

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
CENTRO UNIVERSITARIO DE SUR OCCIDENTE  
LICENCIATURA EN PEDAGOGÍA Y ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA  
PLAN FIN DE SEMANA



TESINA

**“EL LIDERAZGO Y SU INCIDENCIA EN EL PROCESO DE  
ADMINISTRACIÓN ESCOLAR DE LOS INSTITUTOS NACIONALES DE  
EDUCACIÓN BÁSICA DE TELESECUNDARIA DEL DEPARTAMENTO  
DE SUCHITEPÉQUEZ”**

Por:

Marcela Hernández Hernández

Carné: 200941773

Mazatenango, noviembre de 2014.

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
CENTRO UNIVERSITARIO DE SUR OCCIDENTE  
LICENCIATURA EN PEDAGOGÍA Y ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA  
PLAN FIN DE SEMANA



TESINA

**“EL LIDERAZGO Y SU INCIDENCIA EN EL PROCESO DE  
ADMINISTRACIÓN ESCOLAR DE LOS INSTITUTOS NACIONALES DE  
EDUCACIÓN BÁSICA DE TELESECUNDARIA DEL DEPARTAMENTO  
DE SUCHITEPÉQUEZ”**

Por:

Marcela Hernández Hernández  
Carné: 200941773

Lic. Manuel Antonio Gamboa Gutiérrez  
ASESOR

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

Licenciada en Pedagogía y Administración Educativa.

Mazatenango, noviembre de 2014.

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
CENTRO UNIVERSITARIO DE SUR OCCIDENTE

Dr. Carlos Guillermo Alvarado Cerezo RECTOR

Dr. Carlos Enrique Camey Rodas SECRETARIO

**Miembros del Consejo Directivo  
del Centro Universitario de Suroccidente  
CUNSUROC**

Dra. Alba Ruth Maldonado de León Presidente

**Representante de Docentes**

Ing. Agr. Luis Alfredo Tobar Piril Secretario

**Representante de Graduados del CUNSUROC**

Lic. Ángel Estuardo López Mejía Vocal

**Representantes de Estudiantes del CUNSUROC**

P.E.M. Carlos Enrique Jalel de los Santos Vocal

Br. Cristian Castillo Sandoval Vocal

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
CENTRO UNIVERSITARIO DE SUR OCCIDENTE

**COORDINACIÓN ACADÉMICA**

**COORDINADOR ACADÉMICO**

MSc. Carlos Antonio Barrera Arenales

**COORDINADOR CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

MSc. Bernardino Alfonso Hernández Escobar

**COORDINADOR CARRERA DE TRABAJO SOCIAL**

Lic. Edin Aníbal Ortiz Lara.

**COORDINADOR CARRERAS DE PEDAGOGÍA**

Msc. Nery Edgar Saquimux Canastuj

**COORDINADOR CARRERA DE INGENIERÍA EN ALIMENTOS**

Dr. Marco Antonio del Cid Flores.

**COORDINADOR CARRERA DE AGRONOMÍA TROPICAL**

MSc. Erick Alexander España Miranda

**COORDINADOR ÁREA SOCIAL HUMANISTA**

Lic. José Felipe Martínez Domínguez

**ENCARGADA CARRERA DE CIENCIAS JURÍDICAS Y SOCIALES**

Lcda. Tania María Cabrera Ovalle

**ENCARGADA CARRERA TÉCNICO PERIODISTA PROFESIONAL**

MSc. Paola Marisol Rabanales

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

MSc. Celso González Morales

**ENCARGADO SECCIÓN DE PEDAGOGÍA PLAN FIN DE SEMANA**

Lic. Manuel Antonio Gamboa Gutiérrez

## **AGRADECIMIENTO**

### **A DIOS:**

Ser Supremo de Vida, por protegerme durante todo mi camino y darme fuerzas para superar obstáculos y dificultades a lo largo de toda mi vida.

### **A MI MADRE:**

María Hernández Mis, por el apoyo incondicional, durante todo el proceso de mi formación profesional y el cuidado de mi hija.

### **A MI PADRE:**

Gustavo Hernández Ixquereu, por los consejos y apoyo que me brindó.

### **A MI NOVIO:**

Erwin Denis, López Roldán, por el apoyo económico y emocional que me brindó durante toda mi carrera Universitaria, a pesar de la distancia.

### **A MI HIJA:**

María Angélica Pascual Hernández, por la comprensión y paciencia que me brindó.

### **A MI HERMANA:**

Angélica Hernández Hernández, por el apoyo brindado durante mis estudios.

## **DEDICATORIA**

### **AL CENTRO UNIVERSITARIO DE SUR OCCIDENTE:**

Casa de estudios Superiores, forjadora de hombres y mujeres con plena convicción de rol profesional.

### **A MI ASESOR LIC. MANUEL ANTONIO GAMBOA GUTIÉRREZ:**

Académico y excelente profesional, por sus sabias enseñanzas, ejemplo a seguir.

### **A MIS DOCENTES:**

Lcda. Dorian Rebeca Peña, Lcda. Tania Elvira Marroquín Velásquez, Lcda. Mayra Say de Carías, Lcda. Sandra Maribel Satey, Lic. Luis Fernando Jiménez.

### **A LIC. FREDY STUARDO QUIÑÓNEZ DE LEÓN (C.T.A. TELESECUNDARIA)**

Por el apoyo incondicional y comprensión que me brindó durante la etapa del Ejercicio Profesional Supervisado (EPS).

*"Las doctrinas, criterios y opiniones contenidas en el presente trabajo, son responsabilidades exclusiva del autor"<sup>1</sup>*

---

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

<b>CONTENIDO</b>	<b>ÍNDICE</b>	<b>PÁGINA</b>
INTRODUCCIÓN		1
<b>CAPÍTULO I</b>		
1.1 Planteamiento del Problema		4
1.2 Definición del Problema		6
1.3 Objetivos de la Investigación		6
1.3.1 Objetivo General		6
1.3.2 Objetivos Específicos		6
<b>CAPÍTULO II</b>		
2.1 Descripción Metodológica		7
<b>CAPÍTULO III</b>		
<b>MARCO TEÓRICO</b>		
3.1 Liderazgo		8
3.1.1 Líder		8
3.1.2 Características de un Líder		9
3.1.3 Perfil de un Líder		12
3.1.4 Tipos de liderazgo		14
3.1.5 Dimensiones del Liderazgo		15
3.2 Administración		18
3.2.1 Principios Administrativos		19
3.2.2 Proceso Administrativo		21
3.3 Administración Educativa		24
3.3.1 Principios de la Administración Educativa		25
3.3.2 Importancia de la Administración en los Centros Educativos		26
3.4 Importancia del Liderazgo en la Administración Educativa		27
3.4.1 Relevancia de la Práctica del Liderazgo por parte de los Administradores Escolares		28
3.4.2 Obligaciones de los Administradores Escolares		29



3.4.3 Aspectos que ejercen una fuerte Influencia en la Concreción del Liderazgo por parte de los Administradores Escolares	31
3.4.3.1 La Comunicación	31
3.4.3.2 Relaciones Humanas	32
3.4.3.3 Clima Organizacional	34
3.4.3.4 Toma de Decisiones	35
3.4.3.5 Trabajo en Equipo	36
3.4.3.6 Gestión Administrativa	37
3.4.3.7 Eficiencia y Eficacia	39
3.5 Institutos Nacionales de Educación Básica de Telesecundaria	40
3.5.1 Creación	40
3.5.2 Base Legal	40
3.5.3 Cobertura	41
3.5.4 Jornada de Trabajo	41
3.5.5 Fines, Propósitos y Objetivos	42
3.5.6 Organización Administrativa	42
3.5.7 Régimen Financiero	43
3.5.8 Metodología	43

## **CAPÍTULO IV**

Análisis y Discusión	45
CONCLUSIONES	52
RECOMENDACIONES	53
BIBLIOGRAFÍA	54

## **ANEXOS**

Solicitud dirigida al Coordinador Técnico Administrativo (EPS)	
Formato de Encuesta dirigida a Personal Docente de los INEB's de Telesecundaria	
Formato de Encuesta a Personal Administrativo de los INEB's de Telesecundaria	
Gráficas de Resultados de Encuesta a Personal Docente	
Gráficas de Resultados de Encuesta a Personal Administrativo	

## Introducción

En primera instancia, es importante destacar que el Liderazgo es usualmente concebido como una capacidad y un proceso: una capacidad innata o adquirible, de convocar a un colectivo para cambiar el estado de las cosas y un proceso, mediante el cual, se inspira, motiva y enseña a un grupo de personas o seguidores, a transformar una determinada realidad, bajo la guía o tutela de un líder. Asimismo, el liderazgo es entendido como la capacidad de influir sobre un grupo de personas, a fin de encauzarlos hacia el logro de sus metas. Es la capacidad de tomar la iniciativa, de gestionar, convocar, promover, incentivar, motivar, evaluar e influir en una o varias personas, haciendo que éstas modifiquen sus conductas.

En otras palabras, el liderazgo es la capacidad y voluntad de conducir a hombres y mujeres a un propósito común y a un carácter que inspire confianza.

Con base a lo expuesto, puede aseverarse que el liderazgo juega un papel preponderante en el desarrollo de las organizaciones y más aún, en lo que atañe a las instituciones educativas, puesto que no puede soslayarse que tiene una amplia incidencia en el proceso de administración escolar, por cuanto su efectiva concreción permite mejorar los niveles de comunicación, las relaciones interpersonales, promoción del trabajo en equipo y así también, la concreción de un buen clima organizacional entre el personal administrativo y docente de las instituciones escolares.

Tomando en consideración que los Administradores escolares se constituyen prácticamente en las personas que sirven de enlace entre las autoridades y la comunidad educativa, sin lugar a dudas, reviste una gran importancia el hecho que dichos administradores funjan como verdaderos líderes a nivel de sus instituciones. Lo anterior quiere decir entonces, que en el ámbito educativo, los administradores escolares, es decir, los directores, están llamados a ser los promotores de los procesos de cambio e innovación a nivel de sus establecimientos.

Lo anterior lleva a pensar por ende, que resulta necesario que los administradores escolares desarrollen el liderazgo durante sus funciones administrativas, teniendo como resultado el logro de metas y objetivos de las instituciones bajo su cargo.

Por otra parte, no puede obviarse el hecho que el liderazgo también tiene una influencia significativa en el proceso de enseñanza y aprendizaje, ya que los administradores escolares, como líderes, tienen la función de controlar y evaluar el progreso del personal docente y principalmente del estudiantado, ofreciéndoles el apoyo necesario para ir mejorando el proceso escolar en general.

Ante lo expuesto, es importante destacar que los administradores escolares de los Institutos Nacionales de Educación Básica de Telesecundaria del departamento de Suchitepéquez están llamados a aplicar un liderazgo que les permita desempeñar una administración eficiente para el beneficio de sus comunidades educativas.

Con el afán de que el presente Informe de Tesina se constituya en un aporte académico para coadyuvar a la promoción del liderazgo en los Institutos de Telesecundaria de Suchitepéquez, es que en el presente se hace alusión a cinco capítulos que se describen de la siguiente manera:

Capítulo I: el cual contiene el planteamiento del problema, describiendo el contexto de la investigación. Posteriormente, se encuentra la definición del problema, donde se destacan de hecho, algunas interrogantes que fueron planteadas al inicio del proceso de indagación y enseguida, se especifican los objetivos del estudio.

Capítulo II. Contiene la descripción metodológica, donde se detallan las técnicas e instrumentos de que se hizo uso, precisamente para validar la investigación realizada.

Capítulo III. Comprende específicamente todo el bagaje o contenido teórico de la tesina, es decir, los temas investigados bibliográfica o e gráficamente, utilizando para el efecto, temas relevantes como: el Liderazgo, Tipos de Liderazgo, Administración Educativa, Principios de la Administración Educativa, Importancia de la Administración Educativa, Obligaciones de los Administradores Educativos, Comunicación, Relaciones interpersonales, Trabajo en equipo, Gestión administrativa, Base legal de Creación de los Institutos de Telesecundaria, Características del modelo educativo de Telesecundaria, entre otros.

Capítulo IV. Comprende el Análisis y la Discusión. Esto quiere decir que en este capítulo específico de la Tesina, se contrasta la información recabada a través de fuentes bibliográficas y e gráficas, con aquella información que fue recabada a través de los directores y docentes de los Institutos Nacionales de Educación Básica de Telesecundaria del departamento de Suchitepéquez.

Capítulo V. Contiene específicamente las conclusiones y recomendaciones; las conclusiones se fundamentan en resultados de la investigación realizada y por consiguiente, las recomendaciones se formulan en función de las conclusiones planteadas.

## Capítulo I

### **“El Liderazgo y su Incidencia en el proceso de Administración Escolar de los Institutos Nacionales de Educación Básica de Telesecundaria del Departamento de Suchitepéquez”**

#### **1.1 Planteamiento del Problema**

En el año 1998 surge el programa de Telesecundaria, a través de un convenio en materia de educación a distancia, entre la Secretaría de Educación Pública de México y el Ministerio de Educación de Guatemala y se desarrolló como un programa experimental por un período de 5 años. Posteriormente, es decir, específicamente en el año 2003, el modelo se consolida con la creación de los Institutos Nacionales de Educación Básica de Telesecundaria, como actualmente se conocen.

Los Institutos de Telesecundaria constituyen un proceso de innovación educativa, a través de un modelo pedagógico moderno, cuyo objetivo consiste en proporcionar educación secundaria a jóvenes que viven en comunidades rurales que no cuentan con el servicio, o en lugares en que la cobertura educativa no es suficiente. Se caracteriza en la mayoría de casos, por apoyarse de un solo docente, responsable del proceso educativo en todas las asignaturas de un grado. Se apoya de material audiovisual y material impreso.

Cabe destacar que actualmente, en lo que respecta al departamento de Suchitepéquez, se cuenta con un total de 65 Establecimientos Educativos de Telesecundaria, 65 administradores escolares, es decir, directores, 204 docentes y 3,801 estudiantes, distribuidos la mayoría de ellos, en áreas rurales. En cada establecimiento se atiende los grados de primero, segundo y tercero básico. El ciclo escolar está contemplado de enero a noviembre para el desarrollo de las actividades docentes y administrativas. Por otro lado, cabe mencionar que la labor pedagógica de telesecundaria se cubre en algunos casos en la jornada matutina, mientras que en otros, en la jornada vespertina; la primera se desarrolla en horario de 7:30 a 12:30 horas y la jornada vespertina se desarrolla en horario de 13:00 a 18:00 horas. Cabe mencionar asimismo, que los establecimientos de Telesecundaria que ofrecen sus servicios en jornada matutina, se debe al hecho que cuentan con edificio escolar propio, en tanto que aquéllos que

funcionan en la jornada vespertina, comparten instalaciones con escuelas del nivel primario.

Como es bien sabido, en la mayoría de las instituciones escolares suelen suscitarse diversas problemáticas y, en lo que respecta a los Institutos de Telesecundaria del departamento de Suchitepéquez, mismos que se constituyeron en unidades de análisis para la presente investigación, la problemática priorizada tuvo que ver precisamente, con la deficiente práctica de liderazgo en el proceso de administración escolar, por cuanto en dichos establecimientos se evidencia entre el personal docente y administrativo: poca comunicación, malas relaciones interpersonales, carencia de trabajo en equipo, ineficacia en la ejecución de los diversos procesos pedagógicos y administrativos de los establecimientos, entre otros.

Lo anterior lleva a pensar entonces que resulta necesaria la práctica del liderazgo por parte de los administradores escolares de los Institutos Nacionales de Educación Básica de Telesecundaria del departamento de Suchitepéquez, debido al hecho que son ellos los encargados de velar por el control del proceso administrativo y el bienestar de la institución, en términos generales.

Con base a lo expuesto, vale la pena destacar que la presente investigación estuvo enfocada en la temática: “El liderazgo y su incidencia en el Proceso de Administración Escolar de los Institutos Nacionales de Educación Básica de Telesecundaria del departamento de Suchitepéquez”.

Vale la pena recalcar el hecho que es de suma importancia que los administradores escolares mantengan liderazgo para poder motivar la labor que ejerce el personal docente, ya que de ellos depende la calidad del servicio educativo que se les brinda a los estudiantes.

Con base a lo planteado, también resulta propicio manifestar que, mediante este proceso de investigación se trató de dar respuesta a las siguientes interrogantes: ¿Qué tipo de liderazgo prevalece en el proceso de Administración Escolar en los Institutos Nacionales de Educación Básica de Telesecundaria del departamento de Suchitepéquez?, ¿Qué destrezas y atributos de liderazgo deben poseer los administradores escolares, para entender y mejorar el proceso administrativo en los

INEB's de Telesecundaria de Suchitepéquez?, ¿De qué forma, el liderazgo favorece el desarrollo de una administración eficiente y eficaz?

## **1.2 Definición del Problema**

- ¿Qué tipo de Liderazgo prevalece en el proceso de administración escolar en los Institutos Nacionales de Educación Básica de Telesecundaria del departamento de Suchitepéquez?
- ¿Qué destrezas y atributos de liderazgo deben poseer los administradores escolares para entender y mejorar el proceso administrativo de los INEB's de Telesecundaria de Suchitepéquez?
- ¿De qué forma, el liderazgo favorece el desarrollo de una administración eficiente y eficaz?

