.
4. La evaluación debe realizarse durante todo el proceso educativo y considerar siempre sus funciones diagnóstica, formativa y sumativa. La concepción de evaluación de los aprendizajes ha evolucionado hacia un concepto más integral, evaluar para aprender; deja de reducirse a una mera calificación para convertirse en un proceso que contribuye a optimizar los aprendizajes. Evaluar no es solo calificar. Evaluar implica juzgar el valor de la enseñanza y del aprendizaje, construir un espacio que genere información respecto de la calidad de la propuesta de enseñanza que redunde en la mejora.

Glosario

Media ponderada: Es una medida de tendencia central, que es apropiada cuando en un conjunto de datos cada uno de ellos tiene una importancia relativa (o peso) respecto de los demás datos. Se obtiene multiplicando cada uno de los datos por su ponderación (peso) para luego sumarlos, obteniendo así una suma ponderada; después se divide esta entre la suma de los pesos

Método exponencial; mientras que la distribución de Poisson describe las llegadas por unidad de tiempo, la distribución exponencial estudia el tiempo entre cada una de estas llegadas. Si las llegadas son de Poisson el tiempo entre estas llegadas es exponencial. Mientras que la distribución de Poisson es discreta la distribución exponencial es continua porque el tiempo entre llegadas no tiene que ser un número entero.

Método lineal; en estadística, el término modelo lineal es usado en diferentes maneras de acuerdo al contexto. La manera más frecuente es en conexión con modelos de regresión y el término a menudo se toma como un sinónimo del modelo de regresión lineal.

Nivel deseado-nivel de confianza; el nivel de confianza $1 - \alpha$ es la probabilidad de que al tomar una muestra dentro de una población, la media de la muestra se encuentre dentro del intervalo de confianza centrado en la media población. Cuanto más grande sea el intervalo, más probable será que la media se encuentre dentro.

Población; en estadística una población es un conjunto de objetos, individuos, elementos o eventos con determinadas características. A menudo se obtiene una muestra de dicha población, es decir,

un subconjunto representativo. Luego de realizar un análisis estadístico a la muestra, los resultados se extrapolan al resto de la población (inferencia estadística).

Serie de tiempo; datos estadísticos que se recopilan, observan o registran en intervalos de tiempo regulares (diario, semanal, semestral, anual, entre otros).

Variable; es una característica que puede fluctuar y cuya variación es susceptible de adoptar diferentes valores, los cuales pueden medirse u observarse. Las variables adquieren valor cuando se relacionan con otras variables, es decir, si forman parte de una hipótesis o de una teoría. En este caso se las denomina constructos o construcciones hipotéticas.

Referencias

- Canavos, G. (1988). *Probabilidad y Estadística. Aplicaciones y Métodos*. McGraw-Hill.
- Chacha, N. (2009). *Plan de Mejoramiento del Desempeño docente para la unidad Educativa*. Santa María Mazaarello.
- Chiavenato, I. (2001). *Administración de Recursos Humanos*. Nomos S.A.
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del Talento Humano*. McGraw-Hill
- Chuc Norato, I. (2002) *Evaluación del desempeño en los colegios de Totonicapán*. [Tesis de Licenciatura en Administración de Empresas. Universidad Rafael Landívar]
<http://biblio3.url.edu.gt/Tesis/2012/01/01/Chuc-Indry.pdf>
- Cordón, A. (2005). *La evaluación del desempeño laboral de los docentes de nivel medio de los centros educativos privados en la ciudad de Quetzaltenango*. [Tesis de Licenciatura en Administración de Empresas. Universidad Rafael Landívar]
<http://biblio3.url.edu.gt/Tesis/2012/01/01/Say-Rebeca.pdf>
- Dicade, M. (2006). *Herramienta de Evaluación en el Aula*. (3ra. Ed), MINEDUC.
<http://www.usaidlea.org/images/Herramientas de Evaluacion 2011.pdf>
- Enrique, Y. (2008). *Diseño Curricular y Competencias Laborales*. McGraw-Hill.
https://www.researchgate.net/publication/323383059_Tema_Competicencias_laborales
- Gary. (2003). *Administración del Personal*. Pearson Educación.
<http://nulan.mdp.edu.ar/id/eprint/1201/1/01222.pdf>
- Koontz, H., Weihrich, H., y Cannice, M. (2008). *Administración: una perspectiva global y empresarial*. (14^a. Ed), McGraw-Hill Interamericana Editores S.A. de CV.

