

**UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR**  
FACULTAD DE HUMANIDADES  
LICENCIATURA EN PEDAGOGÍA CON ORIENTACIÓN EN ADMINISTRACIÓN Y EVALUACIÓN  
EDUCATIVAS

**"EVALUACIÓN ADMINISTRATIVA DEL PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL  
(Estudio realizado en establecimientos oficiales del nivel primario del municipio de San Juan  
Ostuncalco)".**  
TESIS DE GRADO

**MILDRED DEL ROSARIO LÓPEZ LÓPEZ**  
CARNET 15223-06

QUETZALTENANGO, OCTUBRE DE 2015  
CAMPUS DE QUETZALTENANGO

**UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR**  
FACULTAD DE HUMANIDADES  
LICENCIATURA EN PEDAGOGÍA CON ORIENTACIÓN EN ADMINISTRACIÓN Y EVALUACIÓN  
EDUCATIVAS

**"EVALUACIÓN ADMINISTRATIVA DEL PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL**

**(Estudio realizado en establecimientos oficiales del nivel primario del municipio de San Juan  
Ostuncalco)".**

**TESIS DE GRADO**

**TRABAJO PRESENTADO AL CONSEJO DE LA FACULTAD DE  
HUMANIDADES**

**POR**

**MILDRED DEL ROSARIO LÓPEZ LÓPEZ**

**PREVIO A CONFERÍRSELE**

**EL TÍTULO DE PEDAGOGA CON ORIENTACIÓN EN ADMINISTRACIÓN Y EVALUACIÓN EDUCATIVAS EN  
EL GRADO ACADÉMICO DE LICENCIADA**

**QUETZALTENANGO, OCTUBRE DE 2015  
CAMPUS DE QUETZALTENANGO**

## **AUTORIDADES DE LA UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR**

RECTOR: P. EDUARDO VALDES BARRIA, S. J.  
VICERRECTORA ACADÉMICA: DRA. MARTA LUCRECIA MÉNDEZ GONZÁLEZ DE PENEDO  
VICERRECTOR DE INVESTIGACIÓN Y PROYECCIÓN: ING. JOSÉ JUVENTINO GÁLVEZ RUANO  
VICERRECTOR DE INTEGRACIÓN UNIVERSITARIA: P. JULIO ENRIQUE MOREIRA CHAVARRÍA, S. J.  
VICERRECTOR ADMINISTRATIVO: LIC. ARIEL RIVERA IRÍAS  
SECRETARIA GENERAL: LIC. FABIOLA DE LA LUZ PADILLA BELTRANENA DE LORENZANA

## **AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE HUMANIDADES**

DECANA: MGTR. MARIA HILDA CABALLEROS ALVARADO DE MAZARIEGOS  
VICEDECANO: MGTR. HOSY BENJAMER OROZCO  
SECRETARIA: MGTR. ROMELIA IRENE RUIZ GODOY  
DIRECTORA DE CARRERA: MGTR. HILDA ELIZABETH DIAZ CASTILLO DE GODOY

## **NOMBRE DEL ASESOR DE TRABAJO DE GRADUACIÓN**

LIC. ALLAN MORAN HURTADO

## **TERNA QUE PRACTICÓ LA EVALUACIÓN**

LIC. EVERARDO MISAEL RODRIGUEZ BARRIOS

## **AUTORIDADES DEL CAMPUS DE QUETZALTENANGO**



DIRECTOR DE CAMPUS:	P. MYNOR RODOLFO PINTO SOLIS, S.J.
SUBDIRECTOR DE INTEGRACIÓN UNIVERSITARIA:	P. JOSÉ MARÍA FERRERO MUÑIZ, S.J.
SUBDIRECTOR ACADÉMICO:	ING. JORGE DERIK LIMA PAR
SUBDIRECTOR ADMINISTRATIVO:	MGTR. ALBERTO AXT RODRÍGUEZ
SUBDIRECTOR DE GESTIÓN GENERAL:	MGTR. CÉSAR RICARDO BARRERA LÓPEZ

Quetzaltenango, 10 de octubre de 2015

A: Ingeniero Jorge Derik Lima Par  
Subdirector Académico  
Campus Quetzaltenango  
Universidad Rafael Landívar

Respetable Ingeniero:

De manera atenta me dirijo a usted para informarle que en atención al nombramiento con oficio No. 05-2013-byrb, fui nombrado Asesor de la tesis Titulada: "Evaluación Administrativa del Proyecto Educativo Institucional (PEI)" (estudio realizado en establecimientos oficiales del nivel primario del municipio de San Juan Ostuncalco), de la estudiante: Mildred del Rosario López López, con carné Número: 1522306, inscrita en la carrera de Licenciatura en Pedagogía con Orientación en Administración y Evaluación Educativas.

Considero, que el trabajo de investigación realizado, cumple con los requisitos exigidos por la Universidad Rafael Landívar campus Quetzaltenango. Por lo que doy aprobado el Tema y Solicito respetuosamente sea nombrada terna revisora.

Atentamente,

f.