## **1.3 Objetivos de la Investigación**

### **1.3.1 Objetivo General:**

Analizar la incidencia del Liderazgo en el proceso de Administración Escolar de los Institutos Nacionales de Educación Básica de Telesecundaria de Suchitepéquez.

### **1.3.2 Objetivos Específicos:**

- Identificar el tipo de liderazgo que prevalece en los administradores escolares de los Institutos Nacionales de Educación Básica de Telesecundaria del departamento de Suchitepéquez.
- Describir los factores que influyen en la concreción de una administración escolar eficiente y con características de liderazgo.
- Reconocerla importancia del liderazgo en el proceso de administración escolar de los INEB's de Telesecundaria del departamento de Suchitepéquez.

## Capítulo II

### 2.1 Descripción Metodológica

El presente estudio de investigación en torno a la temática: **“El Liderazgo y su Incidencia en el Proceso de Administración Escolar de los Institutos Nacionales de Educación Básica de Telesecundaria del departamento de Suchitepéquez”** se desarrolló de la siguiente manera:

- a) Se investigó en fuentes bibliográficas y e gráficas, temas relevantes como: el liderazgo, qué es un Líder, tipos de liderazgo, perfil de un líder, administración Educativa, procesos administrativos, entre otros.
- b) Con base a la utilización de boletas de Encuesta se interrogó al personal administrativo y personal docente de los Institutos Nacionales de Educación Básica de Telesecundaria del departamento de Suchitepéquez, sobre el liderazgo y su incidencia en el proceso de administración escolar y asimismo, sobre cómo se da en la realidad, el tema de liderazgo en los INEB's de Telesecundaria.
- c) Teniendo a la vista los datos aportados por los informantes claves, se procedió a discutirlos sobre la base de la revisión bibliográfica y e gráfica realizada, respecto al tema del liderazgo y su incidencia en el proceso administrativo de las instituciones escolares.



## Capítulo III

### Marco Teórico

#### 3.1 El Liderazgo

El Liderazgo es concebido usualmente como una capacidad y un proceso: una capacidad innata o adquirible, de convocar a un colectivo para cambiar el estado de las cosas; y un proceso, mediante el cual se inspira, motiva y enseña a un grupo de personas o seguidores, a transformar una determinada realidad, bajo la guía o tutela de un líder.

Asimismo, el liderazgo es entendido como la capacidad de influir sobre un grupo de personas, a fin de encauzarlos hacia el logro de sus metas.

En este orden de ideas, puede aseverarse también que *“El liderazgo es la capacidad y voluntad de conducir a hombres y mujeres a un propósito común y a un carácter que inspire confianza”*. (John, 2000)

En otras palabras, el liderazgo es el talento humano que permite a una persona asumir el cargo de guiar a hombres y mujeres a un mismo fin, brindándoles confianza a todos, con el objetivo de un bien común y no solamente el bienestar personal del líder.

Desde una perspectiva sociológica, el liderazgo consiste en el control y representación de un grupo por uno o varios individuos.

##### 3.1.1 ¿Qué es Líder?

El líder es aquella persona que es capaz de influir en los demás, ya en un grupo de personas, un equipo deportivo. Debe recordarse que el liderazgo no tiene que ver con la posición jerárquica que se ocupa. Una persona puede ser el jefe de un grupo de personas, pero no líder. El líder debe observar al exterior del grupo, para anticipar lo que hará en una situación determinada.

Con referencia a los conceptos de líder y jefe es necesario identificar la diferencia, debido al hecho que los administradores escolares deben actuar como líderes y no

jefes, ya que el líder respeta la opinión de sus colaboradores, logrando así el trabajo en equipo, buenas relaciones interpersonales y el éxito de todas las actividades administrativas que se planifican, mientras que el jefe decide lo que se debe hacer, en virtud de la autoridad que le otorga su posición jerárquica, por lo tanto, no escucha la opinión de los colaboradores ni participa en las actividades. Los líderes en toda organización, ejecutan tareas y actúan en una forma que proporciona a sus seguidores satisfacción y realización, al ejecutar el trabajo requerido, logrando así los objetivos.

Con base a lo expuesto, también es oportuno mencionar que *“El líder es la persona que produce una mentalidad grupal diferente de la que se habría manifestado si él no estuviese en el grupo, y se mide su capacidad de liderazgo por la magnitud de los cambios que produce en forma grupal”* (Beckhard; Goldsmith, 2004.)

Es necesario que el líder motive a las personas que dirige, a que contribuyan incondicionalmente a los objetivos de la organización. La finalidad del liderazgo no es solamente mejorar los resultados del equipo de trabajo, sino también lograr que se hagan las tareas asignadas y que se alcancen los rendimientos esperados.

En cuanto a líder y liderazgo, la primera se refiere a la persona responsable de un equipo y liderazgo es la capacidad que éste desempeña para dirigir a los demás.

### **3.1.2 Características de un Líder**

Las características de un líder son todos aquellos aspectos o cualidades que los identifica como tal.

En este orden de ideas, a continuación se detallan algunas características que deben prevalecer en la personalidad de los líderes y por ende, en los administradores escolares.

- **Capacidad de comunicarse.** Debe expresar claramente sus ideas e indicaciones, logrando que su gente las escuche y comprenda. También debe saber escuchar al grupo que dirige.

La comunicación es un elemento importante para lograr los objetivos de toda actividad planificada, por lo tanto, el administrador escolar es el encargado de transmitir una información clara y precisa a los colaboradores que tiene a su cargo y asimismo, saber escuchar a los demás.

- **Inteligencia emocional.** Es la habilidad para manejar los sentimientos y emociones propios de los demás. Los sentimientos mueven a la gente, sin inteligencia emocional no se puede ser líder.

La inteligencia emocional se refiere a la capacidad que tiene una persona en comprender y controlar los sentimientos y emociones de los demás, en cuanto a tomar el control de cualquier manifestación de desacuerdo que pueda presentarse en determinada reunión, manteniendo así la calma de las reacciones que puedan presentar los colaboradores.

- **Capacidad de establecer metas y objetivos.** Para dirigir un grupo, hay que saber a dónde llevarlo. Sin una meta clara, ningún esfuerzo será suficiente. Las metas deben ser congruentes con las capacidades del grupo. De nada sirve establecer objetivos que no se pueden cumplir.

Un líder administrativo es aquella persona que tiene claras las metas y objetivos de la institución educativa que tiene a su cargo, asimismo, se esfuerza en motivar a sus colaboradores para que juntos logren esas metas, logrando así la satisfacción de todo el equipo de trabajo.

- **Capacidad de planeación.** Una vez establecida la meta, es necesario hacer un plan para llegar a ella. En ese plan se deben definir las acciones que se deben cumplir, el momento en que se deben realizar, las personas encargadas de concretarlas, los recursos necesarios, etc.

La planificación se redacta previo a la ejecución de cualquier actividad administrativa escolar, debido al hecho que constituye la guía para el logro de

objetivos, además, permite conocer si se cuentan con los recursos necesarios para dicha actividad.

- **Un líder conoce sus fortalezas y las aprovecha al máximo.** El liderazgo permite al administrador escolar, reconocer sus fortalezas y potencialidades y por supuesto, aprovecharlas al máximo en lo que atañe a la labor administrativa, pedagógica y social que le compete realizar.
- **Un líder crece y hace crecer a su gente.** Para crecer, no se aferra a su puesto y actividades actuales. Siempre ve hacia arriba. Para crecer, enseña a su gente, delega funciones y crea oportunidades para todos.

Lo anterior lleva a pensar entonces que un líder es aquella persona que vela por el bien común, por esta razón, los administradores escolares deben conocer las necesidades del personal docente en cuanto a conocimientos pedagógicos y administrativos y erradicar todo tipo de debilidades, promoviendo capacitaciones, talleres, entre otros, que fortalezcan el proceso administrativo.

- **Tiene carisma.** Carisma es el don de atraer y caer bien, llamar la atención y ser agradable a los ojos de las personas. Para adquirir carisma, basta con interesarse por las personas y demostrar verdadero interés en ellas; en realidad, en el carisma está la excelencia.

El carisma es una cualidad que facilita trabajar en armonía con los compañeros de trabajo logrando un buen clima organizacional. Para el administrador escolar el carisma, es una fortaleza, ya que le permite mantener buenas relaciones humanas con los colaboradores y demás personas que le rodean.

- **Es Innovador.** Siempre buscará nuevas y mejores maneras de hacer las cosas. Esta característica es importante ante un mundo que avanza rápidamente, con tecnología cambiante, y ampliamente competitivo.

El líder administrativo es la persona que se preocupa por enriquecer sus conocimientos, investigando más información de lo actual, puesto que no es conformista y dirige su mirada a lo más alto, aceptando cambios para actualizarse.

- **Un líder es responsable.** Sabe que su liderazgo le da poder, y utiliza ese poder en beneficio de todos.

La responsabilidad es un valor importante en la vida de todo ser humano, y no cabe duda que todo administrador escolar debe practicar tan importante valor, teniendo así la solvencia moral de exigir a sus colaboradores la responsabilidad en las actividades asignadas.

- **Un líder está informado.** Es evidente que ninguna organización puede sobrevivir sin líderes que entiendan o sepan cómo se maneja la información. Un líder debe saber cómo se procesa la información, interpretarla inteligentemente y utilizarla en la forma más moderna y creativa.

No cabe duda que el administrador escolar debe estar informado de todo lo que atañe al proceso administrativo para mantener informados a los docentes y expresar claramente sus ideas al momento de dar cualquier indicación a sus colaboradores, propiciando así una información clara y entendible.

### 3.1.3 Perfil de un Líder

A continuación se presentan algunas características en cuanto al perfil de un líder administrativo:

- Respeto la dignidad del ser humano sin discriminación.
- Manifiesta responsabilidad en los diferentes actos de su vida personal y laboral.
- Demuestra una actitud positiva de apertura al diálogo y de respeto por la igualdad de oportunidades.
- Fortalece y promueve los valores cívicos, morales y culturales en todo momento y circunstancias.
- Demuestra respeto por las opiniones, ideales y creencias de los demás.

- Demuestra en todo momento, ética profesional.
- Demuestra sinceridad, credibilidad y honradez en sus actuaciones y en el trato con las personas.
- Comparte solidariamente sus conocimientos, habilidades y destrezas con los demás.
- Practica la honestidad en todo momento y circunstancia.
- Manifiesta respeto por la identidad personal, religiosa, lingüística, propia de los demás.
- Acepta sugerencias y promueve la participación sana y constructiva.
- Propicia un ambiente estimulante y democrático para el desempeño docente y el aprendizaje.
- Practica y promueve el respeto a las leyes y normas dentro de un plano de equidad.
- Utiliza el diálogo y la comunicación para manejar las relaciones interpersonales y resolver con madurez, problemas cotidianos.
- Promueve la realidad cultural, ambiental, educativa y ética del país propiciando acciones tendientes a mejorar la situación existente.
- Promueve una cultura de paz, democracia, pluralismo y tolerancia por medio del respeto a lo diverso.

En cuanto al perfil del administrador es importante destacar, que es el conjunto de características ideales, que debe reunir el administrador escolar para dirigir con éxito la institución educativa bajo su cargo, considerando a la institución como un ente productivo para el bienestar de la comunidad educativa, ya que el perfil es el conjunto de roles, conocimientos, habilidades, destrezas y valores necesarios que deben poseerlos directores de las instituciones, para desempeñar su labor administrativa y pedagógica en forma eficiente y eficaz.

### 3.1.4 Tipos de Liderazgo

Actualmente existen varios tipos de liderazgo en los cuales se puede observar las diferentes capacidades o características que pueden desarrollar y distinguir a los administradores escolares en el proceso administrativo.

En este sentido, algunos tipos de Liderazgo que prevalecen en los administradores escolares pueden ser los que a continuación se detallan.

- **Liderazgo Autoritario**

En este tipo de liderazgo, el administrador educativo toma todas las decisiones independientemente de lo que aporten los demás. La figura autoritaria dicta la dirección, dejando a los seguidores en la oscuridad acerca de planes futuros; elige quiénes trabajarán y determina por él solo las tareas de trabajo para los diversos grupos.

Este tipo de liderazgo lo ejercen sólo jefes. Se evidencia cuando el administrador delega funciones y no participa activamente con el grupo, sin embargo, este estilo de liderazgo puede ser efectivo cuando una situación requiere pronta acción o toma de decisiones. Cuando hay líderes autoritarios se carece en sí de un verdadero liderazgo, por cuanto no hay motivación para ejercer trabajo en equipo, debilitando así el proceso administrativo y pedagógico.

- **Liderazgo Democrático**

Este tipo de liderazgo se caracteriza porque la persona que está al frente, es decir, el líder es capaz de aceptar contribuciones del equipo y facilita la conversación de grupo y toma de decisiones. Con este tipo de liderazgo se comparte planes con el grupo y ofrece múltiples opciones para la consideración del mismo. Incentiva a los colaboradores a trabajar libremente con otros y le asigna actividades de tareas al grupo.

Sin duda, un liderazgo democrático permite múltiples puntos de vista, colaboraciones y participación, y a la vez mantiene control y el rol de líder. Un líder democrático de calidad, reconoce las fortalezas del personal y extrae el mejor desempeño de todos,

guiando y dirigiendo efectivamente. Un reto para el líder democrático es reconocer que no todas las tareas deben ser manejadas por el grupo, y que el líder debe resolver algunos temas.

En otras palabras, el liderazgo democrático permite al administrador escolar, conocer la opinión e ideas del personal docente que tiene a su cargo, también permite el trabajo en equipo, buenas relaciones humanas, con el fin de lograr los objetivos y metas a nivel de institucional. Es importante mencionar que el liderazgo democrático es el recomendable para los administradores escolares de los INEB de Telesecundaria.

- **Liderazgo Liberal**

Permite al grupo una completa libertad para tomar decisiones sin participar activamente. En este tipo de liderazgo, la persona al frente (líder) provee materiales y ofrece ayuda solo bajo pedido. No participa en conversaciones de trabajo o tareas de grupo. No ofrece comentarios sobre el desempeño del personal a menos que se le pregunte directamente, y no participa o interviene en actividades. Este estilo funciona mejor cuando los miembros del grupo son altamente calificados y están altamente motivados, con un recorrido comprobado de excelencia.

### **3.1.5 Dimensiones del Liderazgo**

En la actualidad, ya no es suficiente tener carisma o simpatía para ser líder de un equipo de trabajo o para dirigir una gran empresa, de hecho nunca han sido suficientes estas habilidades por sí sola. Es necesario comprender el liderazgo como una identidad integral de las personas.

Por lo expuesto, vale la pena reconocer distintas dimensiones con base a las cuales, los líderes pueden trabajar y dirigir a su equipo de trabajo hacia cada una de las metas trazadas.



- **Liderazgo Transaccional**

El liderazgo transaccional tiene como base el intercambio, ya que el trabajador ofrece sus servicios y obtiene por ello salario y otros beneficios. El líder otorga a sus trabajadores intereses y recompensas y éstos responden con su trabajo. Se puede decir que en el liderazgo transaccional el objetivo más importante de un trabajador es hacer lo que el líder le solicita.

Los líderes transaccionales están más preocupados por mantener el flujo normal de las operaciones, utilizando el poder disciplinario y una serie de incentivos para motivar a los empleados a dar lo mejor de sí. El término "transacción" se refiere al hecho de que este tipo de líder motiva esencialmente a subordinados mediante el intercambio de recompensas por el rendimiento.

- **Liderazgo Transformacional**

El liderazgo transformacional se centra en la creación de equipos, la motivación y la colaboración con los empleados en los diferentes niveles de una organización para lograr un cambio. Los líderes transformacionales establecen metas e incentivos para impulsar a los colaboradores a niveles de rendimiento más altos, mientras que proporcionan oportunidades para el crecimiento personal y profesional de cada empleado.

*El liderazgo transaccional y el transformacional se distinguen como estilos diferentes para influir en las personas, ya que se basan en la modalidad de interacción que el líder político promueve, así como el propósito que la sustenta” (Chavarría, 2001).*

Se puede decir entonces, que entre el liderazgo transaccional y el transformacional hay diferencia debido a que el primero se enfoca en el logro del trabajo que se debe realizar diariamente, sin elevar el nivel de liderazgo, por el contrario, el transformacional va más allá de lo normal, estableciendo metas e incentivos motivando así a los colaboradores a lograr un rendimiento más alto de lo establecido.

- **Liderazgo Estratégico**

Es la capacidad del administrador escolar para orientar y dar sentido a los procesos pedagógicos, organizacionales y comunitarios que se desarrollan dentro de la institución. Este tipo de liderazgo establece acuerdos básicos con el resto de la comunidad educativa en torno del sentido de la escuela, definiendo objetivos, metas y líneas de acción que permitan transitar los procesos de mejora o transformación que la institución se marque. El liderazgo estratégico toma como puntos de referencia la planificación estratégica y la planificación situacional, la que, entre otros aspectos, rescatan la importancia de generar en el colectivo institucional, la necesidad de iniciar procesos de mejora o transformación que surgen del diagnóstico de un problema.