Ley de Educación Nacional de Guatemala. [Decreto 12-91] (1991). Leyes y Acuerdos Educativos.
www.mineduc.gog.gt

Ministerio de Educación, Guatemala. (2006). *El nuevo currículo, su orientación y aplicación.*
<https://digeex.mineduc.gob.gt/digeex/wp-content/uploads/2020/09/CNB-Modalidades-Flexibles-Basico-Etapa-1.pdf>

Pum, K. (2018). *Competencias laborales y evaluación del desempeño.* [Tesis Licenciatura en Psicología Industrial/Organizacional. Universidad Rafael Landívar]
<http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesiseortiz/2018/05/43/Pum-Kinberly.pdf>


Vo.Bo. **Ana Teresa Cap Yes de González**
Biblioteca CUNSUROC



Anexos

Anexo 1 Cartas de aprobación

Mazatenango, Suchitepéquez 02 de septiembre de 2021



Respetables Docentes
Comisión del Ejercicio Profesional Supervisado
Carrera de Administración de Empresas
Centro Universitario Suroccidente

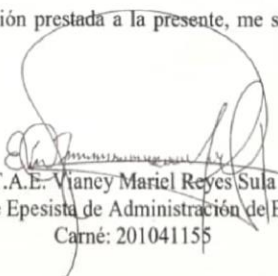
Estimados Docentes:

Le saludo cordialmente deseándole éxitos en sus actividades laborales.

El motivo de la presente es para solicitar fecha de evaluación individual para la defensa de mi informe final del Ejercicio Profesional Supervisado –EPS–, realizado en la empresa Colegio Privado Mixto Americano, ubicado en colonia La Blanquita, San Antonio Suchitepéquez, Suchitepéquez.

Lo anterior expuesto obedece que por parte del docente supervisor: Doctor Eddie Rodolfo Maldonado Rivera, ya se realizaron las correcciones debidas al informe realizado, por lo que me permito adjuntarle vía correo electrónico el documento.

Agradeciendo la atención prestada a la presente, me suscribo de ustedes como su atenta servidora.


T.A.E. Nancy Maricel Reyes Sula
Estudiante Epesista de Administración de Empresas
Carné: 201041155


Vo.Bo. Doctor Eddie Rodolfo Maldonado Rivera
Supervisor Docente



Mazatenango, 31 de marzo de 2022.

Dr. Alvaro Estuardo Gutiérrez Gamboa
Coordinador de la carrera
Administración de Empresas
CUNSUROC, Mazatenango, Suchitepéquez
Edificio.

Apreciable Dr. Gutiérrez:

Por este medio, queremos hacer de su conocimiento que, hemos tenido a bien verificar las correcciones sugeridas al informe final del Ejercicio Profesional Supervisado de la TAE **Vianey Mariel Reyes Sula**, carné No. 201041155 denominado: **"MANUAL DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN EL COLEGIO PRIVADO MIXTO AMERICANO"**, mismas que han sido realizadas a nuestra entera satisfacción en virtud de lo cual solicitamos a usted sus buenos oficios para el trámite final correspondiente al proceso de graduación de la TAE en mención.

Sin nada más que agregar, quedamos de usted, atentamente.

Licda. Gloria Mercedes Barrera Castañeda
Presidenta del tribunal examinador

Dr. Alvaro Estuardo Gutiérrez Gamboa
secretario

M.Sc. Rafael Armando Fonseca Ralda
Vocal

c.c. CEPsAE

C.C.A. 48-2022 Aval informe final EPS

Mazatenango, 14 de noviembre de 2022.

Mtro.

Bernardino Hernández Escobar

Coordinador Académico

Centro Universitario del suroccidente

Mazatenango, Suchitepéquez

Edificio.