Rudy Allan Morán Hurtado  
Asesor de Tesis



### Orden de Impresión

De acuerdo a la aprobación de la Evaluación del Trabajo de Graduación en la variante Tesis de Grado de la estudiante MILDRED DEL ROSARIO LOPEZ LÓPEZ, Carnet 15223-06 en la carrera LICENCIATURA EN PEDAGOGÍA CON ORIENTACIÓN EN ADMINISTRACIÓN Y EVALUACIÓN EDUCATIVAS, del Campus de Quetzaltenango, que consta en el Acta No. 05408-2015 de fecha 21 de octubre de 2015, se autoriza la impresión digital del trabajo titulado

**"EVALUACIÓN ADMINISTRATIVA DEL PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL  
(Estudio realizado en establecimientos oficiales del nivel primario del municipio de San Juan Ostuncalco)".**

Previo a conferírsele el título de PEDAGOGA CON ORIENTACIÓN EN ADMINISTRACIÓN Y EVALUACIÓN EDUCATIVAS en el grado académico de LICENCIADA.

Dado en la ciudad de Guatemala de la Asunción, a los 22 días del mes de octubre del año 2015.



*Irene Ruiz Godoy*

**MGTR. ROMELIA IRENE RUIZ GODOY, SECRETARIA  
HUMANIDADES  
Universidad Rafael Landívar**

## **Agradecimiento**

A Jesús sea la gloria, por haber colocado las cosas y personas que me apoyaron en este trabajo en el lugar y tiempo exacto.

## **Dedicatoria**

**A mi Hija:** Gabriela Anahí Maldonado López.

## Índice

	<b>Pág.</b>
<b>I. INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>1</b>
1.1 Evaluación Administrativa .....	8
1.1.1 Definición.....	8
1.1.2 Objetivos de la Evaluación Administrativa.....	8
1.1.3 Finalidades de la Evaluación Administrativa.....	9
1.1.4 Áreas que Cubre la Evaluación Administrativa .....	10
1.1.5 Campo de Aplicación de la Evaluación Administrativa: Público y Privado..	10
1.1.6 El Evaluador .....	12
1.1.7 La Competencia del Evaluador .....	12
1.1.8 Importancia de la Evaluación Administrativa .....	13
1.1.9 Administrar la Institución Escolar.....	13
1.2 Proyecto Educativo Institucional.....	13
1.2.1 Definición.....	13
1.2.2 Origen del Proyecto Educativo Institucional.....	15
1.2.3 Principios del Proceso de Gestión Educativa .....	16
1.2.4 Efecto de un PEI.....	18
1.2.5 Lo que Expresa el PEI .....	18
1.2.6 Participantes en la Elaboración del PEI .....	19
1.2.7 Etapas para la Elaboración del Proyecto Educativo Institucional .....	20
1.2.8 Integración del Proyecto Educativo Institucional .....	37
1.2.9 Estrategias a Utilizar .....	38
1.2.10 Diseño del Proyecto Componentes.....	40
1.2.11 Proceso de Evaluación del Proyecto Educativo Institucional .....	41
1.2.12 Instrumento para la Evaluación del Proyecto Educativo Institucional.....	41
1.3. Indicadores Educativos de las Escuelas Oficiales de Educación Primaria del Municipio de San Juan Ostuncalco, Quetzaltenango .....	45
1.3.1 Breve Descripción de los Establecimientos Educativos.....	45
1.3.2 Supervisores y Directores del Sector Oficial que Laboran en el Municipio de San Juan Ostuncalco .....	45

<b>II.</b>	<b>PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....</b>	<b>46</b>
2.1	Objetivos .....	46
2.2	Variables.....	47
2.3	Definición de Variables.....	47
2.4	Alcances y Límites .....	48
2.5	Aporte.....	48
<b>III.</b>	<b>MÉTODO.....</b>	<b>49</b>
3.1	Sujetos .....	49
3.2	Instrumentos .....	49
3.3	Procedimiento.....	49
3.4	Diseño.....	51
3.5	Metodología Estadística .....	51
<b>IV.</b>	<b>PRESENTACIÓN DE RESULTADOS.....</b>	<b>52</b>
<b>V.</b>	<b>DISCUSIÓN DE RESULTADOS .....</b>	<b>54</b>
<b>VI.</b>	<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>61</b>
<b>VII.</b>	<b>RECOMENDACIONES .....</b>	<b>62</b>
<b>VIII.</b>	<b>PROPUESTA.....</b>	<b>63</b>
<b>IX.</b>	<b>REFERENCIAS .....</b>	<b>69</b>
<b>X.</b>	<b>ANEXOS .....</b>	<b>73</b>
	Anexo 1: Encuesta a Supervisores .....	73
	Anexo 2: Encuesta a Directores .....	76

## **Resumen**

El presente trabajo de investigación se titula: Evaluación Administrativa del Proyecto Educativo Institucional, el diseño de la investigación es descriptiva, contiene dos variables una independiente y otra dependiente, busca demostrar si los directores y directoras poseen los conocimientos sobre Evaluación Administrativa y su aplicación en el campo educativo, así también de los componentes del Proyecto Educativo Institucional y su inclusión en la labor técnica, administrativa, pedagógica y financiera de los centros educativos.

El principal objetivo de esta investigación es: Establecer si los directores de las escuelas oficiales del nivel primario del municipio de San Juan Ostuncalco, aplican la Evaluación Administrativa como herramienta para la evaluación del Proyecto Educativo Institucional.

En el trabajo de campo se aplicaron encuestas con diez preguntas; una abierta y nueve cerradas; se abarcó una población de 3 supervisores y 42 directores, de las cuales se confirmó que en la mayor cantidad de respuestas, tanto directores como supervisores difieren; los directores dicen que aplican la Evaluación Administrativa, pero no todos tienen conocimientos claros de la correcta aplicación. Por otra parte los Supervisores Educativos deben actualizar a los directores respecto al Proyecto Educativo Institucional y otros temas vinculados.