- **Liderazgo Pedagógico**

El liderazgo pedagógico es la capacidad de ver funcionar la institución educativa en toda su complejidad; permite al administrador educativo construir, en conjunto con los docentes, una visión clara de los fines de la educación. El liderazgo pedagógico está referido también a consolidar el respeto por lo diverso, socializar en valores y prácticas democráticas, desarrollar el pensamiento autónomo y fomentar los procesos de producción de conocimiento.

Es importante mencionar que el liderazgo pedagógico está enfocado a los procesos de aprendizaje, sin descuidar otros factores como la comprensión de dificultades que presentan los estudiantes ya que tiene relación con el proceso de enseñanza y aprendizaje. Este tipo de liderazgo apoya al administrador escolar a tener una visión clara de los objetivos y estrategias a utilizarse para concretar la calidad educativa.

- **Liderazgo Comunitario**

El líder comunitario se enfoca en promover vínculos proactivos con la comunidad local y regional, así como también generar mecanismos de regulación interna que se adapten a las variaciones del entorno.

- **Liderazgo Político**

Integra las diferentes dimensiones del liderazgo hasta aquí tratadas y define aspectos que hacen ala micro-política del centro educativo. El administrador educativo, como líder es quien define los grandes lineamientos de las prácticas colectivas. Además, es quien establece cierta impronta institucional que se traduce en un determinado estilo de gestión, perfil de funciones, modalidades de vinculación, clima de trabajo. Esta dimensión de liderazgo es la que articula y realimenta una cierta cultura institucional, entendida como aquella estructura que sostiene y organiza al centro a través de representaciones, valores, principios y normas que rigen las prácticas colectivas.

### **3. 2 Administración**

La administración es una ciencia que se encarga de planificar, organizar, integrar, dirigir, controlar y evaluar los recursos humanos, financieros, materiales y tecnológicos de una organización e institución, con la finalidad de lograr los objetivos, las metas o competencias estipuladas para la obtención de beneficios; siendo económicos o sociales, obedeciendo a los fines establecidos.

*“La administración debe actuar bajo dos principios de Legalidad y Juridicidad, y bajo las reglas de la competencia administrativa, asimismo, es importante abordar los cinco pasos administrativos: la planificación, la Coordinación, la Organización, la Dirección y Control”(Reyes, 2001).*

Para una administración eficiente y eficaz, es necesario que los administradores escolares tengan conocimientos de los procesos que se desarrollan mediante las diferentes actividades que se realicen, aplicando los pasos administrativos en forma justa y honesta de acuerdo lo establecido en la Legislación Educativa.

### 3.2.1 Principios Administrativos

Los principios administrativos son los criterios necesarios para identificar y agrupar el trabajo que debe hacerse en las organizaciones. Además, son necesarios para definir y establecer las relaciones interpersonales, con el fin de hacer cooperativo el trabajo de los colaboradores de las instituciones escolares. En razón de ello, se determinan las actividades específicas que son necesarias para alcanzar los objetivos que prevé la organización. En este sentido pues, cabe destacar que los principios administrativos son:

- **División del trabajo:** Induce a la especialización y promueve eficiencia.

El administrador escolar debe conocer el perfil y las fortalezas de cada colaborador que tenga a su cargo para poder ubicarlo en el puesto que le corresponda.

- **Autoridad y responsabilidad:** Quien tiene el poder avalado por un cargo, tiene que responder por los resultados de su gestión.

Es necesario tener carácter positivo para ejercer autoridad y asumir las responsabilidades de las decisiones tomadas.

- **Disciplina:** Es sinónimo de respeto.

La disciplina es importante en el proceso administrativo, permitiéndole respetar los lineamientos establecidos a nivel institucional.

- **Unidad de mando:** Cada empleado tiene que responder a un solo jefe.

En la administración se debe tener claro quién es el jefe inmediato o superior, para tener una buena información y evitar inconvenientes.

- **Unidad de dirección:** Todos los miembros de una organización deben trabajar en función de los mismos objetivos.

Es necesario que los administrativos educativos den a conocer a los colaboradores, los objetivos generales y específicos del proceso administrativo.

- **Subordinación del interés particular al general:** Son prioritarios los intereses de la organización y luego los personales.
- **Remuneración del personal:** La retribución por el trabajo debe ser acorde a las tareas desempeñadas y justas.
- **Jerarquía:** Representa la cadena de mando, quién manda a quién. Hay que respetarla dirigiéndose al inmediato superior/inferior.
- **Orden:** Se puede sintetizar con la frase “un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar”. De esta forma se evitan demoras en búsquedas infructuosas de por ejemplo las herramientas de trabajo.
- **Equidad:** Es sinónimo de justicia y trato igualitario para con todos los trabajadores.

La equidad es un valor que se debe de aplicar en toda organización educativa, puesto que se trata con seres humanos los cuales tienen los mismos derechos y obligaciones.

- **Estabilidad del personal:** Se le debe dar al trabajador el tiempo suficiente para aprender y asimilar las tareas encomendadas.
- **Iniciativa:** Se debe estimular y valorar los aportes efectuados por el personal que favorezcan a la organización.
- **Unión del personal:** Se refiere a la armonía en los vínculos para que el clima laboral sea agradable.

Es necesario el liderazgo en la administración educativa para motivar al personal a convivir en armonía, ya que las malas relaciones interpersonales provocan problemas entre docentes.

- **Centralización:** Se refiere a la afluencia hacia la unidad de mando quien tomará las decisiones. Cuanto más grande sea la organización menor será la centralización.

### 3.2.2 Proceso Administrativo

El proceso administrativo se divide en una actividad compuesta por ciertas sub-actividades que constituyen el proceso administrativo. Este proceso está formado por cuatro funciones fundamentales: planeación, organización, ejecución y control.

- **Planeación**

La planeación fija con precisión lo que va a hacerse, fija el curso concreto de la acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y las determinaciones de tiempos y de números, necesarias para su realización.

En otras palabras, *“Planeación implica seleccionar Misiones y objetivos, así como las acciones necesarias para cumplirlas y requiere por lo tanto, la toma de decisiones”* (Koontz, 2004).

Actividades importantes de planeación:

- Aclarar, amplificar y determinar los objetivos
- Pronosticar
- Establecer las condiciones y suposiciones bajo las cuales se hará el trabajo.
- Seleccionar y declarar las tareas para lograr los objetivos.
- Establecer un plan general de logros enfatizando la creatividad para encontrar medios nuevos y mejores de desempeñar el trabajo.
- Establecer políticas, procedimientos y métodos de desempeño.
- Anticipar los posibles problemas futuros.

- Modificar los planes a la luz de los resultados del control.

- **Organización**

La organización es el arreglo de las funciones que se estiman necesarias para lograr un objetivo, y una indicación de la autoridad y la responsabilidad asignada a las personas que tienen a su cargo la ejecución de las funciones respectivas.

En otros términos, puede aseverarse que *“La organización es el proceso de combinar el trabajo que los individuos o grupos deban efectuar, con los elementos necesarios para su ejecución, de tal manera que las labores que así se ejecuten, sean los mejores medios para la aplicación eficiente, sistemática, positiva y coordinada de los esfuerzos disponibles”*. (Harris, 1995).

Lo anterior lleva a pensar que la organización es un elemento ampliamente necesario en el proceso de la administración, ya que por medio de la organización, el administrador escolar delega funciones a los docentes que deben asumir en cuanto a la realización de una actividad, asimismo, se le proporciona los recursos necesarios que se utilizarán.

Actividades importantes de organización.

- Subdividir el trabajo en unidades operativas.
- Agrupar las obligaciones operativas en puestos.
- Reunir los puestos operativos en unidades manejables y relacionadas.
- Aclarar los requisitos del puesto.
- Seleccionar y colocar a los individuos en el puesto adecuado.
- Utilizar y acordar la autoridad adecuada para cada miembro de la institución.

- **Ejecución**

Para llevar a cabo físicamente las actividades que resulten de los pasos de planeación y organización, es necesario que el administrador tome medidas que inicien y continúen

las acciones requeridas para que los colaboradores del grupo ejecuten la tarea. El administrador es el encargado de dirigir, instruir, ayudar a las personas a mejorar su trabajo, mediante su propia creatividad y la compensación.

En otras palabras, ejecución significa poner en práctica las actividades administrativas planificadas y organizadas. Asimismo, con el apoyo e indicaciones del administrador escolar, ya que es el encargado de dirigir y apoyar las diferentes actividades que se realizan en la institución educativa.

Actividades importantes de la ejecución.

- Poner en práctica la filosofía de participación
- Conducir y retar a otros para que hagan su mejor esfuerzo.
- Motivar a los trabajadores.
- Comunicar con efectividad.
- Motivar al personal para que realicen todo su potencial.
- Recompensar con reconocimiento el buen trabajo.
- Satisfacer las necesidades de los empleados a través de esfuerzos en el trabajo.
- Revisar los esfuerzos de la ejecución a la luz de los resultados del control.

- **Control**

En principio, puede señalarse que *“El control es la medición de los resultados actuales y pasados, en relación con los esperados, ya sea total o parcial, con el fin de corregir, mejorar y formular nuevos planes”* (Chiavenato, 2003).

También puede decirse que el Control permite establecer un buen plan, distribuir las actividades requeridas para ese plan y la ejecución exitosa de cada colaborador no asegura que la empresa será un éxito. Pueden presentarse, malas interpretaciones y obstáculos inesperados.



#### Actividades importantes de control

- Comparar los resultados con los planes generales.
- Evaluar los resultados contra los estándares de desempeño.
- Idear los medios efectivos para medir las operaciones.
- Transferir datos detallados de manera que muestren las comparaciones y las variaciones.
- Sugerir las acciones correctivas cuando sean necesarias.
- Informar a los miembros responsables de las interpretaciones.

### 3.3 Administración Educativa

La administración educativa, se define como un proceso que aplica varias acciones encadenadas, como un conjunto coherente para obtener del sistema educativo, el máximo rendimiento posible.

Es decir, la administración educativa constituye, fundamentalmente, las actividades, los medios, los actores, involucrados en la educación que buscan principalmente la excelencia. Asimismo, favorece el dinamismo y la eficiencia, procura utilizar al máximo los recursos, coordinando a los actores de la administración educativa, en búsqueda de un objetivo común.

*“La Administración es una ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales por medio de una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado”* (Cifuentes, 2007).

La administración educativa es la encargada de planear, organizar, liderar y controlar el trabajo de los colaboradores de las instituciones escolares. Se trata, en definitiva, de lograr unos objetivos a través del uso correcto de los recursos humanos y bienes materiales de que se disponga.

Por otra parte, también puede aseverarse que la administración educativa es el conjunto de teorías, técnicas, principios y procedimientos administrativos aplicados al

manejo de una entidad educativa, es decir, un proceso de toma y ejecución de decisiones relacionadas a la apropiada combinación de los elementos humanos, materiales, técnicos y financieros, requeridos para la efectiva conducción de un sistema educativo, para crear las condiciones físicas, culturales y económicas que faciliten las tareas de investigar, enseñar y aprender que faciliten el proceso de enseñanza y aprendizaje.

### **3.3. 1 Principios de la Administración Educativa.**

Es necesario destacar que las administraciones educativas están obligadas a ser responsables y sostenibles, es decir, deben contar con principios bien definidos y aplicables, pues las mismas sostienen un sin número de relaciones y su producto, los graduados o profesionales, serán su reflejo cuando se inserten laboralmente en la sociedad.

Concerniente a la administración educativa, la UN Global Compact\*, propone los siguientes seis principios para fortalecer las organizaciones escolares.

- Desarrollar las capacidades de los alumnos para que sean los futuros generadores de valor sostenible para las empresas y la sociedad en general, y a trabajar para una economía global integrada y sostenida.
- Incorporar en las actividades académicas y planes de estudio los valores de la responsabilidad social mundial, tal como se refleja en iniciativas internacionales, como es el caso del Pacto Mundial de Naciones Unidas.
- Crear marcos educativos, materiales, procesos y entornos que permitan experiencias eficaces de aprendizaje para un liderazgo responsable.

- Comprometerse con una investigación conceptual y empírica de que los avances en nuestra comprensión sobre el papel, la dinámica y el impacto de las corporaciones en la creación de valor sostenible social, ambiental y económico.
- Interactuar con los directores de las corporaciones empresariales para ampliar el conocimiento de sus desafíos en el cumplimiento de las responsabilidades sociales y ambientales y para explorar conjuntamente efectivos de enfrentar tales desafíos.
- Facilitar y apoyar el diálogo y el debate entre los educadores, negocios, gobierno, consumidores, medios de comunicación, organizaciones de la sociedad civil y otros grupos interesados y las partes interesadas sobre temas críticos relacionados con la responsabilidad social global y la sostenibilidad.

### **3.3.2 Importancia de la Administración en los Centros Educativos**

Es evidente que la administración es importante en toda institución educativa para lograr una calidad en el proceso de enseñanza y aprendizaje , lamentablemente, existen administradores que no aportan mejoras a la educación, ya que no están preparados para ejercer con liderazgo el proceso administrativo, sin embargo, hay administradores que se actualizan a nuevos cambios que beneficien su función como administradores.

*“El Administrador escolar es la persona que sirve de enlace entre las autoridades y la comunidad educativa, de allí la importancia de su figura, su papel, y su preparación”* (Cifuentes, 2007).

Los administradores como buenos líderes tienen la función de controlar y evaluar el progreso del personal docente, ofreciéndoles el apoyo necesario para ir mejorando el proceso de enseñanza aprendizaje.

Lo anterior lleva a pensar que resulta necesario que los administradores escolares se actualicen no sólo en conocimientos académicos, sino también en experiencias y conocimientos pedagógicos, con capacitación de liderazgo, con formulación de proyectos, conocimientos de estrategias para la solución de conflictos, en apoyo a los diferentes problemas que puedan presentarse en los diferentes centros educativos. Además, una administración de calidad se logrará cuando se despierte la conciencia de ofrecer un buen servicio en beneficio de la comunidad educativa, teniendo como base el desarrollo efectivo del liderazgo.

### **3.4 Importancia del Liderazgo en la Administración Educativa**

Vale la pena destacar que los buenos resultados de una administración educativa dependen fundamentalmente del liderazgo, ya que el líder es el encargado de influir y motivar las capacidades de los colaboradores, logrando así buenos resultados.

Tomando en cuenta que el liderazgo es el conjunto de capacidades que se tiene para influir en un conjunto de personas, haciendo que este equipo trabaje con entusiasmo en el logro de metas y objetivos. También se entiende como la capacidad de tomar la iniciativa, gestionar, convocar, promover, incentivar, motivar y evaluar a un grupo o equipo de trabajo, debe tener habilidad para la coordinación, para el logro de las metas colectivas e individuales, capacidad de dirigir, ser el ejemplo para los demás, trabajar con mucho entusiasmo de manera positiva.

Por otra parte, es preciso aclarar que el líder como toda persona, posee muchos defectos y virtudes que debe conocer; en otras palabras, es necesario autoevaluarse y conocer las propias debilidades para luego entender y comprender a los demás.

La importancia que tiene la calidad de un buen líder siempre ha sido un factor importante en la vida humana, pero conforme pasa el tiempo se ha acrecentado la necesidad de líderes en la dirección de instituciones educativas, debido a la necesidad que se tiene en mejorar el proceso administrativo. Toda institución educativa, tanto privada como pública necesita como base fundamental un administrador escolar que tenga un nivel de liderazgo elevado. El administrador escolar no necesariamente debe

ser la persona encargada de liderar un grupo de personas, todos podemos ser líderes, no importando el puesto jerárquico que tengamos en una institución o empresa simplemente debemos actuar bien para alcanzar los objetivos.

Líder es la persona que dirige a un grupo, actúa de acuerdo a sus instintos no espera que otros le indiquen qué hacer, asimismo, propicia un ambiente de confianza entre sus colaboradores, aplicando todos sus conocimientos administrativos en forma positiva para lograr el fin de la institución.

Lo anterior lleva a pensar que el liderazgo constituye un elemento necesario e indispensable en la administración escolar, ya que ser un buen administrador no significa delegar cargos o imponerlos, sin antes escuchar opiniones de los demás, al contrario, el administrador con liderazgo escucha sugerencias para tener un nivel de confianza óptimo, esto tendrá como resultado erradicar las debilidades administrativas, alcanzando metas, así como una buena relación humana y laboral.

Actualmente, hay administradores educativos que viven un ámbito de trabajo donde cada quien hace lo que puede y como puede, provocando desorden en el proceso administrativo y pedagógico.

Finalmente la administración escolar necesita líderes que fortalezcan el proceso administrativo en las diferentes instituciones educativas, utilizando estrategias que ayuden a la solución de las diferentes problemáticas que se susciten en la labor pedagógica y administrativa.