Apreciable Mtro. Hernández Escobar:

Por este medio le envío el informe final del Ejercicio Profesional Supervisado de la carrera Licenciatura en Administración de Empresas de la TAE Vianey Mariel Reyes Sula, Carné No. 201041155 titulado: **“PROPUESTA DE UN MANUAL DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO EN EL COLEGIO PRIVADO MIXTO AMERICANO”**.

Con relación al informe indicado, quiero informarle que tuve a bien revisarlo cuidadosamente, para lo cual, luego de haberse realizado las correcciones y ampliaciones sugeridas por mi persona, puedo decir que cumple con los requisitos que de acuerdo con el normativo respectivo se exigen para su aprobación, por lo cual otorgo el aval correspondiente para que pueda pasar así a la siguiente instancia y sea autorizado su trámite de impresión y graduación.

Sin más que agregar, quedo de usted, atentamente.

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”



Dr. Alvaro Estuardo Gutiérrez Gamboa
Coordinador de Carrera
Administración de Empresas





Anexo 2 Diseño instrumento de recopilación

Universidad de San Carlos de Guatemala
Centro Universitario De SurOccidente- CUNSUROC
Licenciatura en Administración de Empresas
Ejercicio profesional supervisado. EPS
Lic. Eddie R. Maldonado Rivera

Instrumento de recopilación de datos, realizado en Colegio Privado Mixto Americano.

1. ¿Por qué prefirió usted que su hijo (a) estudie en este colegio?
 1. Tradición 2. Amistad 3. Cercanía
 4. Buena Enseñanza 5. Otro.
-
2. ¿Cuántos hijos (as) tiene estudiando en este colegio?
-
3. ¿cómo califica usted como padre de familia, la Educación que su hijo (a) recibe en este colegio?
 1. Mala 2. Regular 3. Buena 4. Excelente
-
4. ¿La relación que tiene como padre de familia con los maestros de su hijo (a), es?
 1. Mala 2. Regular 3. Buena 4. Excelente
-
5. ¿Cómo califica usted la cuota de las mensualidades que el colegio tiene?
 1. Excesiva 2. Alta 3. Accesible 4. Normal
-
6. ¿Conoce usted las instalaciones del colegio?
1. Si 2. No



Instrumento de recopilación de datos

Administrado a: personal Administrativa, Docente, Estudiantes y Padres de familia de alumnos inscritos en Colegio Particular Mixto Americano del municipio San Antonio Suchitepéquez.

Los datos consignados en la presente Boleta de Encuesta tienen como finalidad estudiar la importancia que tienen trabajar bajo el sistema de administración por Objetivos, para ofrecer un servicio eficiente a los usuarios del servicio y mejorar las utilidades del propietario, por lo tanto, los datos aportados son totalmente confidenciales y no se les puede dar otro uso que no sea educativo como el presente caso. Se agradece la veracidad de los datos que aquí se consignan, asimismo por la colaboración prestada en esta investigación

Instrucciones: Por favor marque una X en el cuadro que corresponda a su respuesta en cada pregunta y agregue una breve explicación en las preguntas que se le requiera.

Nivel: Docencia

1. Sexo:

Masculino

Femenino

2. ¿Grado de Escolaridad que posee?

Primario

Diversificado

Básico

Universitario

3. ¿Considera importante el buen desempeño de los docentes?

Sí

No

4. ¿Reconocen cada esfuerzo en el trabajo, en este centro educativo?

Sí

No

5. ¿Conoce los objetivos y metas del centro educativo?

Sí

No

6. ¿Con qué frecuencia evalúan su desempeño?

Cada mes

Cada 2 meses

Cada 3 meses

Cada 6 meses

Cada año

Nunca

7. ¿Qué método utilizan en el centro educativo para la revisión del desempeño?

Entrevistas

Encuestas

Observación

Resultados

Ninguno

8. ¿Supervisan la puntualidad y responsabilidad del docente?

Sí

No

9. ¿Quién supervisa el desempeño laboral?

El director

Los alumnos

Ninguno

Los padres de familia

10. ¿Conoce los aspectos que se supervisan el desempeño laboral?

Sí

No

Explique _____

11. ¿Utiliza usted, algún sistema de planificación?