Por lo tanto, se concluye que los directores de los establecimientos oficiales de educación primaria del municipio de San Juan Ostuncalco, no aplican la Evaluación administrativa como herramienta para la evaluación del Proyecto Educativo Institucional.

## I. INTRODUCCIÓN

La Evaluación Administrativa es una herramienta útil para evaluar el funcionamiento de una Institución Educativa, su importancia radica en que permite evaluar el funcionamiento del establecimiento educativo, es un procedimiento fundamental en la administración pública que permite verificar los resultados técnico-pedagógicos, administrativos, financieros y legales del centro escolar en función de hacer las correcciones para mejorar el funcionamiento de los centros educativos y solucionar la problemática existente.

El Ministerio de Educación en el año dos mil implementó el Proyecto Educativo Institucional, es un plan en el cual se detalla la identidad, la contextualización, la cultura, la misión y visión de la institución educativa; con el objetivo de mejorar la calidad de la educación. El Proyecto Educativo Institucional es un instrumento administrativo y pedagógico de planificación y de servicio con el fin de mejorar todos los ámbitos de la institución educativa a corto, mediano o largo plazo, se utiliza como herramienta de apoyo institucional, lo crean los miembros de la comunidad educativa en base a diagnósticos, priorización de necesidades.

En los centros educativos públicos es necesario evaluar el Proyecto Educativo Institucional y darle seguimiento al mismo; los establecimientos educativos elaboran su Proyecto Educativo Institucional pero las autoridades educativas no le han dado continuidad por medio de evaluaciones en función de corregir o premiar los logros; en este caso algunos directores verifican si se ejecutan de forma adecuada los procedimientos, otros directores no le dan prioridad y seguimiento al Proyecto Educativo Institucional para cumplir con las grandes tareas educativas.

El objetivo de esta investigación es verificar si el director utiliza la Evaluación administrativa como herramienta para evaluar el Proyecto Educativo Institucional.

La presente investigación es un aporte para las Autoridades Educativas; la cual ofrece ejemplos del proceso administrativo en las escuelas primarias. Para que se implementen acciones de

mejora del proceso educativo así los directores apliquen y evalúen de manera eficiente el Proyecto Educativo Institucional.

Dada la importancia que tiene la Evaluación Administrativa en el campo educativo; varios autores refieren aportes teóricos indispensables en el proceso administrativo y educativo de los centros escolares:

Así Puruncajas (2006). En la tesis titulada: Evaluación Administrativa del área de Recursos Humanos de la Empresa Laboratorios Biogenet S.A., formuló como objetivo general efectuar Evaluación administrativa al Área de Recursos Humanos de la Empresa de Laboratorios Biogenet S.A. para ayudar a la gerencia a evaluar el nivel de control existente en esta área y proponer alternativas de mejora. El estudio se llevó a cabo en la Empresa Laboratorios Biogenet S.A específicamente en el área de Recursos Humanos, para lo cual se utilizó una investigación con un enfoque descriptivo, los instrumentos utilizados fueron: entrevistas, observación directa, examen profundo de áreas críticas. Indica que la práctica de la Evaluación administrativa, le permitió apreciar la organización, las técnicas y los resultados operativos con miras a un mejoramiento constante para el adecuado desarrollo de las rutinas y actividades cotidianas, por esta razón se la considera como una Evaluación Constructiva. Recomienda que la Unidad de Evaluación Interna realice evaluaciones permanentes al personal, lo que permitirá conocer el rendimiento real en el cumplimiento de las labores encomendadas en un plan anual.

También, Recinos (2008). En la tesis: Evaluación Administrativa una Herramienta Eficaz para la Evaluación del Control Interno en una Entidad de Servicios de Salud del Sector Público, estableció como objetivo general verificar la correcta aplicación del Sistema de Control Interno en las entidades de servicios de salud del sector público; así como la rectitud de sus operaciones, de modo que se cumpla con las leyes, normas y reglamentos aplicables a la materia. Los sujetos de la investigación fueron: director del área de salud y gerente administrativo financiero, personal administrativo financiero, directores, secretarios contadores y encargados de logística de los centros de salud y encargados de puestos de salud del área de salud de Jutiapa. Para su estudio se utilizó un enfoque descriptivo el instrumento utilizado para la investigación fue el cuestionario. Concluye que la eficacia de la evaluación del control interno a través de una Evaluación

administrativa, se encamina a mejorar las operaciones de una entidad de servicios de salud, de la forma siguiente: La capacidad administrativa para impedir, identificar y comprobar el manejo inadecuado de los recursos del Estado. Recomienda mantener una constante y periódica supervisión, para velar por el eficaz cumplimiento del sistema del control interno.