### **3.4.1 Relevancia de la práctica del Liderazgo por parte de los Administradores Escolares**

La importancia del liderazgo en los administradores escolares radica en la capacidad de estimular y motivar el proceso administrativo con una iniciativa propia y la capacidad de aprender en equipo y cooperar con otros.

El liderazgo es un elemento importante, para identificar a un buen administrador escolar, ya que desarrollará una capacidad de predecir y controlar la conducta del grupo, además capacidad de gestión, mando, toma de decisiones, capacidad para resolver conflictos y capacidad de negociación.

El liderazgo debe constituirse en una conducta de buenas relaciones humanas dentro del campo organizacional, por tal razón, es necesario en la administración de todo establecimiento educativo. El líder administrativo debe conocer la motivación humana para guiar a los demás, asimismo, tener la capacidad de fomentar a través de la humanización, un proceso de interacción entre los individuos y crear un clima organizacional apropiado para desarrollar los procesos de dirección, motivación, comunicación, toma de decisiones, establecimiento de metas, supervisión y control.

Ante lo expuesto, es importante destacar que las cualidades de liderazgo se refleja en las acciones que desarrolla el administrador escolar al momento de organizar y ejecutar las diferentes actividades administrativas. Además, las estrategias que utilizará para delegar y solicitar la participación de todos sus colaboradores. Por lo tanto, una buena administración requiere un líder que desarrolle las cualidades y capacidades necesarias en cuanto a capacidad de negociar, buscar acuerdos, consensos, ser flexible y utilizar diferentes estilos de liderazgo para el beneficio de la institución educativa, el cual les permitirá el logro de metas y objetivos.

### **3.4.2 Obligaciones de los Administradores Escolares**

Como es bien sabido cuando se prestan los servicios laborales a las instituciones educativas, todos los colaboradores asumen diferentes responsabilidades u obligaciones, en este caso son obligaciones de los directores de centros educativos según Ley de Educación Nacional. Decreto Legislativo No. 12-91 Legislación Básica Educativa. Título III Garantías Personales de Educación Derechos y Obligaciones. (Martínez, 2012.)

- Tener conocimiento y pleno dominio del proceso administrativos del aspecto técnico-pedagógico y de la Legislación Educativa vigente relacionada con su cargo y centro educativo que dirige.
- Planificar, organizar, orientar, coordinar, supervisar y evaluar todas las acciones administrativas del centro educativo en forma eficiente.

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

### **3.4.3 Aspectos que ejercen una fuerte influencia en la concreción del Liderazgo a nivel de las instituciones escolares**

#### **3.4.3.1 La Comunicación**

La comunicación es una actividad humana y parte de la relación de las personas en cualquier ámbito y momento de la vida. Si no fuese por la comunicación no podríamos conocer lo que nos rodea y además, convivir con los demás. Asimismo, la comunicación nos facilita la obtención de información para conocer, expresarnos y relacionarnos con las personas.

Los elementos que componen el proceso de comunicación son: código (sistema de signos y reglas combinados con la intención de poner algo en conocimiento), canal (el medio físico a través del cual se transmitirá la información) y los denominados: emisor (quien desea enviar un mensaje) y receptor (la persona a la cual estará dirigido el mensaje).

La principal dificultad que puede presentarse dentro del proceso comunicativo es el ruido, una perturbación que complicará el normal desarrollo del mensaje.

La comunicación, en los seres humanos es una acción propia de la actividad psíquica, procediendo la misma del pensamiento, el lenguaje y las capacidades psicosociales de relación. La comunicación, ya sea verbal o no verbal, le permitirá a los individuos influir en las decisiones de los demás.

Definitivamente, las personas no podrían vivir si no contarían con la comunicación, debido que la comunicación es un proceso mediante el cual se transmiten informaciones, sentimientos, pensamientos hacia los demás.



- **Elementos de la comunicación.**

En la comunicación, todos los elementos son importantes y absolutamente imprescindibles. Si cualquiera de ellos faltara, el proceso quedaría incompleto y la comunicación no se realizaría.

Los elementos que intervienen en un acto de comunicación son:

- Emisor: Produce el mensaje y lo envía.
- Receptor: Recibe el mensaje y lo interpreta.
- Código: Conjunto de signos y reglas que el emisor y el receptor conocen y que sirven para codificar y decodificar el mensaje.
- Mensaje: Enunciado enviado por el emisor y recibido por el receptor.
- Canal: Medio físico por donde circula el mensaje.
- Situación: Circunstancias psicológicas, sociales, emocionales, etc. que rodean al “E” y al “R” y que condicionan el mensaje e influyen en su transmisión y recepción.
- Referente: Elemento, situación real a la que se “refiere” el emisor.
- Ruido: Cualquier interferencia que, afectando a cualquiera de los demás elementos, produce el fracaso del acto de comunicación.

### **3.4.3.2 Relaciones Humanas**

Cuando se habla de relaciones humanas, se hace referencia a la capacidad que tiene el ser humano de convivir con los demás seres de su misma especie en forma cordial y fraterna.

Por medio de las relaciones humanas se logra la cooperación y confianza de los diferentes miembros del grupo y asimismo, entablando una buena comunicación entre los mismos.

Las buenas relaciones humanas son importantes en toda organización educativa, ya que permite una convivencia en armonía y buena comunicación con los demás, logrando metas y objetivos que se planifican previos a una actividad administrativa, asimismo, forman parte del perfil de un administrador escolar.

Tomando en consideración que las relaciones humanas son un factor importante en la administración escolar, a continuación se detallan algunos factores que intervienen en las mismas:

- **Respeto**  
Cuando no se comparte un punto de vista de otra persona, es conviene considerar las creencias y sentimientos de los demás. Ya que los seres humanos necesitan relacionarse con otras personas por lo que es importante respetar y hacerse respetar.
- **Comprensión**  
Comprender significa, aceptar a los demás como personas, con sus limitaciones, necesidades individuales, derechos, características especiales y debilidades. La comprensión y la buena voluntad son la clave de las relaciones humanas.
- **Cooperación**  
Es la llave del bienestar general. Trabajando todos por un mismo fin, se obtienen los mejores resultados y beneficios.
- **Comunicación:** Es el proceso mediante el cual se transmite y reciben datos, ideas, opiniones y actitudes para lograr comprensión y acción.
- **Cortesía**  
Es el trato amable y cordial, facilita el entendimiento con los demás, permite trabajar juntos en armonía y lograr resultados. La cortesía es fundamental en las relaciones humanas, porque permite trabajar en armonía, y en equipo.

Es necesario que el administrador escolar mantenga una adecuada actitud hacia las relaciones humanas o sea la disposición de ánimo frente a las cosas, personas y situaciones que lo rodean.

Asimismo, el respeto y la aceptación hacia otras personas tomando en cuenta que el ser humano es distinto y único. Porque al rechazar a una persona se afecta su autoestima y se pierde la relación positiva. Para mantener buenas relaciones humanas es importante la empatía y la humildad permitiendo una buena convivencia y valorando la mutua dignidad como seres humanos.

### **3.4.3.3Clima Organizacional**

Es un elemento fundamental de las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral. La especial importancia de este enfoque reside en el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de estos factores. Sin embargo, estas percepciones dependen en buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la institución.

- **Principios del Clima Organizacional**

Se considera que un buen clima organizacional se puede construir a partir de estos principios:

- Que la gente sea respetada.
- Que la gente sea escuchada.
- Que la gente sea realimentada.

En cuanto al respeto hacia los demás se sabe que todos los miembros de una organización son valiosos ya tienen un valor añadido por el conocimiento y experiencia aplicada a su labor docente. Sin embargo, con la convivencia diaria, la ética de cada quién, la educación, el carácter y otros factores, provoca que se falte al respeto dentro

de la misma organización, olvidando que los compañeros son personas y que merecen ser tratados con respeto.

Con referencia a escuchar a los demás, es importante que la comunicación sea transmitida en dos vías, esto significa que no sólo se reciban órdenes sino que se escuchen a quienes las ejecutan, dándoles así la oportunidad de aportar, transformar o influir en un cambio positivo para la organización.

En cuanto a la importancia de la realimentación, es necesario definir un flujo de información de dos vías, debido que los colaboradores necesitan ser evaluados y realimentados sobre el desempeño y progreso dentro de su área de trabajo y en general, dentro de la organización.

- **Elementos del Clima Organizacional**

Los elementos del clima organizacional deben estar presente en toda organización educativa, debido que son necesarios para lograr el buen funcionamiento del clima laboral.

Influencia, trabajo en equipo, satisfacción, deseo de cambio y responsabilidad son los elementos importantes que inciden en el buen clima organizacional. Pues es necesario que los miembros de la organización sientan, que son parte integral de ésta, que son tomados en cuenta, que no deben temer a opinar y de hecho a criticar los elementos de la organización que no contribuyen a los procesos de cambio, proponiendo nuevas formas de realizar las actividades labores, entre otras actitudes que se fomentan en buen clima organizacional.

#### **3.4.3.4 Toma de Decisiones**

La toma de decisiones es un elemento clave en la vida; ya que diariamente se toman decisiones y no siempre se hace de una manera planificada. Tomar una buena decisión consiste en trazar el objetivo que se quiere conseguir, es necesario reunir toda la información relevante al tema central antes de tomar cierta decisión, una buena

decisión es un proceso que necesita tiempo y planificación de un buen procedimiento o modelo de toma de decisiones, el cual ahorraría tiempo, esfuerzo y energía.

En este orden de ideas, es preciso mencionar por ejemplo que *“la Eficiencia y la Eficacia son elementos importantes en la toma de decisiones en la administración Educativa, debido a que la eficacia es una medida normativa del logro de resultados, mientras que la eficiencia es una medida normativa de la utilización de los recursos en los procesos”* (Chiavenato, 2003).

La toma de decisiones es un factor clave en la administración educativa, por tanto un líder administrativo, debe tomar decisiones necesarias y pertinentes, enfocado al beneficio de la institución educativa, no siendo éste objeto de manipulación ni preferencias hacia los colaboradores. Cabe mencionar que un administrador escolar, puede tener buenas relaciones humanas, pero siempre mantener firme las decisiones que debe tomar en el proceso administrativo.

#### **3.4.3.5. Trabajo en Equipo**

Un equipo de trabajo es un conjunto de personas que se organizan de una forma determinada para lograr un objetivo común. Los equipos de trabajo están formados por personas, que aportan a los mismos una serie de características diferenciales (experiencia, formación, personalidad, aptitudes, etc.), que van a influir decisivamente en los resultados que obtengan esos equipos, porque el trabajo es hecho por varias personas donde cada uno hace una parte pero todos con un objetivo común.

En otras palabras, el trabajo en equipo se da por la mutua colaboración entre personas con el fin de alcanzar la consecución de un resultado determinado, guardando la estrecha relación de convivencia en sociedad.

Un elemento fundamental para que el trabajo cooperativo rinda sus frutos es la asignación de tareas específicas para cada uno de los integrantes del grupo humano en cuestión. Ya que el trabajo en equipo está enfocado a lograr las metas en conjunto, es decir, poner en práctica una frase muy popular de la hoy fallecida Madre Teresa de

Calcuta *“Yo hago lo que usted no puede hacer, usted hace lo que yo no puedo hacer, juntos podemos hacer grandes cosas”.*

El trabajo en equipo puede generar mejores condiciones para analizar el sentido de la acción administrativa si las personas se implican en procesos de reflexión y de apertura a nuevas perspectivas.

En toda organización educativa, es evidente que los administradores no pueden ejecutar por sí solos las diferentes actividades que se realizan. Sin duda, necesitan el apoyo de todos los colaboradores que tienen a su cargo.

Para lograr el trabajo en equipo, es necesario tener liderazgo, el cual permite al administrador motivar y apoyar a los demás.

### **3.4.3.6 Gestión Administrativa**

Gestión es definida como el conjunto de actividades de dirección y administración, haciendo diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera.

La gestión debe ser entendida como el arte de la organización, de los actores, los recursos, la gestión en el desarrollo de los procesos de aprendizaje. Además el conjunto de acciones de administradores, encaminadas al logro de determinados propósitos.

En otro orden de ideas, se puede definir a la gestión escolar como el conjunto de acciones, relacionadas entre sí, que emprende el equipo directivo de una escuela para promover y posibilitar la consecución de la intencionalidad pedagógica en beneficio de la comunidad educativa. Ya que ser directivo de una escuela es poder llevar adelante la gestión de esa institución. Es tener la capacidad de construir una intervención institucional considerando la totalidad de las dimensiones que le dan sentido como organización.

La función primordial de la gestión es desarrollar una educación de calidad para todos. El pretender y llevar a cabo una buena gestión escolar tiene que ver con la modificación de hábitos, de voluntades personales, reflexionar sobre: ¿Por qué cambiar lo que se

está haciendo? ¿Para qué? ¿Cómo transformar lo que se hace? ¿A quién beneficia el cambio?

En otras palabras, la gestión es una tarea necesaria e indispensable para el logro de los objetivos de cualquier institución educativa, tomando como referencia la ejecución de procesos ejecutivos que tendrán como consecuencia resultados positivos y de calidad. Se puede decir, que la gestión en cualquier ambiente que se desarrolle debe propiciar un ambiente de participación de manera que todos los actores del proceso educativo se sientan comprometidos con el logro de los fines y propósitos de la institución.

Por consiguiente, es menester que toda institución educativa inicie con un diagnóstico y posteriormente, se formule la misión y visión escolar a futuro, con la finalidad de lograr la evaluación pertinente del proyecto escolar.

Por tal motivo, se manifiesta que la gestión, es de suma importancia para el buen funcionamiento de las instituciones; por lo que es conveniente mencionar que los administradores escolares de los INEB's de Telesecundaria se actualicen constantemente, tomando en cuenta que es para beneficio de los estudiantes.

Además, es importante que haya buenas relaciones humanas y trabajo en equipo en los establecimientos educativos, para lograr con eficiencia las actividades en beneficio de los estudiantes, ya que son el eje central dentro del proceso de enseñanza y aprendizaje.

- **La gestión es un proceso dinámico que abarca:**
- Organización del Material del Centro.
- Acción y efecto de la administración.
- Es participación de los administradores educativos.
- Es uso racional de los espacios.
- Es movilizar recursos.

### **3.4.3.7 Eficacia y eficiencia**

Ser eficaz es conseguir metas y objetivos propuestos, independientemente del uso que se le haya dado a los recursos.

La eficacia hace referencia a los resultados obtenidos en relación con las metas y el cumplimiento de los objetivos. Por ejemplo, un equipo de trabajo de 5 personas puede ser eficaz cuando al cabo de una jornada laboral consigue alcanzar los objetivos previstos: montar 15 muebles.

Ser eficiente es conseguir metas y objetivos, empleando los medios de la mejor manera (tiempo, recursos materiales, etc.). Por ejemplo, siguiendo el ejemplo anterior, un equipo de trabajo de 4 personas sería eficiente si es capaz de montar los mismos muebles en menos tiempo. Ser eficaz se mide, por lo tanto, por el grado de consecución de los objetivos mientras que ser eficiente se centra en la forma de utilización de los recursos. Estos dos términos se utilizan en diversos campos, como en el área de la Gestión y Administración de Empresas, pero sin duda, también tiene una gran relevancia en el ámbito educativo.

Es eficiente un administrador educativo, cuando realiza una actividad utilizando menos recursos y tiempo planificado, logrando así los objetivos y metas trazadas.

Será eficaz el administrador realizando la actividad, utilizando los recursos necesarios y tiempo establecido en el plan, además logra los objetivos y metas.

Eficiencia (eficiente), esta palabra implica que se logre una tarea o proyecto con menos recursos y tiempo.

Como es fácil notar, la eficacia (eficaz) tiene que ver con la realización y culminación de metas, no importa el tiempo o el costo.

La eficiencia denota optimización de recursos, ser eficiente es hacerlo mejor con lo mismo recursos.



### **3.5 Institutos Nacionales de Educación Básica de Telesecundaria**

Los Institutos Nacionales de Educación Básica de Telesecundaria son una modalidad innovadora con enfoque constructivista, en el Ciclo de Educación Básica del Nivel Medio, cuentan con un Pensum de Estudios específico avalado por el Ministerio de Educación, aplican una metodología activa y participativa, se apoyan con materiales impresos, programas de Televisión. Se ejecutan en áreas rurales con énfasis en la proyección comunitaria. Actualmente, en el departamento de Suchitepéquez se cuenta con 65 Establecimientos Educativos, de Telesecundaria, 65 administradores escolares, 204 docentes y 3,801 estudiantes, distribuidos su mayoría en áreas rurales del departamento.

#### **3.5.1 Creación**

El programa de Telesecundaria surge a través de un convenio en materia de educación a distancia, entre la Secretaría de Educación Pública, de México y el Ministerio de Educación de Guatemala, en 1996. El programa de Telesecundaria fue creado por Acuerdo Ministerial No. 39-98 de fecha 3 de marzo de 1998 y se desarrolla como un programa experimental por un período de 5 años. Con el Acuerdo Ministerial 675 de fecha 19 de agosto de 2003, y Reglamento con el Acuerdo Ministerial No. 1129 del 15 de diciembre del 2003, el modelo se consolida con la creación de los Institutos Nacionales de Educación Básica de Telesecundaria.