Sí

No

¿Cuál? _____

Si la respuesta es afirmativa, continúe si no pase a pregunta #13

12. ¿Fija usted metas por escrito?

Sí

No

Explique: _____

13. ¿Existe buena relación entre profesor-alumno y viceversa?

Sí

No

14. ¿Se realizan ajustes periódicos en su planificación para alcanzar sus objetivos?

Sí

No

15. ¿Recibe algún tipo de retroalimentación durante el ciclo escolar?

Sí

No

16. ¿tiene el docente algún beneficio motivacional en la realización de su desempeño laboral?

Sí

No

Universidad de san Carlos de Guatemala
 Centro Universitario De SurOccidente- CUNSUROC
 Licenciatura en Administración de Empresas
 Ejercicio profesional supervisado. EPS
 Dr. Eddie R. Maldonado Rivera
 TAE. Vianney Mariel Reyes Sula

Instrumento de recopilación de datos

Administrado a: personal Administrativa, Docente, Estudiantes y padres de familia de Colegio Particular Mixto Americano del municipio San Antonio Suchitepéquez.

Los datos consignados en la presente Boleta de Encuesta tienen como finalidad estudiar la importancia que tienen trabajar bajo el sistema de administración por Objetivos, para ofrecer un servicio eficiente a los usuarios del servicio y mejorar las utilidades del propietario, por lo tanto, los datos aportados son totalmente confidenciales y no se les puede dar otro uso que no sea educativo como el presente caso. Se agradece la veracidad de los datos que aquí se consignan, asimismo por la colaboración prestada en esta investigación

Instrucciones: Por favor marque una X en el cuadro que corresponda a su respuesta en cada pregunta y agregue una breve explicación en las preguntas que se le requiera.

Nivel: Área Administrativa.

1. **¿Sexo?**
 Masculino Femenino

2. **¿Qué puesto ocupa dentro de su empresa?**
 Secretaria (o) Supervisor Cajero

3. **¿Grado de Escolaridad que posee?**
 Primario Diversificado
 Básico Universitario

4. **¿Ha participado usted en la fijación de objetivos en este colegio?**
 Sí No
 ¿Por qué? _____

5. **¿Conoce usted los objetivos del colegio?**
 Sí No

Mencione uno _____

6. ¿Sabe usted, quién es la persona que fija los objetivos del colegio?
 Sí No
7. ¿El trabajo que usted realiza es con metas establecidas?
 Sí No
8. ¿Si la respuesta anterior es afirmativa sabe quién los fija?
 Director Secretario
9. ¿Han supervisado vez el desempeño de su trabajo?
 Sí No
10. ¿Con que frecuencia lo supervisan?
 Diario Mensual
 Trimestral Semestral
 Anual
11. ¿Quién es la persona que lo supervisa?
 El director Los alumnos
 Ninguno Los padres de familia
12. ¿Recibe algún tipo de retroalimentación durante el ciclo escolar?
 Sí No
13. ¿Han recibo algún tipo de capacitación?
 Sí No

¿Sobre qué temas? _____

14. ¿Tienen algún beneficio motivacional por alcanzar las metas establecidas?
 Sí No
 Explique _____

15. ¿Qué sistema de planificación utiliza?
 Semanal Diario
 Bimestral Anual

16. ¿Realiza ajustes a su planificación para alcanzar sus objetivos?

Sí

No

17. ¿Considera importante el buen desempeño del trabajador?

Sí

No

18. ¿Supervisan la responsabilidad y puntualidad?

Sí

No

Universidad de San Carlos de Guatemala
 Centro Universitario De SurOccidente- CUNSUROC
 Licenciatura en Administración de Empresas
 Ejercicio profesional supervisado. EPS
 Dr. Eddie R. Maldonado Rivera
 TAE. Vianney Mariel Reyes Sula



Instrumento de recopilación de datos

Administrado a: personal Administrativa, Docente, Estudiantes y Padres de familia de Colegio Particular Mixto Americano del municipio San Antonio Suchitepéquez.