Por otra parte, López (2011). En la tesis: Evaluación Administrativa del área de cuentas por cobrar en la empresa Distribuidora de Llantas y Reencauche, S.A., estableció como objetivo general realizar una Evaluación Administrativa, específicamente en las Cuentas por Cobrar para conocer los procedimientos aplicados actualmente para otorgar créditos y realizar cobros en la empresa y así identificar las principales deficiencias que han contribuido al elevado monto de las cuentas por cobrar al 31 de diciembre de 2009. La práctica empresarial dirigida se llevó a cabo en la empresa Distribuidora de Llantas y Reencauche, Sociedad Anónima, que se dedica a la compra y venta de llantas nuevas y usadas y al reencauche de las mismas, específicamente se analizaron las actividades de crédito y cobro de las cuentas por cobrar, por lo que se realizaron entrevistas con el Gerente General, Gerente de Ventas y el Contador General, para conocer la forma en que se administran las cuentas por cobrar actualmente. Para alcanzar los objetivos de este estudio, se utilizó una investigación con enfoque descriptivo y narrativo los instrumentos utilizados fueron: entrevista, cuestionario, procedimiento analítico, documental y técnica de observación. Concluye que derivado de la Evaluación Administrativa realizada al área de cuentas por cobrar de la empresa Distribuidora de Llantas y Reencauche, S.A., se determinaron múltiples deficiencias que pueden afectar financieramente a la entidad, entre las cuales se encuentran: la falta de control en esta área, carencia de manuales de organización, de normas y procedimientos para créditos y cobros, y que el departamento de créditos y cobros no se encuentra organizado adecuadamente. Recomienda realizar una Evaluación forense, para reorganizar el área de cuentas por cobrar y sus controles, derivado de las deficiencias encontradas en la realización del presente trabajo de investigación.

Con respecto al Proyecto Educativo Institucional, Alcaide (2002). En la tesis titulada: Estilos de gestión según género en el diseño del Proyecto Educativo Institucional en Institutos Superiores, fijó como objetivo general señalar el dominio que el género provoca en el estilo de gestión de los directivos de Institutos Superiores en el diseño del PEI, para la elaboración de guías que mejoren

las formas de dirigir, al comparar las creencias culturales con respecto al género que se encuentran en el comportamiento de cada persona los cuales se reflejan desde la perspectiva de género. Se trabajó con todas las directoras y directores de los Institutos Superiores de Lima Metropolitana. Para alcanzar los objetivos de este estudio, se utilizó una investigación con enfoque descriptivo los instrumentos utilizados fueron: entrevista semi-estructurada y encuesta. Concluye que no es lo mismo dirigir instituciones cuyas tareas rutinarias y mecánicas se pueden predecir, que dirigir instituciones educativas cuyo trabajo supone un alto nivel de creatividad. Considera que los directores y directoras tienden a estereotipar su propio comportamiento de acuerdo a los valores culturales esperados por la sociedad para cada sexo, por ello no es extraño que los hombres hayan mostrado una tendencia al “mando y control” y las mujeres al “liderazgo transformacional”. Elaboró unos lineamientos para mejorar los estilos de gestión en el marco de una dirección de estilo situacional con aspectos de cambio.

Luego, Universidad Antonio Nariño (UAN, 2005). En el Proyecto Educativo Institucional, elaborado en Colombia, dice que adquiere el gran reto de guiar y sostener correctamente el proceso educativo de acuerdo a las exigencias internacionales. Y así también adquirir un desarrollo institucional actualizado, así como proporcionar la facilidad en la ejecución de todos los proyectos y las acciones académicas y administrativas, las que en concordancia logren la riqueza del trabajo en equipo, de la Universidad Antonio Nariño, de esta manera se alcance un proceso educativo adecuado. Indica que el PEI es un proceso primordialmente académico, y se realiza de manera permanente, participativa y generalizada, en el cual están involucrados todos los miembros de la comunidad universitaria, cuyos resultados satisfactorios dependen de cada uno de ellos.

También la Escuela Rural CURRIÑE (2008). En el Proyecto Educativo Institucional, elaborado en Chile, dice que es necesario hacer notar la enorme responsabilidad que le corresponde hoy a la escuela en propiciar los espacios necesarios para una participación de la comunidad en esta instancia de planificación “política” de lo que se piensa diseñar como Proyecto Educativo lo que impactará en los niños y niñas. A su vez la comunidad en forma organizada debe asumir su deber de efectuar sus aportes en el diseño del Proyecto Educativo desde una mirada colectiva como desde su visión de padre, madre, dirigente o líder, cualquiera sea el rol que le corresponde

desempeñar en su comunidad en la actualidad. De esta forma los actores contribuirán a mejorar la labor educativa en la Escuela.

Además el Colegio de la Caja de Compensación Familiar de Antioquía (COMFAMA, 2009). En la Síntesis Proyecto Educativo Institucional PEI titulada: Educación para el Trabajo y el Desarrollo Humano, elaborada en la ciudad de Medellín, del departamento de Antioquía, Colombia, menciona que el Proyecto Educativo Institucional Colegio COMFAMA, Educación para el Trabajo, practica las indicaciones que se encuentran en la Guía N° 29 del Ministerio de Educación Nacional “Verificación de los Requisitos básicos de funcionamiento de programas de formación para el trabajo y el desarrollo humano”, el cual define al Proyecto Educativo Institucional como instrumento de gran importancia en el que se establece la propuesta educativa que consiste en brindar servicios de formación para el trabajo para ello formula sus primordiales objetivos, el enfoque pedagógico, metodológico y curricular, los elementos que lo caracterizan y diferencian de otros, indica las competencias a desarrollar en la formación de sus estudiantes, así como también los recursos docentes y didácticos disponibles y necesarios, el reglamento para docentes y estudiantes, lo que espera alcanzar y las estrategias para hacerlo.

Así la Institución Educativa Manuel German Cuello Gutierrez (2009). En el Proyecto Educativo Institucional, creado en Colombia, indica que con la participación activa de la comunidad educativa en el Proyecto, se podrá asegurar la gestión de la solución de necesidades educativas actuales, en la medida en que se mejorará la calidad de la educación, al estudiar nuevas alternativas para contribuir en forma significativa al desarrollo de la educación, dándole más importancia a los individuos.