#### **3.5.2 Base Legal**

La base legal de los Institutos de Telesecundaria hace referencia al conjunto de normas encaminadas a encauzar la vida educativa las cuales deben acatarse, cumplirse y respetarse por todos los actores de la educación.

Para que una comunidad educativa prevalezca la justicia en el ámbito educativo, es importante conocer los principios legales y normas establecidas de las instituciones educativas donde se labora.

Con base en el primer párrafo del artículo 74 de la Constitución Política de la República de Guatemala, y los artículos 8, 11, 33, 34, 39, 45 y 54 de la Ley de Educación Nacional, Decreto número 12-91.

Artículo 1. Hace referencia al funcionamiento de institutos oficiales de nivel medio – Ciclo de Educación Básica-, por televisión, con apoyo de materiales escritos para alumnos y docentes. Estos establecimientos funcionarán en edificios escolares utilizando la infraestructura, mobiliario, equipo y demás enseres existentes, o en inmuebles comunales acondicionados para dicho fin.

Artículo 4. Los grados aprobados por los estudiantes de los institutos de nivel medio – ciclo básico- de Telesecundaria, tendrán plena validez para continuar estudios en cualquier otro centro educativo público, privado o por cooperativa del mismo nivel.

Artículo 5. El diploma de educación básica del nivel medio que se otorgue a los estudiantes que hayan concluido el ciclo respectivo en los institutos de Educación básica por Televisión de Telesecundaria, será válido para continuar estudios en cualquiera de las ramas o carreras del Ciclo Diversificado del Nivel de Educación Media.

### **3. 5. 3 Cobertura.**

Actualmente en el Departamento de Suchitepéquez funcionan 65 Institutos de Telesecundaria en los cuales laboran 204 docentes, en distintas comunidades de áreas rurales, atendiendo una población estudiantil de 3,101 cubriendo así las necesidades de jóvenes y señoritas que desean continuar sus estudios.

### **3. 5. 4 Jornada de Trabajo**

Las jornadas de trabajo se establecen en matutina y vespertina, la primera se desarrolla en horario de 7:30 a 12:30 horas, cuando la institución tiene edificio propio; la jornada vespertina se desarrolla en horario de 13:00 a 18:00 horas, utilizando para el efecto, las instalaciones de establecimientos educativos oficiales del nivel primario.

### **3. 5. 5 Fin, Propósitos y Objetivos**

**Fin:** Velar por el estricto cumplimiento de la filosofía, políticas y estrategias que determina la Ley de Educación Nacional.

#### **Propósitos:**

- a) Ofrecer a la población demandante un servicio educativo con el apoyo de los medios electrónicos de comunicación social.
- b) Propiciar la difusión de procesos educativos Multiculturales e Interculturales.
- c) Vincular el instituto con la comunidad a través de actividades curriculares para su desarrollo sociocultural.
- d) Socializar las experiencias metodológicas entre profesores, profesoras de los institutos de telesecundaria y de otras modalidades educativas.

#### **Objetivos:**

- a) Atender la demanda del ciclo básico del Nivel Medio de Educación.
- b) Proporcionar el servicio educativo en el ciclo básico del nivel medio de Educación, a las y los egresados del Nivel Primario.
- c) Mejorar la calidad de vida de la población estudiantil en beneficio de su entorno familiar y comunal.
- d) Contextualizar el proceso enseñanza-aprendizaje a las necesidades de los educandos, con la aplicación de principios tecnológicos.

### **3. 5. 6 Organización Administrativa**

La Coordinación Técnica Administrativa de Telesecundaria con aval de la Dirección departamental de educación, designa el cargo de Director entre docentes de cada Instituto, tomando en cuenta calidad profesional, antigüedad, liderazgo. Actualmente los que ocupan el cargo de administradores educativos son aquellos docentes que se encuentran en el renglón 022.

Algunos institutos de telesecundaria funcionarán transitoriamente en establecimientos de Educación Primaria de la comunidad, con base en el Decreto 58-98 del 23 de septiembre de 1998, “Ley de Administración de Edificios Escolares”.

El ciclo escolar está contemplado de enero a noviembre para el desarrollo de las actividades docentes y administrativas. Telesecundaria exige para el cumplimiento de sus contenidos 200 días hábiles, organizado en 30 períodos semanales que comprenden 6 sesiones diarias de 50 minutos cada una.

### **3. 5. 7 Régimen Financiero**

Telesecundaria es financiado con fondos del Presupuesto General de Ingresos y Egresos del Estado, asignados al Ministerio de Educación, para el salario de los profesionales, responsables de la administración y labor docente así como del personal operativo, gastos operativos, mantenimiento, de equipo y videos.

Las Organizaciones Gubernamentales (OG's), Organizaciones no Gubernamentales (ONGs) e instituciones privadas, que funcionan en la jurisdicción brindan apoyo de materiales didácticos, como revistas, libros y manuales para docentes. El Comité está organizado por: Presidente, Vicepresidente, Tesorero, Secretario y vocal.

### **3. 5.8 Metodología**

La metodología de telesecundaria se fundamenta en los siguientes principios: filosófico, epistemológico, pedagógico y social, por lo cual la educación se orienta a formar ciudadanos y ciudadanas capaces de participar en un régimen democrático, armónico e integralmente desarrollado capaces de reflexionar sobre su realidad y su entorno para transformarla

La metodología en telesecundaria se desarrolla en 8 fases denominadas núcleos básicos, requiere de 200 días hábiles de trabajo para el desarrollo de los contenidos, dentro del cual se establecen días específicos para horizontes de telesecundaria, demostración de lo aprendido, vinculación con la comunidad y perspectivas del camino recorrido

El Núcleo Básico es el conjunto de contenidos programáticos interrelacionados en torno a un concepto central. El núcleo comprende sesiones de nuevos conocimientos, profundización, afirmación, integración y demostración de lo aprendido.

Los Horizontes de telesecundaria comprenden el conjunto de actividades a desarrollar; familiariza al alumno, alumna, con la metodología, establece la función y uso de la televisión y materiales impresos, da orientación para elaborar proyectos de estudio y trabajos de desarrollo con el grupo, la escuela, la familia y la comunidad en función del beneficio común. La evaluación se considera como un proceso, es decir, una serie de pasos en secuencia que permite enriquecer los aspectos que intervienen en la actividad escolar. Por medio de ella, se pueden apreciar los avances obtenidos en el aprendizaje.

## Análisis y Discusión

### **“Incidencia del Liderazgo en el proceso de Administración Escolar en los Institutos Nacionales de Educación Básica de Telesecundaria del departamento de Suchitepéquez”**

Para analizar la temática propuesta, se elaboró una boleta de encuesta que se aplicó a los administradores educativos y personal docente de los INEB's de Telesecundaria del Departamento de Suchitepéquez.

Dicha boleta de encuesta constaba de diez interrogantes las cuales tenían relación con el tema el liderazgo y su incidencia en el proceso de la administración escolar de los INEB's de Telesecundaria del departamento de Suchitepéquez.

Con base a lo antes destacado puede aseverarse que con referencia a la interrogante que se les realizó al personal docente de la importancia que tiene el liderazgo para el desarrollo de la instituciones educativas, el 80% de los docentes encuestados de los INEB's de Telesecundaria del departamento de Suchitepéquez, considera que efectivamente el liderazgo contempla una gran importancia y asimismo tiene un alta incidencia en el desarrollo de las instituciones educativas donde laboran, justificando también que el liderazgo permite lograr los objetivos y metas que se plantean durante la planificación anual. Asimismo, el 100% de administradores escolares encuestados con la misma interrogante respondió, que es de suma importancia el liderazgo en la vida del administrador escolar ya que con liderazgo se logra trabajar en armonía entre personal administrativo y docente.

En este sentido, es importante enfatizar que los docentes son elementos importantes para el logro del éxito de la institución educativa, por lo que necesitan un líder administrativo que los motive y apoye en las actividades a ejecutarse durante todo el ciclo escolar.

Con referencia al tipo de líder que prevalece en los administradores escolares, el 70% de docentes encuestados expresó, que en lo que respecta a sus instituciones escolares los directores se caracterizan por manejar un liderazgo de tipo autocrático, debido a que no respetan opiniones e ideas al momento de tomar decisiones, asimismo no participan en las actividades organizadas que se realizan en la institución educativa. Ahora bien, cuando a los directores de los INEB de telesecundaria del departamento de Suchitepéquez se les planteó la misma interrogante, el 60% de ellos respondió que mantienen un liderazgo democrático.

Al comparar la respuesta de la misma pregunta que se realizó a docentes y administradores escolares es necesario recalcar que no coincidieron, debido a que los docentes expresaron que los administradores escolares son líderes autocráticos, y por ende los administradores escolares defendieron su postura como líderes democráticos.

Ante lo expuesto, con el tipo de liderazgo que prevalece en los administradores escolares de los INEB de Telesecundaria, cabe mencionar que en la realidad se evidencia que los administradores escolares en su mayoría son líderes autocráticos, puesto que son diversas las problemáticas que se presentan constantemente en la Coordinación Técnica Administrativa, tales como: malas relaciones interpersonales, carencia de trabajo en equipo, mala comunicación entre personal administrativo y docente, entre otros.

Lo anterior lleva a pensar que resulta importante que los administradores escolares sean líderes democráticos, ya que la democracia permite escuchar y respetar las opiniones de los demás, permitiendo así mejorar las relaciones interpersonales, trabajo en equipo, y lograr una comunicación eficiente.

En otro orden de ideas, entre uno de los problemas más comunes que los docentes han detectado en los establecimientos educativos donde laboran es la inexistencia de un proceso adecuado de comunicación entre personal administrativo y docente, ya que el 75% de docentes encuestados afirmó que no existe una buena comunicación, dado a que no se maneja una sola información por parte del administrador escolar en relación

a las actividades escolares a ejecutarse; por otro lado, los docentes argumentaron que a nivel de sus institutos se carece de consenso de información entre personal docente y administrativo, asimismo, los docentes plantearon que desconocen muchos procesos que se manejan en las instituciones, por cuanto generalmente solo el director toma decisiones sin involucrarlos o tomarlos en cuenta en las actividades que se ejecutan. En lo que respecta a la misma interrogante, vale la pena hacer referencia al hecho que, contrariamente a lo planteado por el personal docente, el 70% de administradores escolares afirmaron que sí existe buena comunicación entre ellos y el personal docente, infiriendo que la comunicación administrativa es un factor importante para el logro de una administración eficiente, ya que está ligada a todos los procesos administrativos.

En cuanto a los resultados con respecto a la comunicación, se evidencia una contradicción entre personal docente y administrativo, pero en realidad, no existe un consenso entre ambas partes.

Concerniente al perfil del administrador educativo con liderazgo, el 80% de docentes encuestados respondió que el administrador no llena el perfil en cuanto a liderazgo, ya que la carencia de liderazgo se evidencia en los diferentes problemas que se presentan en los establecimientos educativos donde laboran, siendo éstos, falta de comunicación, malas relaciones interpersonales, carencia de trabajo en equipo y otros. Por otra parte, el 75% de administradores escolares consideran que sí llenan el perfil como directores de los Institutos de Educación Básica de Telesecundaria de Suchitepéquez, justificando que se actualizan constantemente con las demandas que solicita en Ministerio de Educación en cuanto a conocimientos administrativos y pedagógicos.

Vale la pena recalcar que es de suma importancia la prevalencia del liderazgo dentro del perfil del administrador escolar, ya que el liderazgo permite la capacidad de tomar iniciativas para gestionar, convocar, promover, incentivar, motivar, evaluar e influir en una o varias personas bajo su cargo. En otras palabras, los administradores escolares deben caracterizarse por ser, no solamente líderes positivos, sino también personas íntegras, capaces de influir en otras personas.



En otro orden de ideas, se cuestionó a los docentes sobre la práctica de liderazgo por parte de los administradores escolares de la institución donde laboran y el 83% de ellos respondió que no se practica el liderazgo en la institución educativa, dado a la falta de motivación y apoyo en cuanto a las actividades, cívicas, sociales y culturales que se planifican durante el ciclo escolar, debido a que el docente es el único responsable de planificar, organizar y ejecutar dichas actividades.

Con referencia a los administradores escolares, se cuestionó con la misma interrogante, y el 80% respondió que sí promueve liderazgo en la institución educativa que dirige.

Con referencia a respuestas por parte de docentes y directores en cuanto a la práctica de liderazgo en los INEB's de Telesecundaria, se evidencia una contradicción entre ambas partes dado que los docentes afirman que no se practica el liderazgo en la institución donde laboran, mientras que el personal administrativo, afirmó que promueven la administración escolar con liderazgo.

En este orden de ideas, es necesario mencionar que se evidencia una contradicción entre las respuestas de personal docente y administrativo, en cuanto a la práctica del liderazgo, puesto que los docentes argumentan que no se les brinda el apoyo necesario por parte del administrador escolar en la ejecución de las diferentes actividades escolares, mientras que los administradores escolares manifiestan que promueven el liderazgo en la institución educativa que dirigen, brindando el apoyo necesario a los docentes.

Lo anterior lleva a pensar que resulta necesario, que los administradores escolares, tomen en consideración la importancia que tiene el poner en práctica las habilidades que les permita desarrollar un verdadero liderazgo, para constituirse en líderes competitivos capaces de administrar el proceso escolar, aplicando las nuevas demandas que solicita el Ministerio de Educación.

Con base a la interrogante que se realizó al personal docente y administrativo sobre la importancia de una administración eficiente, el 80% de los docentes respondió que es de suma importancia la eficiencia en el proceso administrativo dado que fortalece a la administración. Siendo los administradores escolares los encargados directos de velar

que se cumplan las metas y objetivos de la institución bajo su cargo juntamente con el apoyo de los docentes, por cuanto los administradores educativos no son los únicos responsables del éxito o fracaso de una institución, pero sí los encargados de organizar, coordinar, y apoyar las funciones que se le asignan a cada docente. Asimismo, los administradores escolares fueron cuestionados con la misma interrogante y el 100% afirmó que sí es importante una administración eficiente ya que permite utilizar de forma apropiada los recursos necesarios para el logro de los objetivos propuestos.

En este orden de ideas puede aseverarse la importancia del liderazgo y la necesidad que se tiene en aplicar una administración eficiente en los INEB's de Telesecundaria, ya que permitiría utilizar en forma apropiada todos los recursos tecnológicos, pedagógicos, que se encuentran en las instituciones educativas.

También se realizó la interrogante a personal docente y administrativo, en cuanto a la incidencia que tiene el liderazgo en el proceso de las actividades escolares y el 75% de docentes y directores coincidieron, afirmando que sí tiene incidencia el liderazgo en el proceso de las actividades educativas, por cuanto permite realizar con éxito las diferentes actividades culturales, sociales, cívicas que se realizan durante el ciclo escolar.

En otras palabras, es necesario recalcar que el liderazgo debe prevalecer en los diferentes procesos de la administración escolar, siendo una herramienta que facilite la labor administrativa y pedagógica, ante lo cual, no puede estar al margen, los directores de los establecimientos escolares.

Con referencia al clima organizacional se puede decir que es generado por las emociones de los actores de la educación, en cuanto a las percepciones globales o generales por parte del docente en lo concerniente a la organización educativa donde labora, relacionados con los siguientes componentes tales como: ambiente físico, características estructurales, ambiente social, características personales, entre otros.

Por tal razón, se procedió a encuestar a docentes sobre las estrategias que aplica el administrador escolar para mantener un buen clima organizacional, y el 75% respondió

que el administrador educativo no aplica ningún tipo de estrategia para mantener un buen clima organizacional, por la evidencia de una mala percepción en cuanto al ambiente social de la organización educativa. Mientras que el 70% de administradores escolares respondió a la misma interrogante, que sí hay motivación por parte de directores hacia los docentes, aplicando estrategias que favorezcan el mantener un buen ambiente físico, social y personal dentro de la organización educativa.

Al comparar la respuesta de la misma pregunta dirigida a docentes y directores relacionada con el clima organizacional se evidencia contradicción entre ambas partes, dado que los docentes manifestaron que no se evidencia el buen clima organizacional en sus instituciones educativas, mientras que los directores afirmaron que sí aplican estrategias que favorecen en buen clima organizacional en la institución a su cargo.

Concerniente a la relaciones interpersonales entre personal docente y administrativo, vale la pena recalcar que es un elemento necesario por cuanto favorece trabajar en armonía con los compañeros de trabajo. Por lo tanto, se cuestionó a docentes y administradores escolares con respecto a las relaciones interpersonales que prevalece entre ambas partes y el 72% de docentes manifestó que no existen buenas relaciones interpersonales, por las diferentes problemáticas de conductas y actitudes que se presentan entre personal docente y administrativo, evitándose así una convivencia en armonía para trabajar en equipo. Por otro lado, el 60% de administradores escolares manifestó que mantienen buenas relaciones interpersonales con sus compañeros de trabajo.