Los datos consignados en la presente Boleta de Encuesta tienen como finalidad estudiar la importancia que tienen trabajar bajo el sistema de administración por Objetivos, para ofrecer un servicio eficiente a los usuarios del servicio y mejorar las utilidades del propietario, por lo tanto, los datos aportados son totalmente confidenciales y no se les puede dar otro uso que no sea educativo como el presente caso. Se agradece la veracidad de los datos que aquí se consignan, asimismo por la colaboración prestada en esta investigación

Instrucciones: Por favor marque una X en el cuadro que corresponda a su respuesta en cada pregunta y agregue una breve explicación en las preguntas que se le requiera.

Nivel: Director

1. **Sexo**
 Masculino Femenino
2. **¿Grado de escolaridad que posee?**
 Ninguno Diversificado
 Primario Universitario
 Básico
3. **¿Considera importante evaluar el rendimiento de los trabajadores?**
 Sí No
4. **¿Evalúan en este centro educativo el desempeño de los docentes?**
 Sí No
5. **¿Con qué frecuencia evalúan al docente en este centro educativo?**
 Cada mes Cada 2 meses
 Cada 3 meses Cada 6 meses
 Cada año Nunca

6. **¿Qué método utilizan en el centro educativo para evaluar el desempeño de los docentes?**

Entrevistas	<input type="radio"/>	Encuestas	<input type="radio"/>
Observación	<input type="radio"/>	Resultados	<input type="radio"/>
Ninguno	<input type="radio"/>		

7. **¿Cuál considera usted que es el objetivo de aplicar la evaluación del desempeño a los docentes?**

Orientar el desempeño del docente a los objetivos del colegio	<input type="radio"/>
Mejorar la calidad educativa	<input type="radio"/>
Permitirle al docente desarrollarse profesionalmente	<input type="radio"/>
Diseñar un programa de capacitación para el docente	<input type="radio"/>
Todas las anteriores	<input type="radio"/>

8. **¿Quién evalúa el desempeño de los docentes en este centro educativo?**

El director	<input type="radio"/>	Los alumnos	<input type="radio"/>
Los padres de familia	<input type="radio"/>	Ninguno	<input type="radio"/>

9. **¿Recibe capacitación la persona que aplica la evaluación del desempeño en este centro educativo?**

Sí	<input type="radio"/>	No	<input type="radio"/>
----	-----------------------	----	-----------------------

Explique: _____

10. **¿Quién o quienes definen los criterios o aspectos a evaluar del docente?**

11. **¿Quién realiza el análisis de los resultados?**

12. **¿Se le brinda retroalimentación al docente respecto a los resultados obtenidos en la evaluación?**

Sí	<input type="radio"/>	No	<input type="radio"/>
----	-----------------------	----	-----------------------

Explique: _____

13. ¿Los objetivos del centro educativo son plasmados con conjunto con los trabajadores?

Sí

No

14. ¿Se realizan ajustes en la planificación del trabajador para alcanzar los objetivos y metas?

Sí

No

15. ¿Cumplen a cabalidad los trabajadores la normativa interna del colegio?

Sí

No



Instrumento de recopilación de datos

Administrado a: personal Administrativa, Docente, Estudiantes y Padres de familia de Colegio Particular Mixto Americano del municipio San Antonio Suchitepéquez.

Los datos consignados en la presente Boleta de Encuesta tienen como finalidad estudiar la importancia que tienen trabajar bajo el sistema de administración por Objetivos, para ofrecer un servicio eficiente a los usuarios del servicio y mejorar las utilidades del propietario, por lo tanto, los datos aportados son totalmente confidenciales y no se les puede dar otro uso que no sea educativo como el presente caso. Se agradece la veracidad de los datos que aquí se consignan, asimismo por la colaboración prestada en esta investigación

Instrucciones: Por favor marque una X en el cuadro que corresponda a su respuesta en cada pregunta y agregue una breve explicación en las preguntas que se le requiera.

Nivel: Estudiante

1. ¿Cómo considera usted el desempeño de los catedráticos del centro educativo?

Excelente Muy Bueno Bueno
 Regular Necesita Mejorar

2. ¿Cómo calificaría la enseñanza que reciben en el centro educativo?