Por su parte Colegio Loyola (2011). En el Proyecto Educativo Institucional PEI, producido en Guatemala, señala que el proyecto educativo representa en definitiva, una propuesta para formar estudiantes con las competencias necesarias no sólo para desenvolverse en el país de Guatemala, sino para que sean gestores de cambios en la sociedad, auténticos líderes al modo de Ignacio de Loyola. Se espera que sea una guía para determinar las acciones que permitan alcanzar las metas propuestas. Agrega que para el dos mil quince, el Colegio Loyola será reconocido como una institución que forma en valores, autoconocimiento y excelencia académica por medio del

desarrollo de habilidades y destrezas, al tener como modelo a la persona de Jesús, la causa del Reino y atender integralmente a los miembros de la Comunidad Educativa Loyola.

Así, el Instituto de Educación Superior Tecnológico Público “OTUZCO” (2011). En el Proyecto Educativo Institucional, perfilado en la provincia de Otuzco, del departamento La Libertad de Perú, indica que el Proyecto Educativo Institucional es una herramienta que favorece a la toma de decisiones para transformar y mejorar la realidad del Instituto y comunidad educativa dentro de un contexto social, económico, cultural, tecnológico y productivo para el logro de una formación integral de los estudiantes, que permita contribuir al desarrollo de la sociedad local y regional. De allí la importancia de su presentación y enfoque sistemático que se convierte en un instrumento básico para orientar, conducir y definir la gestión educativa y administrativa.

Por su parte Corporación Universitaria del Caribe (CECAR, 2012). En el Proyecto Educativo Institucional PEI (2012-2016), elaborado en el municipio de Sincelejo del departamento de Sucre de Colombia, manifiesta que el PEI de CECAR se basa en unos pilares filosóficos y teóricos que orientan el trabajo de la institución, dándole identidad y sentido en el ámbito de la educación superior. Pilares que señalan el camino estratégico para el desarrollo institucional y el cumplimiento de su compromiso social frente a su entorno. Por lo cual, la fundamentación constituye la carta de navegación que orienta a la institución en su propósito de contribuir, tanto al aprovechamiento de las potencialidades de la región, como a la superación del atraso en el desarrollo regional y local.

Asimismo, Echeverri (2012). En el Proyecto Educativo Institucional PEI, creado en Colombia, refiere que El “Proyecto Educativo Institucional -PEI-” es un proceso duradero de meditación y construcción colectiva que requiere originalmente de una identificación articulada a las políticas educativas del país; con el fin de resignificar la Institución frente a los fines educativos nacionales, departamentales y locales. Es un instrumento de planificación y gestión estratégica, puesto que involucra normas y lineamientos en la construcción del proyecto educativo, las cuales sirven para la puesta en práctica de acciones y metodologías de mejoramiento. Proyecto que se sustenta en una misión, unos valores y unos principios consensuados que precisan la identidad de la Institución, además permite: dar coherencia a la función de los miembros de la comunidad

educativa, crear el sentido de pertenencia del personal con la entidad, fijar objetivos orgánicos, orientar la toma de decisiones, contribuir a reconocer el perfil de los integrantes de la comunidad educativa, entre otros aspectos.

También, Garay, Huaman y Tello (2012). En el Proyecto Educativo Institucional de la Institución Educativa N° 101034 de la comunidad de Chalapampa, producido en Perú, mencionan que El Proyecto Educativo Institucional (PEI) es un instrumento que presenta los procesos pedagógicos, institucionales y administrativos de la Institución Educativa de forma única, coherente, ordenada y dinámica, así como también ayuda a dicha Institución de la manera más apropiada y viable, para responder al reto planteado por los continuos cambios en la sociedad mundial y al avance científico y tecnológico de la información y comunicación, acorde con los cambios de la globalización del mundo.

Además, Marroquín (2012). En la tesis titulada: Elaboración e implementación del Proyecto Educativo Institucional en los Centros Educativos de Nivel Medio del Centro Uno, San José la Máquina, Cuyotenango, Suchitepéquez y su impacto en el proceso técnico administrativo, estableció como objetivo general determinar el mecanismo que se ha utilizado en la elaboración e implementación del PEI en los centros educativos del nivel medio ciclo básico, del Centro Uno, San José la Máquina, del municipio de Cuyotenango Suchitepéquez y su impacto en el proceso técnico-administrativo, de los centros educativos referidos. La investigación se realizó en los centros educativos de la jornada vespertina, en el nivel medio, ciclo básico, del Centro Uno, San José la Máquina, del municipio de Cuyotenango, departamento de Suchitepéquez, los cuales son: Instituto Nacional de Educación Básica y Diversificada, Colegio Técnico Privado Mixto “El Redentor”, Colegio Privado Mixto “Superación”, Colegio Cristiano Privado Mixto “San José” y Colegio Privado Mixto “Eben Ezer”. La investigación se aplicó a los siguientes sujetos: Directores y Docentes, de establecimientos educativos especificados. Para su estudio se utilizó un enfoque descriptivo. Para recopilar la información de campo se utilizó una boleta de investigación. Concluye que el proceso administrativo es importante para el desarrollo institucional para cada centro educativo pues a través de ello junto a otros factores se logran la calidad de educación. Recomienda implementar Talleres de Aprendizaje en el Proceso de la Elaboración e Implementación del PEI.

También la Universidad de Ciencias Aplicadas y Ambientales (U.D.C.A. 2013). En el Proyecto Educativo Institucional PEI, elaborado en Bogotá capital de Colombia, menciona que El Proyecto Educativo Institucional de la U.D.C.A es el documento que ofrece los principios básicos que orientan su actividad académica y administrativa y los compromisos que toman todos los miembros de la comunidad universitaria desde su particular función o desempeño, al afirmar así la identidad y el carácter institucional.