En cuanto a la gestión administrativa, el 85% de docentes encuestados respondió que los administradores educativos no han realizado ningún proyecto para el beneficio de la comunidad educativa, afectando así el progreso de la calidad educativa. Mientras que el 55% de administradores escolares encuestados con la misma interrogante respondió que han gestionado proyectos de construcción de aulas, pintura para paredes, material para la reconstrucción de techos, materiales educativos entre otros, justificando que algunas gestiones administrativas, llevan determinado tiempo para lograr las respuestas de las solicitudes dirigidas a entidades públicas y privadas.

Concerniente a la importancia de la gestión escolar en los INEB de Telesecundaria es necesario que los directores hagan conciencia de realizar dichas gestiones dado que es el proceso sistemático que está orientado al fortalecimiento de las instituciones educativas y a sus proyectos, con el fin de enriquecer los procesos pedagógicos, directivos, comunitarios y administrativos; respondiendo así de una manera eficiente a las necesidades educativas locales. Con el objetivo de generar cambios y aportar un nivel elevado en conocimientos y desarrollo de competencias a los estudiantes.

A raíz de los resultados obtenidos en cuanto a respuestas de docentes encuestados sobre las diferentes interrogantes, concerniente al tema del liderazgo, se evidencia la carencia del liderazgo en el proceso de administración escolar de los INEB's de Telesecundaria del departamento de Suchitepéquez.

Lo anterior lleva a pensar que resulta necesario fortalecer el tema del liderazgo por medio de talleres de capacitación donde se les facilite a directores el conocimiento de los tipos de liderazgo, características de un líder, entre otros temas de interés, con el afán de concientizar sobre la importancia que tiene el liderazgo en la administración escolar y pedagógica, siendo el liderazgo una herramienta necesaria para el logro de una administración eficiente, encaminada a concretar la calidad educativa.

Para que el liderazgo tenga relevancia en el proceso de una administración eficaz, es necesario que los administradores escolares tomen en consideración la importancia de poner en práctica las características y atributos que identifican a un buen líder, evidenciando la capacidad que tienen por medio de la motivación y confianza que pueden transmitir hacia los docentes.

En otro orden de ideas, es necesario que los directores conozcan o sepan que la administración educativa es un proceso social donde se asume la responsabilidad de planear y regular en forma eficiente los procesos administrativos ya que son ellos los encargados directos de guiar y controlar las actividades administrativas, logrando así metas y objetivos de la institución, aplicando una administración eficiente y eficaz.

## CONCLUSIONES

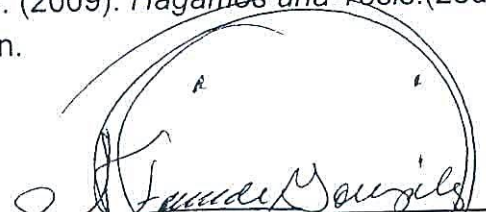
1. Con referencia al tipo de liderazgo que prevalece en los administradores escolares de los INEB's de Telesecundaria del departamento de Suchitepéquez, puede aseverarse que en su mayoría, se practica el liderazgo autocrático, puesto que no se respetan las opiniones de docentes ni se asume responsabilidad en la ejecución de las diferentes actividades escolares que se realizan durante el ciclo escolar, ya que los docentes son los únicos encargados de asumir la responsabilidad de las comisiones que se les asignan. Asimismo, hay directores que toman decisiones por sí solos, sin consensuar con el personal docente.
2. Las Destrezas y atributos de liderazgo que deben poseer los administradores escolares para entender y mejorar el proceso administrativo escolar de los INEB's de Telesecundaria de Suchitepéquez, son sin duda alguna: mantener un liderazgo democrático, que les permita respetar la opinión de los demás, una actitud positiva de diálogo, fortalecer sus conocimientos y habilidades, practicar la verdad en todo momento, aceptar sugerencias y promover la participación de todos, entre otros.
3. Para que el liderazgo favorezca el desarrollo de una administración eficiente y eficaz en los INEB's de Telesecundaria de Suchitepéquez, es necesario que los directores reconozcan los beneficios que se logran al poner en práctica el liderazgo y con base a ello, concreten a nivel de sus establecimientos, aspectos esenciales tales como: buena comunicación, adecuadas relaciones interpersonales, trabajo en equipo, buen clima organizacional, idóneo proceso de toma de decisiones, entre otros.

## RECOMENDACIONES

1. Que la Coordinación Técnica Administrativa de Telesecundaria del departamento de Suchitepéquez, planifique, organice y ejecute talleres y cursos de capacitación dirigidos al personal docente y administrativo de los Institutos de Telesecundaria, referentes al tema: “El Liderazgo y su Incidencia en la administración Escolar”, concientizando así, a dicho personal, sobre las estrategias de liderazgo que deben ejercer y practicar durante su labor pedagógica y administrativa, con el afán de mejorar el proceso educativo de sus instituciones escolares.
2. Es necesario sin duda alguna, que los administradores escolares (directores) de los INEB's de Telesecundaria de Suchitepéquez, reconozcan la importancia que tiene el hecho de desarrollar cualidades y atributos que los identifique como verdaderos líderes administrativos, logrando así ejercer una administración eficiente y eficaz, que les facilite coordinar y utilizar en forma apropiada los recursos humanos, materiales, físicos y financieros de que disponen en sus establecimientos educativos.
3. Es necesario mencionar que para lograr un liderazgo que favorezca a la administración escolar de los INEB de Telesecundaria, es importante que los directores pongan en práctica sus capacidades como líderes administrativos, que les permita mantener una buena comunicación, buenas relaciones interpersonales, trabajo en equipo, entre otros, dado que la administración educativa es la ciencia que les permite planificar, organizar, dirigir, ejecutar, controlar y evaluar las actividades que se desarrollan en las organizaciones educativas. Asimismo, asimilar que la administración no es solamente delegar funciones, sino de orientar, integrar, y por supuesto acompañar las actividades escolares.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Chiavenato, I. ( 2003). *Administración de Recursos Humanos*. (8 ed.) México, D.F. : Edit. Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. ( 2003). *Introducción a la teoría general de la Administración*. (7ed.) México, D.F. : Edit. Mc Graw Hill.
- Harris, O.J. (1995). *Administración de Recursos Humanos*. (7 ed.) México, D.F.: Edit. Limusa.
- Konntz, H., Weihrich, H. (2004). *Administración: Una Perspectiva Global*. (12 ed.) Trad. Enrique Palos Báez, Francisco Javier Dávila Martínez México, D.F.: Edit. Mc Graw- Hill Interamericana.
- Lemus, L. A. (1975) *Administración, Dirección y Supervisión de Escuelas*. (1ed) Buenos Aire Argentina: Edit. Kapelusz.
- Martínez Escobedo, A. A. (2012). *Legislación Básica Educativa*. (12 Ed.) Huhuetenango, Gt. : Edit. CIMGRA.
- Maxwell, J. C. (2000). *Las 21 Cualidades Indispensable para un Líder*. (10 ed.) Estados Unidos: Edit. Caribe – Betania.
- Ministerio de Educación Guatemala. Dirección General de Gestión de Calidad Educativa. DIGECADE. (2004). *Módulos de Competencia para la Gestión Escolar*. (1ed.) Guatemala, Gt. : Edit. Tipografía Nacional. Autor.
- Reyes Ponce, A. (2001). *Administración Moderna*. (11ed) México D.F.: Edit. Limusa.
- Saquimux Canastuj, N. E. (2009). *Hagamos una Tesis*. (2ed.) Guatemala, Gt. : Edit. Pervan.

  
Vo. Bo. Licda. Ana Teresa de González.  
Bibliotecaria.



# ANEXOS





**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA.**

CENTRO UNIVERSITARIO DE SUR-OCCIDENTE.  
Mazatenango Suchitepéquez.  
Plan Fin de Semana.

Mazatenango, Suchitepéquez, 13 de enero de 2014.

Lic. Fredy Stuardo Quiñonez de León.  
Coordinador Técnico Administrativo.  
Institutos Básicos de Telesecundaria.  
Mazatenango, Suchitepéquez.

Presente.

Respetable Licenciado:

Son estas líneas portadoras de un atento saludo a nombre de las Carreras de Pedagogía del Centro Universitario de Sur Occidente –CUNSUROC-, específicamente las que funcionan en la Sección Plan Fin de Semana.

El motivo de la presente es para agradecerle su buena disposición para atender a la P.E.M. en Pedagogía y Técnica en Administración Educativa: **Marcela Hernández Hernández**, quien se identifica con el Carné No. **200941773**, que cursa actualmente el XI Ciclo de la Carrera de Licenciatura en Pedagogía y Administración Educativa, como estudiante en **Ejercicio Profesional Supervisado –EPS-**de la institución universitaria mencionada.

En función a ello, me permito detallarle las actividades que la estudiante en mención deberá desarrollar:

- a) El Ejercicio Profesional Supervisado deberá ejecutarse durante las fechas comprendidas del 20 de febrero al 30 de mayo del año en curso.

- b) Cabe indicarle que la estudiante desarrollará durante su EPS, actividades en tres áreas de acción: **Investigación, Extensión y Docencia**, tal como se especifica a continuación.

**INVESTIGACIÓN:**

- Un estudio de diagnóstico administrativo y pedagógico de la institución, el cual servirá de fundamento para la formulación de su **PLAN DE ACCIÓN DE EPS**.
- Elaboración de una **TESINA**, con base a una problemática de envergadura que esté acaeciendo en la institución.

**EXTENSIÓN:**

- **Un proyecto educativo** formulado y ejecutado.
- **Actividades administrativas rutinarias**, propias del cargo que usted ostenta, asumiendo funciones de asistente.
- Una actividad de **Proyección Eventual**.

**DOCENCIA:**

- Ejecución de una Semana de **Docencia Pura**.
- Una actividad de **docencia eventual (taller o capacitación)**.

Esperando que usted como administradora educativa de la institución, **asuma su autoridad sobre la presencia y desenvolvimiento de la estudiante en EPS, pudiendo informar cualquier acto de indisciplina o falta al orden laboral de la practicante dentro de su institución, a fin de que se tomen las medidas del caso.**

Agradeciendo desde ya, su apoyo para con el proceso formativo de la estudiante en EPS, a fin de que sus actividades sean todo un éxito, me suscribo de usted.

Atentamente

Lic. Manuel Antonio Gamboa Gutiérrez  
Encargado Carreras de Pedagogía  
Plan Fin de Semana.  
CUNSUROC.

Recibido:  
  
20/01/2014  
14:00 hrs.





**Universidad de San Carlos de Guatemala.**  
**Centro Universitario de Sur Occidente**  
**Plan Fin de Semana**  
**Licenciatura en Pedagogía y Administración Educativa.**  
**Epesista: Marcela Hernández Hernández.**

ENCUESTA DIRIGIDA A ADMINISTRADORES EDUCATIVOS (DIRECTORES) DE LOS INEB's DE TELESECUNDARIA DEL DEPARTAMENTO DE SUCHITEPÉQUEZ.

Demanda de Cooperación: Como parte del proceso de investigación concerniente a la temática de Tesina: "Incidencia del Liderazgo en el proceso de Administración Educativa en los Institutos Nacionales de Educación Básica de Telesecundaria departamento de Suchitepéquez", se le solicita responder las siguientes interrogantes.

**Indicaciones:** Lea detenidamente los enunciados, luego marque con una X sobre la línea, dependiendo si su respuesta es afirmativa o negativa. Además, justifique sus respuestas en los cuestionamientos que así lo requieran.

1. ¿Qué tipo de Líder se considera usted?

Autocrático \_\_\_\_\_ Democrático \_\_\_\_\_ Liberal \_\_\_\_\_

¿Por qué? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

2. ¿Cree usted que el tema de liderazgo es importante en el desarrollo de la institución que usted tiene a bien dirigir?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

¿Por qué? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

3. ¿Considera que tiene buena comunicación con el personal docente que tiene a su cargo?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

¿Por qué? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

4. ¿Considera usted que llena el perfil de un líder en el ámbito de la administración educativa.

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

¿Por qué? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

5. ¿Promueve usted el liderazgo en la institución educativa que dirige?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

¿Cómo? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

6. ¿Considera usted que una eficiente administración educativa es importante para el logro de la calidad educativa?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

¿Por qué? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

7. ¿Cree usted que el liderazgo incide en la administración educativa?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

¿Cómo? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

8. ¿Aplica algún tipo de estrategias que favorezca el buen clima organizacional?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

¿Cuáles? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

9. ¿Considera usted que existen buenas relaciones humanas con el personal docente de la institución educativa a su cargo?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

¿Por qué? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

10. ¿Ha realizado algún tipo de gestión administrativa durante el ciclo escolar 2014?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

¿Cuáles? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**Universidad de San Carlos de Guatemala.**  
**Centro Universitario de Sur Occidente**  
**Plan Fin de Semana**  
**Licenciatura en Pedagogía y Administración Educativa.**  
**Epesista: Marcela Hernández Hernández.**



**ENCUESTA DIRIGIDA A PERSONAL DOCENTE DE LOS INEB´s DE TELESECUNDARIA DEL DEPARTAMENTO DE SUCHITEPÉQUEZ.**

Demanda de Cooperación: Como parte del proceso de investigación concerniente a la temática de Tesina: "Incidencia del Liderazgo en el proceso de Administración Educativa en los Institutos Nacionales de Educación Básica de Telesecundaria departamento de Suchitepéquez", se le solicita responder las siguientes interrogantes.

**Indicaciones:** Lea detenidamente los enunciados, luego marque con una X sobre la línea, dependiendo si su respuesta es afirmativa o negativa. Además, justifique sus respuestas donde así se requiera.

1. ¿Qué tipo de líder considera usted que es el administrador educativo de su Institución?

Autocrático \_\_\_\_\_ Democrático \_\_\_\_\_ Liberal \_\_\_\_\_

¿Por qué? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

2. ¿Cree usted que es importante el liderazgo en el desarrollo de la institución?

SÍ \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

¿Por qué? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

3. ¿Considera usted que existe buena comunicación entre el personal docente y Administrativo de la institución educativa donde labora?

SÍ \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

¿Por qué? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

4. ¿Considera que el administrador educativo del establecimiento llena el perfil de un administrador con liderazgo?

SÍ \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

¿Por qué? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

5. ¿El administrador educativo practica el liderazgo en la institución educativa que dirige?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

¿Cómo? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

6. ¿Considera usted que una eficiente administración educativa es importante para el logro de la calidad educativa?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

¿Por qué? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

7. ¿Cree usted que el liderazgo incide en la administración educativa de su Director en el desarrollo institucional?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

¿Cómo? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

8. ¿El administrador educativo de su establecimiento aplica algún tipo de estrategias que favorezcan el clima organizacional?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

¿Cuáles? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

9. ¿Considera usted que existen buenas relaciones humanas con el personal docente y administrativo de la institución educativa donde labora?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

¿Por qué? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

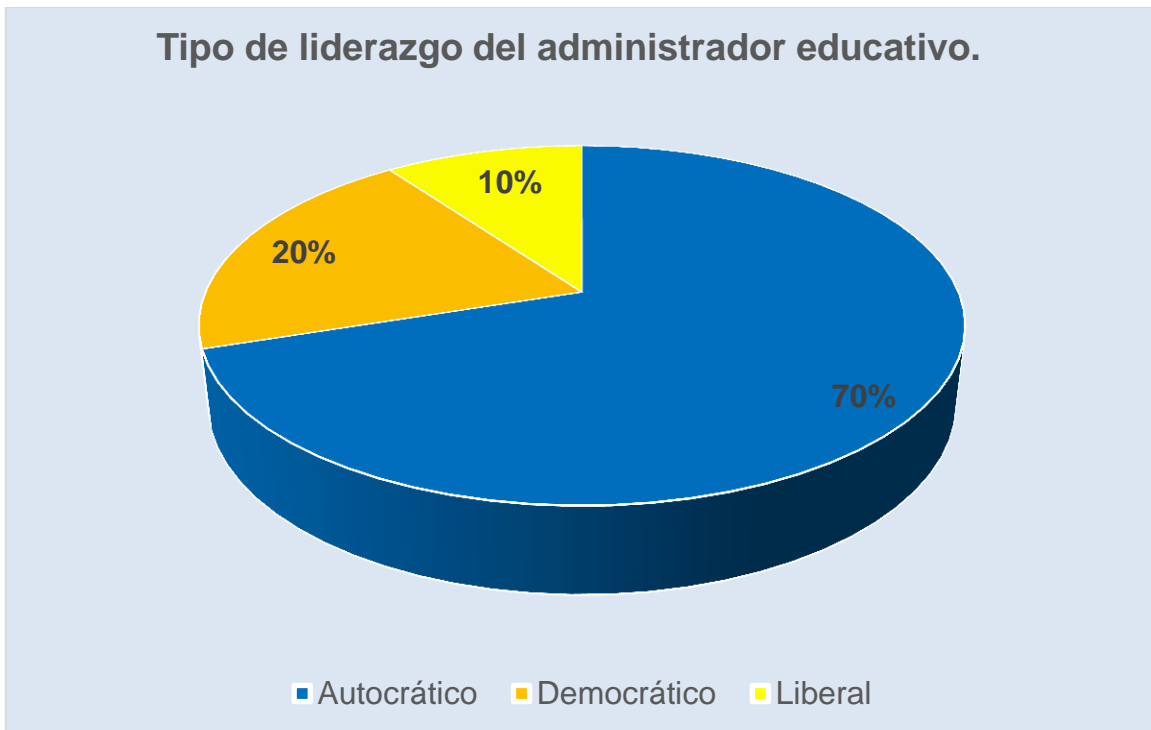
10. ¿El administrador educativo ha realizado algún tipo de gestión administrativa durante el ciclo escolar 2014?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