Excelente Muy Buena Buena
 Regular Necesita Mejorar

3. ¿Considera usted que los docentes del centro educativo dominan el curso que imparten?

Sí No

¿Por qué? _____

4. ¿Cómo califica, en general, la calidad educativa en el centro educativo?

Excelente Muy Buena Buena
 Regular Necesita Mejorar

5. ¿Cree usted que existe disciplina en el centro educativo?

Sí No

6. ¿Para usted, las explicaciones de los profesores son claras, coherentes y precisas?

Sí No

7. **¿Considera usted que los docentes preparan y organizan sus clases para impartirlas?**

Sí

No

8. **¿Utiliza el profesor el tiempo apropiadamente y dedica espacios para apoyar a aquellos estudiantes con alguna dificultad de aprendizaje?**

Sí

No

9. **En su opinión la puntualidad del docente para iniciar su periodo de clases es:**

Buena

Regular

Mala

10. **¿Revisan los docentes las tareas de los alumnos?**

Sí

No

11. **¿Utilizan los docentes instrumentos de evaluación, en dónde se evidencie los aspectos a calificar y el puntaje obtenido en las tareas realizadas por el estudiante?**

Sí

No

12. **¿Qué aspectos cree necesarios, para ayudar al fortalecimiento del proceso educativo en el establecimiento educativo?**

Universidad de San Carlos de Guatemala
Centro Universitario De SurOccidente- CUNSUROC
Licenciatura en Administración de Empresas
Ejercicio profesional supervisado. EPS
Dr. Eddie R. Maldonado Rivera
TAE. Vianney Mariel Reyes Sula



Instrumento de recopilación de datos

Administrado a: personal Administrativa, Docente, Estudiantes y Padres de familia de Colegio Particular Mixto Americano del municipio San Antonio Suchitepéquez.

Los datos consignados en la presente Boleta de Encuesta tienen como finalidad estudiar la importancia que tienen trabajar bajo el sistema de administración por Objetivos, para ofrecer un servicio eficiente a los usuarios del servicio y mejorar las utilidades del propietario, por lo tanto, los datos aportados son totalmente confidenciales y no se les puede dar otro uso que no sea educativo como el presente caso. Se agradece la veracidad de los datos que aquí se consignan, asimismo por la colaboración prestada en esta investigación

Instrucciones: Por favor marque una X en el cuadro que corresponda a su respuesta en cada pregunta y agregue una breve explicación en las preguntas que se le requiera.

Nivel: Padre de Familia

1. **¿Cómo considera usted el desempeño de los catedráticos del centro educativo?**

Excelente Muy Bueno Bueno Regular
Necesita Mejorar

¿Por qué? _____

2. **¿Cómo califica, en general, la calidad educativa de la institución?**

Excelente Muy Buena Buena Regular
Necesita Mejorar

3. **¿Cree usted que existe disciplina en el centro educativo?**

Sí No

¿Por qué? _____

4. **¿Considera usted que los docentes demuestran compromiso y responsabilidad en la ejecución de las diversas actividades educativas?**

Sí No

5. ¿Considera usted que los docentes del centro educativo dominan el curso que imparten?

Sí

No

6. ¿Cree usted que los docentes preparan y organizan sus clases para impartirlas?

Sí

No

7. ¿Cómo considera el desempeño académico de los estudiantes?

Excelente

Muy Bueno

Bueno

Regular

Necesita Mejorar

8. ¿Qué aspectos considera necesarios para ayudar al fortalecimiento del proceso de enseñanza aprendizaje en el centro educativo?

Universidad de San Carlos de Guatemala
Centro Universitario De SurOccidente- CUNSUROC
Licenciatura en Administración de Empresas
Ejercicio profesional supervisado. EPS
Dr. Eddie R. Maldonado Rivera
TAE. Vianney Mariel Reyes Sula



Instrumento de recopilación de datos-Entrevista

Administrado a: personal Administrativa, Docente, Estudiantes y Padres de familia de Colegio Particular Mixto Americano del municipio San Antonio Suchitepéquez.