## **1.1 Evaluación Administrativa**

### **1.1.1 Definición**

Según Franklin (2007), una Evaluación administrativa consiste en un examen ordenado de manera integral o también por determinadas áreas de una organización con el fin de identificar el nivel de rendimiento y de esta manera perfeccionar los procesos y de ello adquirir oportunidades de mejora con el ánimo de adquirir ventajas competitivas de forma sustentable.

### **1.1.2 Objetivos de la Evaluación Administrativa**

Franklin (2007), indica que por sus características, la Evaluación forma un medio necesario para promover el desarrollo de todas las organizaciones al descubrir en qué áreas se requiere de un conocimiento más detallado, verificar qué medidas se pueden ejecutar para corregir insuficiencias y cómo vencer determinados obstáculos.

Señala que los objetivos de la Evaluación Administrativa, son los siguientes:

- a. Distribuir los esfuerzos en la ejecución de la Evaluación y evaluar el comportamiento de la organización con respecto a los modelos preestablecidos (control).
- b. Dirigir los procedimientos a ejecutar para adquirir un buen aprovechamiento de los recursos de acuerdo con la dinámica administrativa instituida por la organización (productividad).

- c. Señalar la visión de la Evaluación en función de la estructura, competencia, funciones y procesos a través del manejo eficaz de la delegación de autoridad y el trabajo en equipo (organización).
- d. Dirigir la forma en que la Evaluación puede confirmar que la organización se encuentra involucrada en un procedimiento que la une de forma cuantitativa y cualitativa con los intereses y complacencia de sus clientes (servicio).
- e. La Evaluación incrementa los procedimientos de la organización en todos sus contenidos y áreas, para que produzca bienes y servicios altamente competitivos (de calidad).
- f. Facilitar las herramientas que transparenten y vuelvan aceptable a la organización (de cambio).
- g. Orientar el aprendizaje Institucional para que la organización pueda aprender de sus experiencias y de esta manera las convierta en oportunidades que beneficien a la institución (de aprendizaje).
- h. Traducir la puesta en práctica y los resultados de la Evaluación en un sólido instrumento de soporte del proceso de gestión de la organización (toma de decisiones).
- i. Relacionar la organización con los competidores reales y potenciales, así como los proveedores y clientes.
- j. Facilitar la relación entre la organización y un contexto globalizado.

### **1.1.3 Finalidades de la Evaluación Administrativa**

Además Álvarez (2005), indica que las finalidades de la Evaluación Administrativa son: la determinación de las debilidades, deficiencias o aciertos de una empresa, con el fin de eliminar

las primeras y mejorar la última. Su finalidad primordial es la evaluación de la eficiencia, por medio de la revisión y evaluación metódica de los componentes de la empresa.

#### **1.1.4 Áreas que Cubre la Evaluación Administrativa**

Para Franklin (2007), el nivel de dominio que comprende la Evaluación administrativa significa el total de una organización en lo concerniente a su estructura, niveles, relaciones y formas de actuación. Esta relación incluye áreas como:

- a. Naturaleza jurídica,
- b. Criterios de funcionamiento,
- c. Estilo de administración,
- d. Enfoque estratégico,
- e. Sector de actividad,
- f. Giro industrial,
- g. Ámbito de operación,
- h. Tamaño de la empresa,
- i. Número de empleados,
- j. Relaciones de coordinación,
- k. Desarrollo tecnológico,
- l. Sistemas de comunicación e información,
- m. Nivel de desempeño,
- n. Trato de clientes (internos y externos),
- o. Entorno,
- p. Generación de bienes, servicios, capital y conocimientos,
- q. Sistema de calidad.

#### **1.1.5 Campo de Aplicación de la Evaluación Administrativa: Público y Privado**

Según Franklin (2007), la evaluación administrativa puede fomentarse en toda clase de organización. Por su tamaño y distinción, es necesario conocer la organización de estas instituciones para responder de manera eficiente a las necesidades de servicios, sobre todo, de

qué forma se desarrollan. A continuación se presentan los siguientes sectores de aplicación de la Evaluación.

**Sector público:**

En este sector la Evaluación se ejecuta en relación de la imagen legal, así también al ambiente de ejecución, grado de autoridad, nivel de coordinación, técnicas laborales y reglas generales de estrategia, basados en estas características el área de aplicación se centra en las instituciones representativas de los poderes ejecutivo, legislativo y judicial.

La consecuencia de ejecutar la Evaluación administrativa en el sector público es corregir los procedimientos de las partes que lo integran al tomar en cuenta las formas de actuar de manera individual y el intercambio de acciones que provienen de la naturaleza de sus funciones, a partir de la idea de que el Poder legislativo determina el orden jurídico, el Poder ejecutivo lo implementa y el Poder judicial vigila su cumplimiento.

Por su parte Ruiz (2004), indica que la evaluación procederá mediante una solicitud externa o del mismo centro, para evaluar la eficiencia y eficacia del centro educativo en el ámbito económico, de organización y funcionamiento. De ello, se evalúa la eficiencia de los centros educativos de acuerdo a la capacidad organizativa de las siguientes unidades:

- a. Personal docente y no docente,
- b. Material didáctico,
- c. Instalaciones,
- d. Recursos económicos,
- e. Programas escolares,
- f. Departamentos y equipos de enseñanza,
- g. Métodos y procedimientos,
- h. Técnicas didácticas: participación y disciplina escolar.