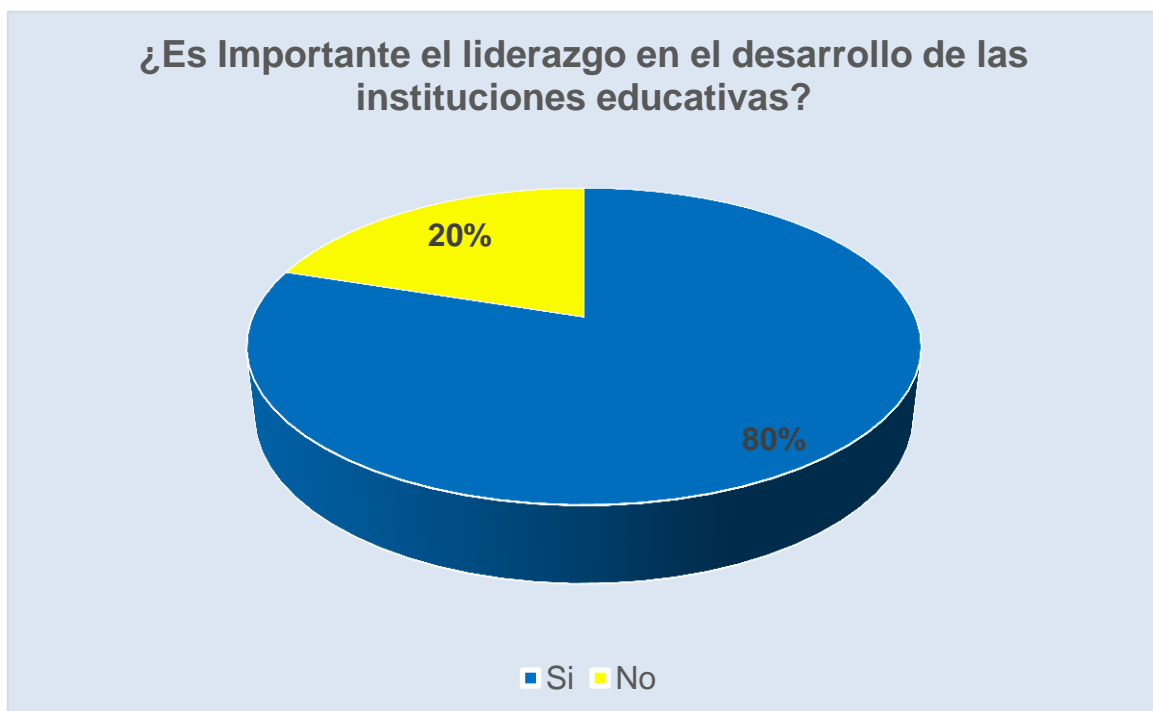
¿Cuáles? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**TABULACIÓN DE BOLETAS DE ENCUESTAS DIRIGIDAS A DOCENTES DE LOS INEB's DE TELESECUNDARIA DEL DEPARTAMENTO DE SUCHITEPÉQUEZ.**

**Gráfica No. 1**



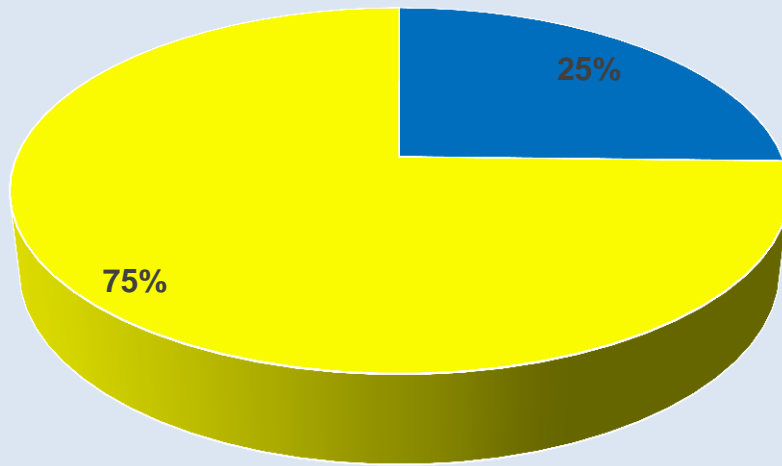
**Gráfica No. 2**





**Gráfica No. 3**

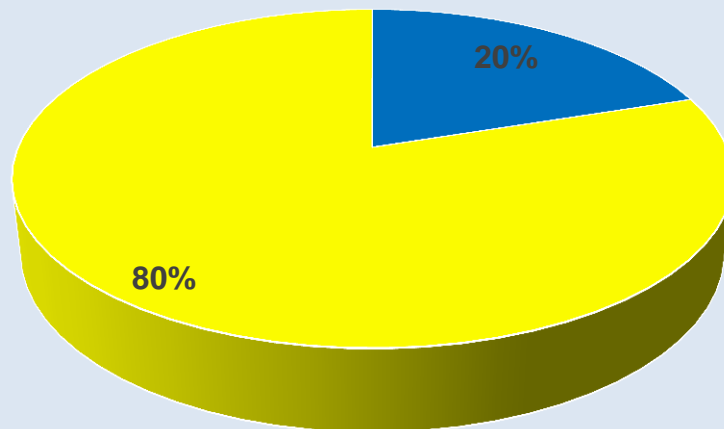
**Existencia de Buena comunicación entre el personal docente y administrativo**



■ Si ■ No

**Gráfica No. 4**

**¿El administrador educativo se perfila con liderazgo en la institución?**

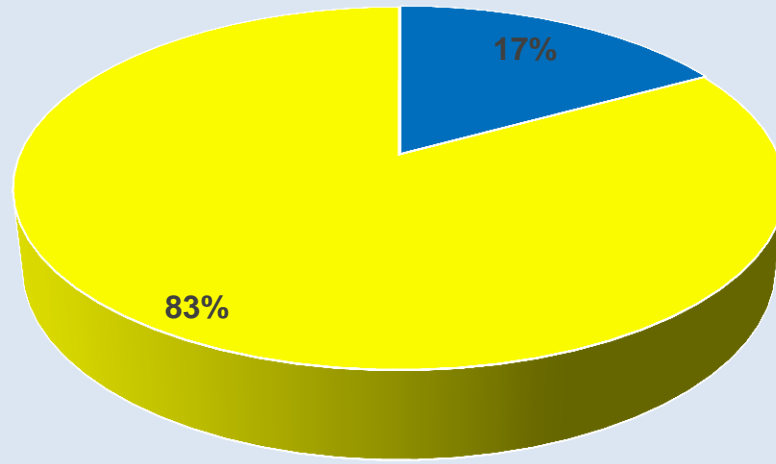


■ Si ■ No



**Gráfica No. 5**

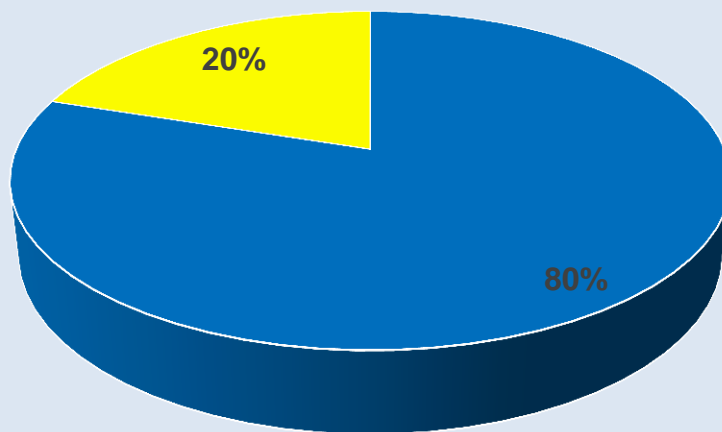
**¿Se promueve y practica el liderazgo en la institución educativa?**



■ Si ■ No

**Gráfica No. 6**

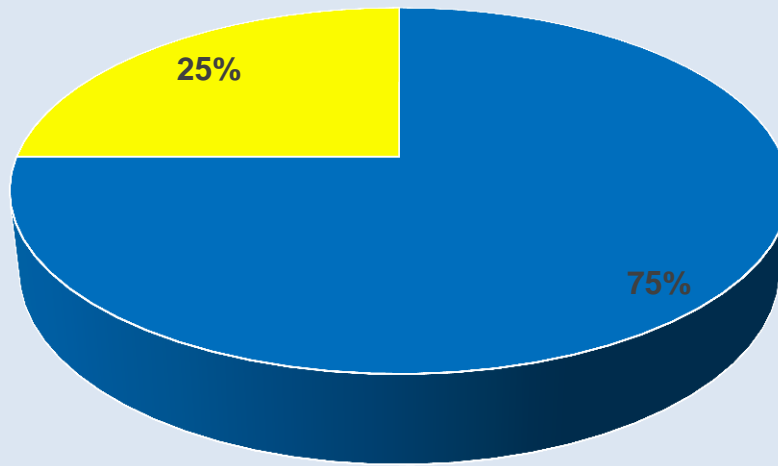
**¿Es necesaria una Administración eficiente para el logro de la calidad educativa?**



■ Si ■ No

**Gráfica No. 7**

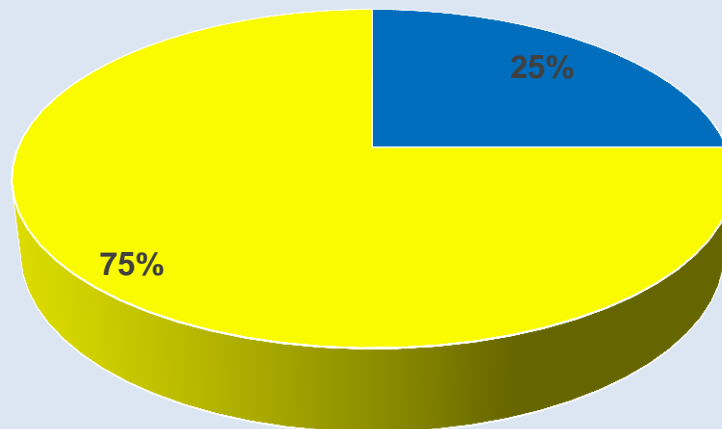
**¿Tiene Incidencia el Liderazgo en el logro de las actividades educativas?**



■ Si ■ No

**Gráfica No. 8**

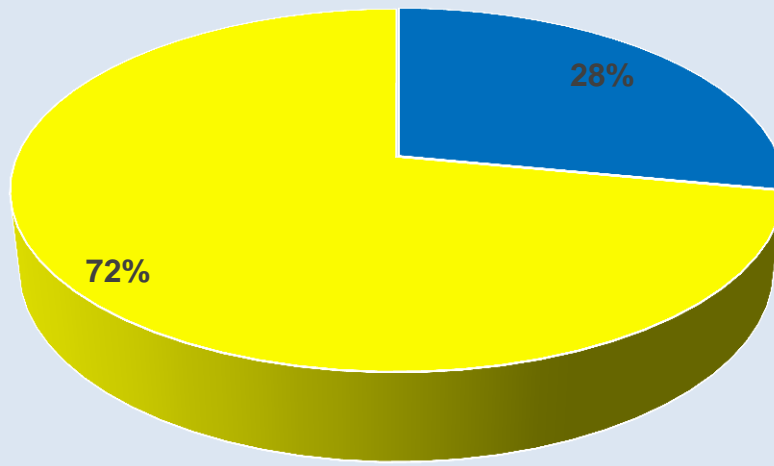
**¿Aplica estrategias de liderazgo, el administrador educativo para el buen clima organizacional?**



■ Si ■ No

**Gráfica No. 9**

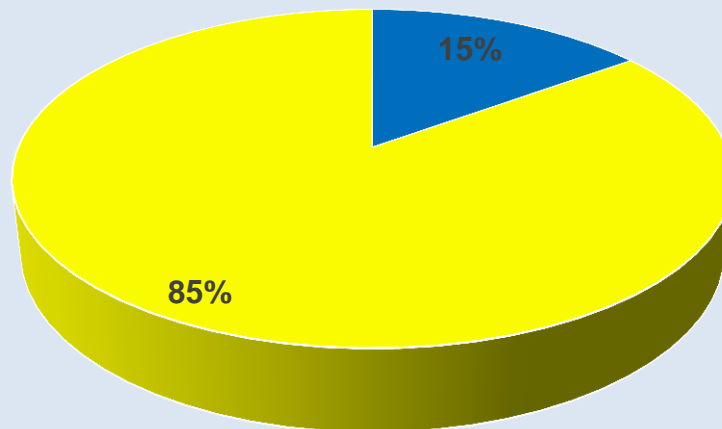
**¿Existen buenas Relaciones humanas entre el personal docente y administrativo?**



■ Si ■ No

**Gráfica No. 10**

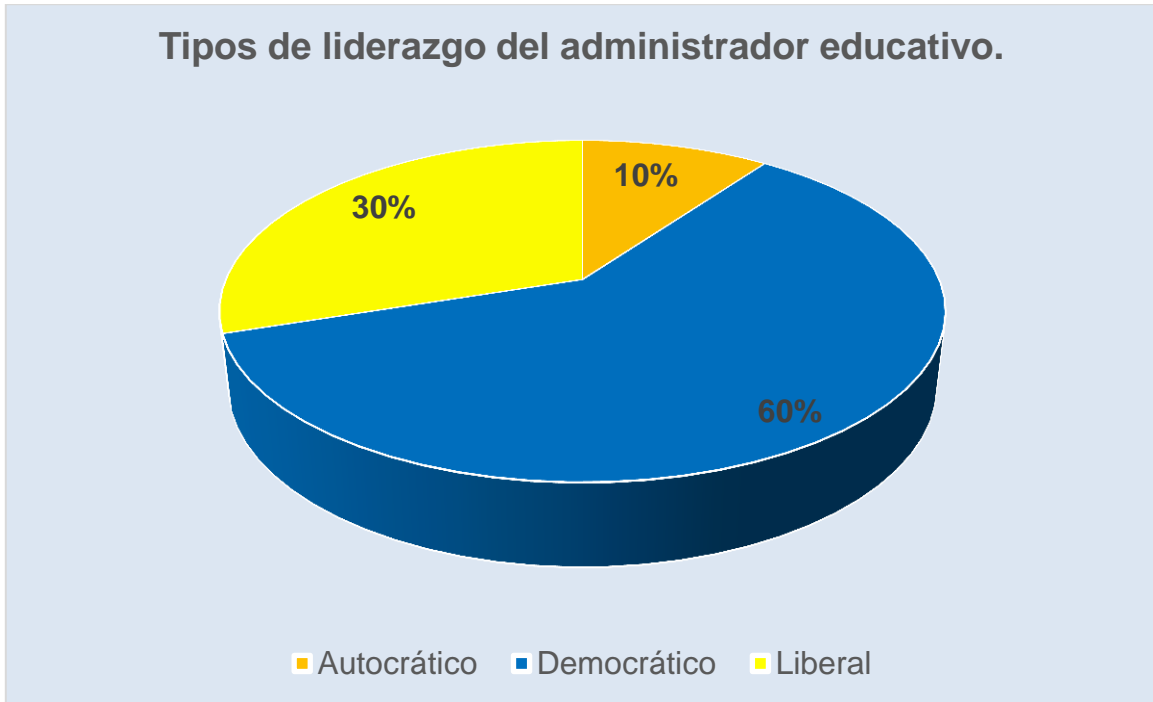
**¿Hubo adecuada Gestión administrativa durante el ciclo escolar 2014?**