Los datos consignados en la presente Boleta de Entrevista tienen como finalidad estudiar la importancia que tienen trabajar bajo el sistema de administración por Objetivos, para ofrecer un servicio eficiente a los usuarios del servicio y mejorar las utilidades del propietario, por lo tanto, los datos aportados son totalmente confidenciales y no se les puede dar otro uso que no sea educativo como el presente caso. Se agradece la veracidad de los datos que aquí se consignan, asimismo por la colaboración prestada en esta investigación

Instrucciones: Por favor proporcione una respuesta en cada enunciado.

Datos Generales:

Nombres y apellidos: _____

Cargo que desempeña _____

Fecha: _____

1. Usted como Director de colegio Americano ¿Cómo define la evaluación de desempeño de los trabajadores?
2. ¿Cuál es el objetivo de medir la evaluación de desempeño de los trabajadores?
3. Dentro del proceso de Evaluación de desempeño ¿Cuál es su valoración en cuanto al ambiente externo e interno de la institución?
4. ¿Con qué frecuencia realizan la Evaluación de desempeño?

5. ¿Colegio Americano les da la debida capacitación a los evaluadores encargados de realizar la medición de desempeño?
6. ¿Cuál es la visión general que usted como Director del colegio tiene en relación a la evaluación de desempeño?
7. ¿Cuáles son los parámetros utilizados?
8. ¿Qué métodos utiliza para evaluar el desempeño de los trabajadores?
9. ¿Qué importancia le da usted como institución a la evaluación del desempeño de los trabajadores?
10. ¿Cómo institución tiene algunas técnicas implementadas para medir la evaluación del desempeño de los trabajadores?
11. ¿Considera que se dan algunos problemas en cuanto a medir o evaluar el desempeño dentro de la institución?
12. ¿Para quienes considera usted es el beneficio de la evaluación del desempeño?
13. ¿Existen algunos desafíos dentro de la Evaluación del desempeño?

Anexo 3 Docencia

Ponencia del Método Malcom Baldrige aplicado en Priorización de Problemas. Encuentro Internacional de Universidades. 04-10-2019

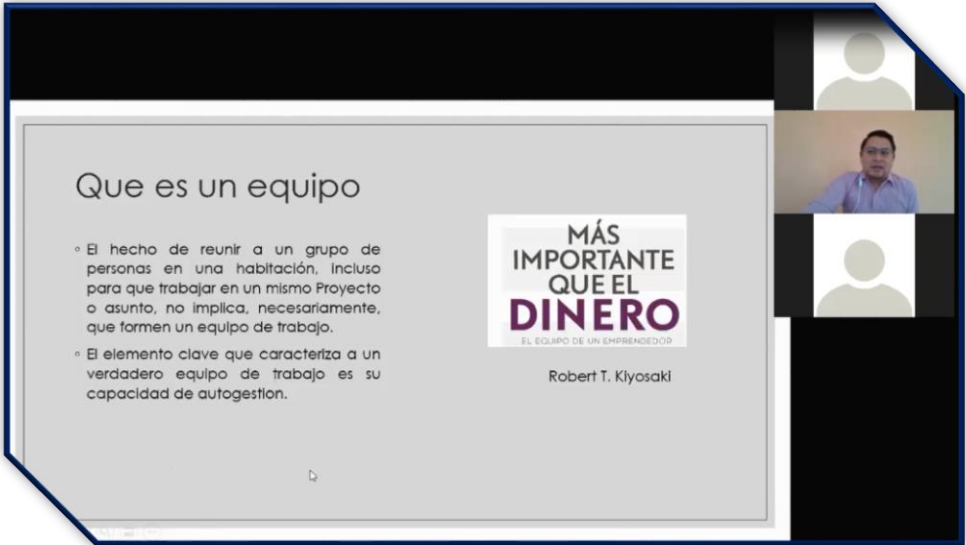


Que es un equipo

- El hecho de reunir a un grupo de personas en una habitación. Incluso para que trabajen en un mismo Proyecto o asunto, no implica, necesariamente, que formen un equipo de trabajo.
- El elemento clave que caracteriza a un verdadero equipo de trabajo es su capacidad de autogestión.