Afirma que la evaluación favorece y facilita las decisiones que conducen al logro de los objetivos propuestos ya que es necesario reconocer los resultados que se derivan de una determinada acción así como el proceso a través del cual se desarrolla. Desde este punto de vista la evaluación

servirá para conocer la realidad educativa para analizar la información obtenida y establecer las medidas correctoras con el fin de la mejora continua del centro educativo.

### **Sector Privado:**

Franklin (2007), señala que en esta área, la aplicación de la Evaluación se enfoca en la imagen legal, objetivos, su conformación, sujetos de orden, nivel de poder, relación comercial y pensamiento estratégico sobre la base de las siguientes características.

- a. Tamaño de la empresa,
- b. Tipo de industria,
- c. Naturaleza de sus operaciones,
- d. Enfoque estratégico.

#### **1.1.6 El Evaluador**

Según la Fundación Entidad Colaboradora de la Administración Global (ECA), (2007), es la persona calificada para ejecutar Evaluaciones competentes, eficientes y eficaces. Para lo cual el Evaluador debe estar autorizado. El Evaluador es un ente transparente, con experiencia certificada, imparcial, apta para poner en práctica estas cualidades al establecer Evaluaciones, de esta forma dar resultados óptimos de su trabajo. Brinda sus servicios con el ánimo de satisfacer las necesidades a favor de la justicia, al practicar un trabajo de forma correcta.

#### **1.1.7 La Competencia del Evaluador**

Según De la Peña (2011), para que un evaluador pueda realizar su trabajo es necesario que el mismo sea competente, para detectar los errores contenidos en los procesos anuales, e independiente para comunicar dichos errores a las personas interesadas. Por lo tanto son la competencia y la independencia las dos características más importantes que debe reunir la persona del evaluador para poder otorgar a la información evaluada la “credibilidad social” necesaria para que esa información pueda ser útil a sus usuarios; para ello el evaluador debe alcanzar el nivel de acceso a la universidad y varios años de experiencia de actividad profesional.

### **1.1.8 Importancia de la Evaluación Administrativa**

Álvarez (2005), indica que la importancia de la Evaluación Administrativa, radica en que encaja de manera oportuna en la institución o empresa la determinación objetiva en los procesos de la misma; es decir que ésta evalúa de forma objetiva e imparcial la institución o empresa, para conseguir a tiempo el correcto proceder de la misma, y así obtener óptimos resultados, en este caso del proceso educativo; en esto reside la importancia de la Evaluación Administrativa.

### **1.1.9 Administrar la Institución Escolar**

Según el MINEDUC (2004), significa el orden, la asignación de comisiones y compromisos, la información, y apreciación de los procedimientos, hacer públicos los resultados, establecer la aplicación curricular, el ejercicio de la autoridad para tomar en determinado tiempo las decisiones correctas y la solución de problemas.

Asimismo, señala que administrar la educación, en tanto política pública y de interés general, se liga a la acción de gobernar, y requiere por tanto de un aparato que haga posible la planificación, la prevención de suministros, el procesamiento de la información para la toma de decisiones y la implementación de acciones. Es casi imposible pensar en una organización compleja sin división de tareas y funciones, sin asignación de roles, sin normas y reglas sobre las cuales basar su accionar.

Entonces, desde la perspectiva del Ministerio de Educación, administrar, es intervenir con sentido, saber el porqué y el para qué de la actuación, en el área institucional y curricular, a fin de acoplar operativamente el manejo de los recursos humanos y la toma de decisiones.

## **1.2 Proyecto Educativo Institucional**

### **1.2.1 Definición**

MINEDUC (2004), define el PEI como:

- a. Un instrumento disponible para todos los docentes de una institución educativa para la toma de decisiones en conjunto con base en la realidad contextual de la educación en relación con

los componentes del currículo: selección, agrupación o separación de los contenidos, organización de los espacios, elaboración de materiales educativos, para regular la evaluación.

- b. El área en la que se establecen los objetivos educativos nacionales, regionales y locales, en relación a la realidad contextual de la educación y un trabajo en equipo expresado en determinadas problemáticas y situaciones.
- c. Una herramienta ejecutable para practicar el orden en el aula, donde se establecen los procesos didácticos señalados por la institución educativa, tomadas en consenso como escuela y que constituye todos los procesos institucionales y a todos los sujetos involucrados, así también las interacciones dentro del aula, y las de los estudiantes en el exterior, la utilización de los materiales y fuentes de información, el rol del maestro, los horarios establecidos para aprovechar el tiempo, espacios y rutinas necesarias para lograr determinados aprendizajes.
- d. El Proyecto Educativo Institucional establece la modalidad de hacer escuela en un tiempo, ritmo y en un espacio determinado, es exclusivo para la institución educativa, y no es intercambiable con otra.
- e. A su vez, el Proyecto Educativo Institucional es la adquisición colectiva de la responsabilidad de ejercer los rasgos de identidad, la comprensión y la definición de objetivos educativos y pedagógicos y de contribuir en la gestión escolar de cada establecimiento para mejorar el funcionamiento y ejecución de la educación del mismo de manera adecuada y constante.

MINEDUC (2006), indica que el Proyecto Educativo Institucional:

- a. Es un instrumento técnico-pedagógico que expresa una propuesta de cambio para desarrollar integralmente una escuela.
- b. Constituye el marco de referencia dentro del cual se proyectan, articulan, ejecutan y evalúan integradamente, las decisiones y acciones de un centro educativo.