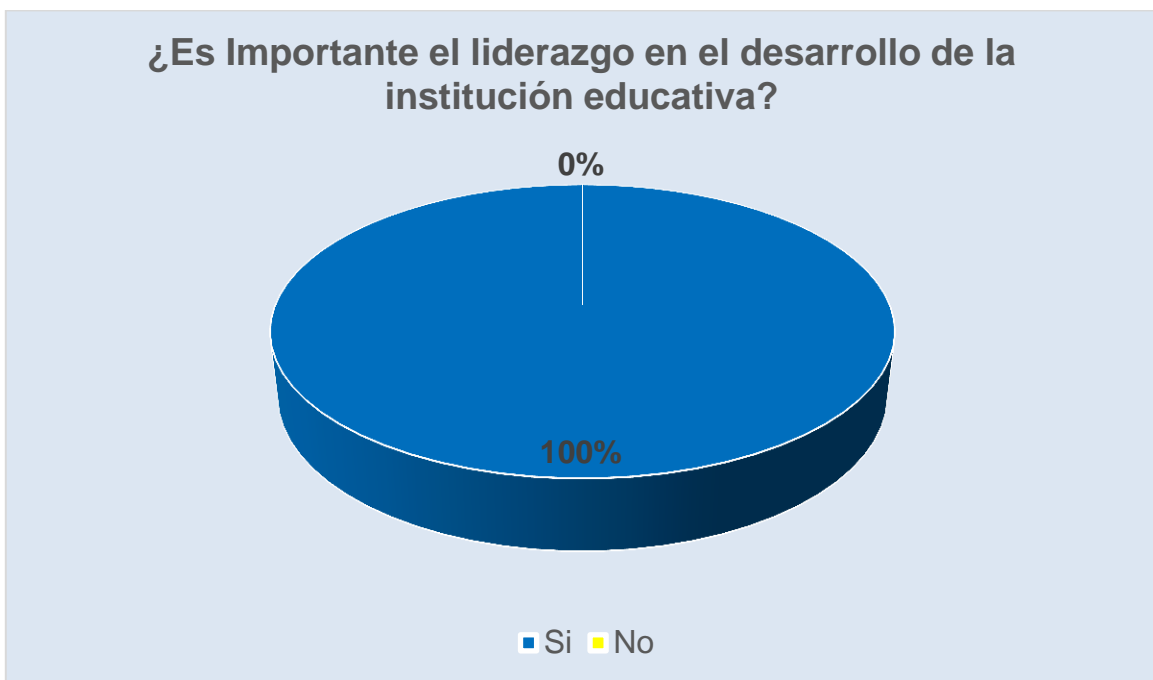
■ Si ■ No

**TABULACIÓN DE BOLETAS DE ENCUESTAS DIRIGIDAS A PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LOS INEB's DE TELESECUNDARIA DEL DEPARTAMENTO DE SUCHITEPÉQUEZ.**

**Gráfica No. 1**

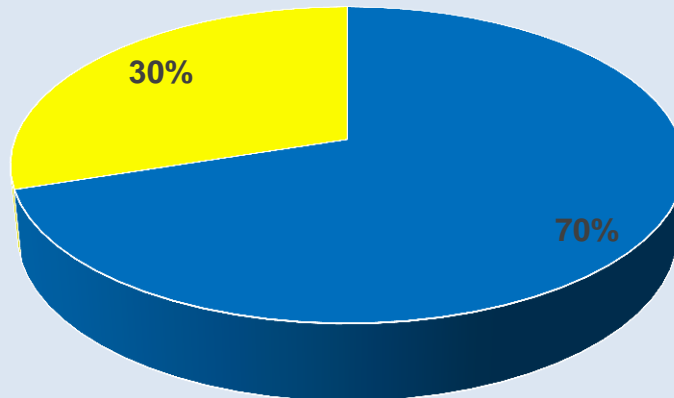


**Gráfica No. 2**



**Gráfica No. 3**

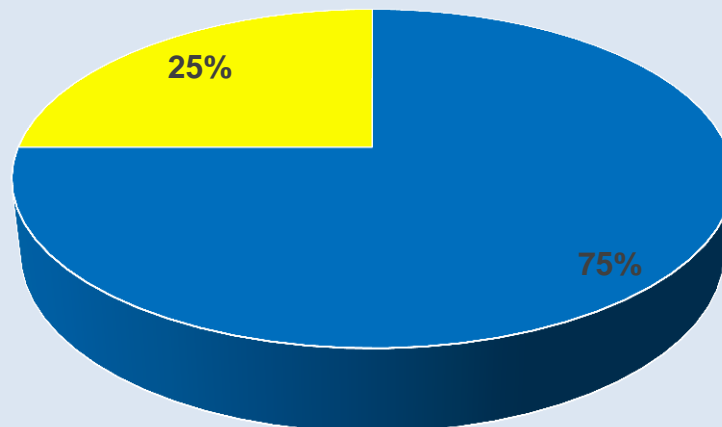
**¿Existe adecuada Comunicación entre el personal docente y administrativo?**



■ Si ■ No

**Gráfica No. 4**

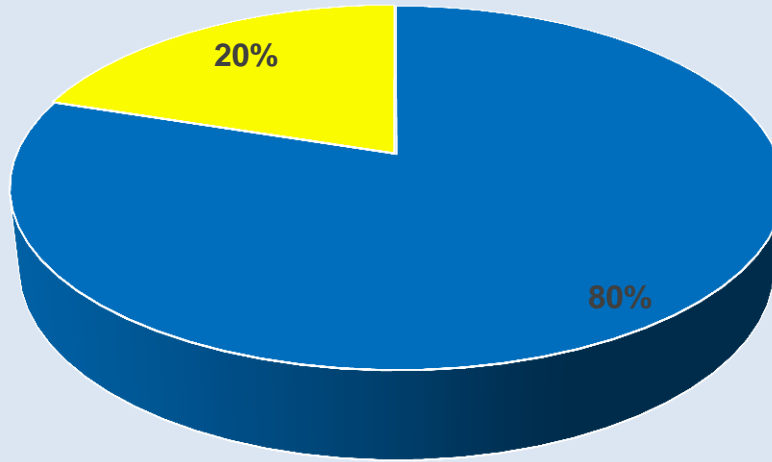
**¿Se perfila como un verdadero líder en el ámbito de su institución educativa?**



■ Si ■ No

**Gráfica No. 5**

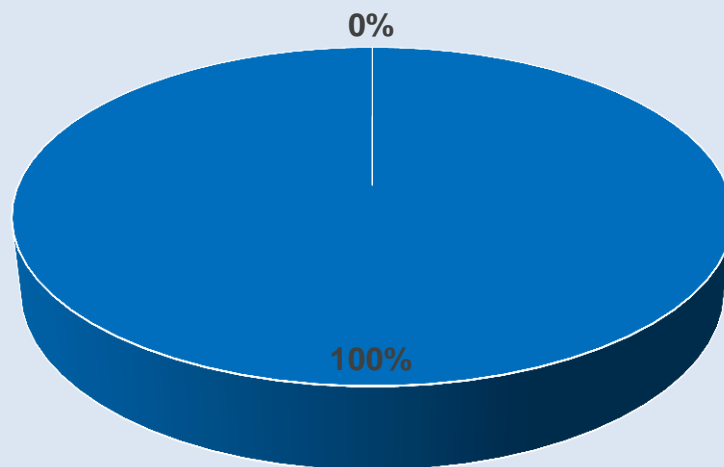
**¿Se promueve la motivación y el liderazgo en la institución educativa?**



■ Si ■ No

**Gráfica No. 6**

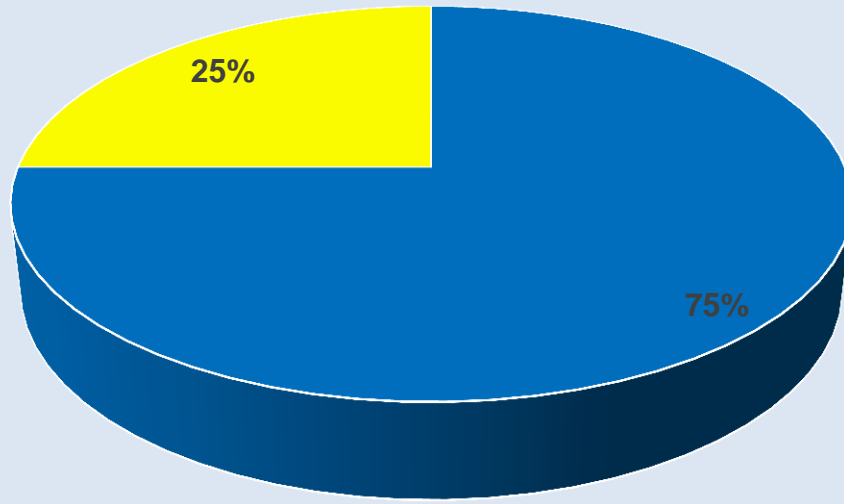
**¿Es importante una Administración eficiente para el logro de la calidad educativa?**



■ Si ■ No

**Gráfica No. 7**

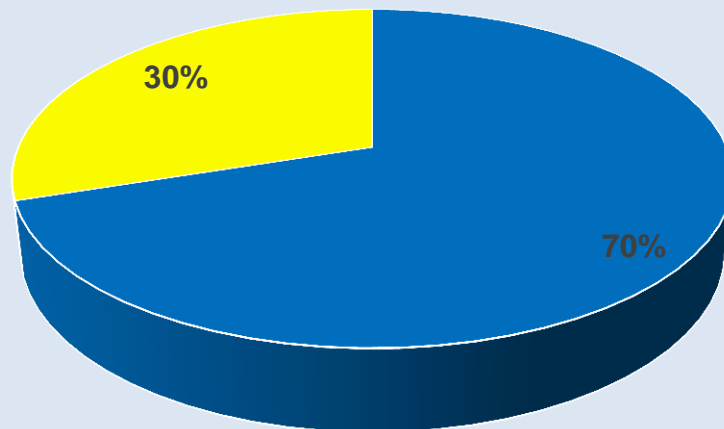
¿Incide el liderazgo en el proceso administrativo?



■ Si ■ No

**Gráfica No. 8**

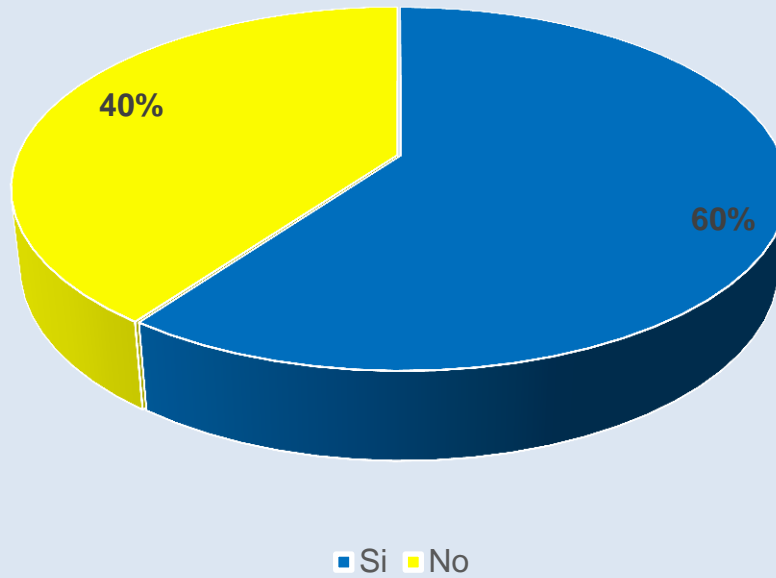
Aplicación de estrategias que favorecen el buen clima organizacional



■ Si ■ No

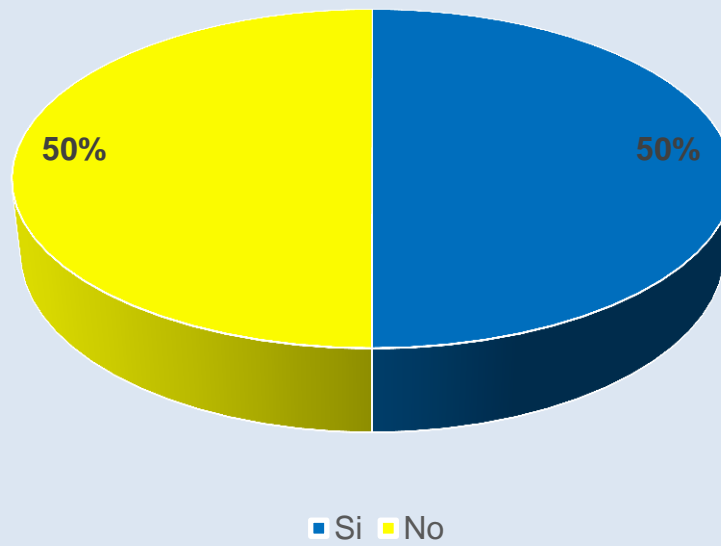
**Gráfica No. 9**

**¿Existen adecuadas Relaciones humanas entre el personal docente y administrativo?**



**Gráfica No. 10**

**¿Existió adecuada Gestión administrativa durante el ciclo escolar 2014?**







Mazatenango, 26 de noviembre de 2014

Dra. Alba Ruth Maldonado de León  
Directora del Centro Universitario de Sur Occidente  
Edificio

Respetable Directora:

Basado en los dictámenes favorables del Trabajo de Tesina titulada **“El liderazgo y su incidencia en el proceso de Administración Escolar de los Institutos Nacionales de Educación Básica de Telesecundaria del departamento de Suchitepéquez”**, elaborado por la estudiante: la **PEM/TAE Marcela Hernández Hernández, carné 200941773**, de la carrera de Licenciatura en Pedagogía y Administración Educativa del Plan Fin de Semana del CUNSUROC.

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

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

Atentamente.

***“Id y enseñad a todos”***

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'M. Gamboa'.

Lic. Manuel Antonio Gamboa Gutiérrez  
Encargado de Carrera de Pedagogía Plan Fin de Semana

Mazatenango, 11 de octubre de 2014

Dic. T.G.C.P. No. 007. 14



Lic. Manuel Antonio Gamboa Gutiérrez  
Encargado  
Carreras de Pedagogía Plan Fin de Semana  
Centro Universitario de Sur Occidente  
CUNSUROC

Señor Encargado:

Por Este medio en mi calidad de profesor titular de curso: E402. Ejercicio Profesional Supervisado de la Carrera de Licenciatura en Pedagogía y Administración Educativa del plan fin de semana del CUNSUROC, y, a lo establecido en los artículos: 39, 50, y 59, del **“Normativo de integración del Sistema de prácticas y Trabajo de Graduación de las carreras de Pedagogía Plan Fin de Semana del Centro Universitario de Sur Occidente”** en cumplimiento de mis funciones de **ASESOR PRINCIPAL** del trabajo de tesina titulado: **“El liderazgo y su insidencia en el proceso de Administración Escolar de los Institutos Nacionales de Educación Básica de Telesecundaria del departamento de Suchitepéquez”**, elaborado por la estudiante: la **PEM/TAE Marcela Hernández Hernández, carné 200941773**, Considero que el mismo reúne los requisitos técnicos suficientes, en cuanto a: Calidad en su contenido, metódica de la investigación, pertinencia de los resultados y redacción, por lo que me permito emitir **DICTAMEN FAVORABLE**, a fin de que continúe con el trámite respectivo.

Atentamente:

*“ID Y ENSEÑAD A TODOS”*

Lic. Manuel Antonio Gamboa Gutiérrez  
ASESOR PRINCIPAL

Mazatenango, 26 de noviembre de 2014  
Dic. T.G.C.P. No. 01. 14



Lic. Manuel Antonio Gamboa Gutiérrez  
Encargado  
Carreras de Pedagogía Plan Fin de Semana  
Centro Universitario de Sur Occidente  
CUNSUROC

Señor Encargado:

Por Este medio, y con base al nombramiento de fecha 11 de octubre de 2014. Ref. NCP. 008-14 del Encargado de las Carreras de Pedagogía del Plan Fin de Semana, y a lo establecido en el artículo 52. Inciso "c", 60. Y 61, del **"Normativo de integración del Sistema de prácticas y Trabajo de Graduación de las carreras de Pedagogía Plan Fin de Semana del Centro Universitario de Sur Occidente"** en cumplimiento de mis funciones como **REVISORA** del trabajo de tesina titulado: **"El liderazgo y su insidencia en el proceso de Administración Escolar de los Institutos Nacionales de Educación Básica de Telesecundaria del departamento de Suchitepéquez"**, elaborado por la estudiante: la **PEM/TAE Marcela Hernández Hernández, carné 200941773**, quien ha incorporado al informe final de su trabajo de tesina las correcciones pertinentes solicitadas; considero que el mismo reúne los requisitos técnicos de contenido y forma que me permito emitir **DICTAMEN FAVORABLE**, a fin de que continúe con el trámite respectivo.

Atentamente:

*"ID Y ENSEÑAD A TODOS"*

Lcda. Dorian Rebeca Peña Signor  
REVISORA



**CUNSUROC/USAC-I-96-2014**

DIRECCIÓN DEL CENTRO UNIVERSITARIO DEL SUROCCIDENTE,  
Mazatenango, Suchitepéquez, el veintisiete de noviembre de dos mil catorce-----

Encontrándose agregados al expediente los dictámenes del asesor y revisor, SE AUTORIZA LA IMPRESIÓN DE LA TESINA TITULADA: **“LIDERAZGO Y SU INCIDENCIA EN EL PROCESO DE ADMINISTRACIÓN ESCOLAR DE LOS INSTITUTOS NACIONALES DE EDUCACIÓN BÁSICA DE TELESECUNDARIA DEL DEPARTAMENTO DE SUCHITEPÉQUEZ**, de la estudiante: **Marcela Hernández Hernández**, carné **200941773** de la carrera Licenciatura en Pedagogía y Administración Educativa. Plan Fin de Semana.

**“ID Y ENSEÑAD A TODOS”**



DIRECCION  
CENTRO UNIVERSITARIO DEL SUROCCIDENTE  
USAC

**DRA. ALBA RUTH MALDONADO DE LEÓN**  
**DIRECTORA**

/gris