MÁS IMPORTANTE QUE EL DINERO
EL EQUIPO DE UN EMPRENDEDOR

Robert T. Kiyosaki



Características indispensables en un equipo de trabajo



- Apoyo mutuo
- Objetivo común
- Independencia
- Reuniones y coordinación
- Trabajo compartido
- Espíritu compartido

Procesos comunes





EL ACOSO ESCOLAR

La violencia repetida entre pares, compañeros, compañeras, en la que uno o más individuos tienen la intención de intimidar y hostigar a otros. Se caracteriza por el abuso de poder entre niños y jóvenes en edad escolar

El acoso escolar es un tipo de violencia que no sólo afecta a la víctima, sino que tiene todo el ambiente escolar de una atmósfera de abuso. Crea un clima de miedo y tensión emocional, y constituye un obstáculo para el proceso de aprendizaje y la misión educativa del colegio

El surgimiento de casos de acoso escolar en centros educativos se debe a diferentes factores. Entre ellos están, por ejemplo, la prevalencia de métodos físicos de disciplina por parte de madres y padres, la cantidad de tiempo que pasan los niños o los jóvenes sin supervisión adulta, las influencias negativas de sus compañeras o compañeros y la precariedad de la seguridad en el vecindario o en la comunidad.


Anexo 4 Extensión

Mazatenango, Suchitepéquez 13 de abril de 2021

A QUIEN INTERESE:

Por este medio hago constar que la Técnico en Administración de Empresas Vianey Mariel Reyes Sula, quien se identifica con su documento personal de identificación No. 205868983 1001 extendido en Registro Nacional de Personas, actualmente estudiante de la Licenciatura en Administración de Empresas y practicante del Ejercicio Profesional Supervisado –EPS- del centro universitario Cunsuroc de la Universidad de San Carlos de Guatemala, fue participé de la actividad INFOCUNSUROC en el año 2019 aportando la experiencia tanto estudiantil dentro de las aulas de dicho centro, como la gestión que en su momento estaba realizando en el centro de prácticas asignado (Colegio Privado Americano).

Y para los usos que a la interesada convengan se extiende la presente constancia, en la ciudad de Mazatenango, Suchitepéquez a los trece días del mes de abril del año dos mil veintiuno.


Vo.Bo. Dr. Eddis Rodolfo Maldonado Rivera
Supervisor Docente.

CENTRO DE ACOPIO PARA LAS PERSONAS VICTIMAS DE LA TORMENTA ETHA



Unidad móvil, para solicitar donación a la población de San Antonio Suchitepéquez, Suchitepéquez



Centro de Acopio ubicado en Colegio Privado Americano. San Antonio Suchitepéquez, Suchitepéquez.

Gestión de apoyo con un Proyecto Tuneco, para la entrega de víveres recaudados a las familias de Alta Verapaz

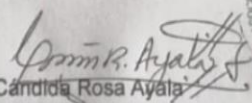


Asociación de Padres de Familia Niños Tunecos
San Antonio, Such.
Guatemala, C.A.
Tel/Fax: 78676941 / 55156010
Asoctunecos1708@gmail.com

A QUIEN INTERESE:

Por este medio hago constar que la Técnico en Administración de Empresas: VIANNEY MARIEL REYES SULA, quien se identifica con su Documento Personal de Identificación No. 2058 68983 1001 extendido en el Registro Nacional de Personas, actualmente estudiante de la licenciatura de Administración de Empresas y practicante del Ejercicio Profesional Supervisado "EPS" de la Universidad San Carlos de Guatemala. Con ella hemos realizado un pequeño convenio para ayudar a las personas damnificadas en Guatemala, por lo que recibimos bolsas de víveres y ropa que ella nos donó y luego nosotros nos encargamos de entregarles a las familias en Alta Verapaz, altamente agradecidos por su valioso aporte a las familias.

Y para los usos que a la interesada convengan se extiende la presente constancia, en la ciudad de San Antonio, Suchitepéquez a los veintitrés días del mes de marzo de dos mil veintiuno.


Cándida Rosa Ayala
Directora de APFANIT.



Entrega de lo recaudado en Cobán.