- c. Tiene carácter prospectivo a mediano y largo plazo (5 a 10 años o más).

También Alvarado (2005), dice que el Proyecto Educativo Institucional, es un documento orientador producto de la reflexión colectiva en el que se postula el perfil educativo nacional. Constituye un proceso de reflexión y la consecuente formación que realiza una comunidad educativa.

### **1.2.2 Origen del Proyecto Educativo Institucional**

Alvarado (2005), dice que para comprender la importancia del PEI resulta necesario formular algunas premisas en relación con el contexto en el cual se coloca en vigencia esta innovación educativa.

- a. Constituye una preocupación constante de los gobiernos, organismos internacionales y demás agentes educativos, la crisis cualitativa de la educación en la mayoría de los países subdesarrollados y aun en los mismos desarrollados y que se patentiza básicamente en el divorcio entre la educación y el desarrollo económico-social de los países.
- b. Los procesos de descentralización administrativa de la educación no han permitido una participación real de los actores del desarrollo educativo, entonces se proponen nuevos modelos de descentralización, en este caso en los centros educativos, en la perspectiva de lograr el mejoramiento de la calidad educativa tan reclamada actualmente desde la base.
- c. Desde otra perspectiva, con esta estrategia se trata de reconocer la vigencia del viejo postulado axiomático: escuela = desarrollo comunal; y, a la vez, poner en tela de juicio la utilidad de la escolarización homogénea (“¿escuela única?”) para una población heterogénea.
- d. Finalmente, se aceptan como útiles y válidas las experiencias exitosas de otros países, se trata de asimilarlas, como la experiencia francesa (Renovación de Escuelas, 1982), en Europa, y las más recientes de Chile (Proyecto Educativo, 93), Venezuela (Proyecto de Plantel, 1993),

Colombia (Proyecto Educativo Institucional, 1994), Cuba y Costa Rica, entre otros países en América Latina.

### **1.2.3 Principios del Proceso de Gestión Educativa**

MINEDUC (2006), dice que existen múltiples y diversos criterios que pueden orientar la gestión en una escuela. A continuación se presentan aquellos criterios que ayudan a realizar un proceso donde están involucrados todos los actores internos y de la comunidad.

a. Gestión centrada en los estudiantes:

La razón de ser de la escuela son los niños y el desarrollo integral de todas sus capacidades.

Por lo tanto, todas las acciones, sus planes, programas y proyectos, su organización, sus reglas y normas, sus procedimientos de evaluación deben apuntar al logro de este objetivo y por ende al logro de la misión de la escuela.

b. Participación activa de todos los actores educativos:

Para lograr una buena gestión todos deben asumir responsabilidades pero de forma ordenada. Cada actor debe saber dónde, cuándo, cómo, por qué participa y qué resultados espera, lo que exige establecer instancias de coordinación ágil y oportuna, en la ejecución de acciones, que evite esfuerzos innecesarios y mejore la eficiencia y eficacia en las acciones.

c. Liderazgo del director:

El rol del director es fundamental como conductor y armonizador de voluntades, lo que permite garantizar la unidad de acción de la escuela. El estilo de conducción va a marcar el tipo de gestión que se realice y el tipo de Proyecto Escolar que se construya. La escuela puede caer en desorden y anarquía cuando la conducción no es clara, como también en conflicto y parálisis cuando la dirección se ejerce con autoritarismo y prepotencia. El desafío del director es ser eficiente en la gestión y democrático en la conducción. En unos momentos debe concertar, convocar, armonizar y en otros dirigir, orientar, hacer respetar y cumplir los acuerdos, tener claridad de quién y cómo se toman las decisiones. Como el gran coordinador

de la labor educativa en su escuela, debe poseer atributos de un buen líder y saber delegar funciones y asignar responsabilidades.

d. Trabajo en equipo:

Si por un lado se le da mucha importancia al rol del director, no es menos importante lograr un trabajo en equipo de los diferentes órganos e instancias de la escuela, donde las personas con destrezas complementarias y comprometidas con un propósito común, con objetivos de actuación y con un enfoque de los que todos se sienten responsables. El equipo no es la suma de sus partes, sino es un trabajo compartido con los retos de actuación que producen la clase de compromiso es esencial de los equipos. Así el liderazgo es compartido, se basa en la actitud, en el compromiso y la responsabilidad y no en el cargo formal ni en la antigüedad.

Ubicación del personal de acuerdo a su competencia y/o especialización. Se deben tomar en cuenta las habilidades y competencias de cada persona, para asignarle funciones que pueda cumplir mejor y así contribuir a optimizar el funcionamiento de la escuela.

e. Transparencia y comunicación permanente:

Todas las acciones que se realizan en el ámbito de la escuela deben ser conocidas por todos los miembros de la comunidad educativa. Se debe crear mecanismos de comunicación e información como: periódico mural, boletines, comunicados, reuniones informativas entre otros.

f. Una autoevaluación permanente:

Si todos participan en la planificación y ejecución de las actividades, es necesario también autoevaluar permanentemente el quehacer educativo mediante mecanismos y procedimientos evaluativos, lo que lleva a la autorregulación institucional. Las evaluaciones deben ser eficaces, oportunas y aportar resultados para la nueva toma de decisiones, para lograr así una calidad educativa.

#### **1.2.4 Efecto de un PEI**

MINEDUC (2004), alude que en la institución la existencia de un PEI:

- a. Indica en forma exacta, clara y comunicable los valores, señalados en objetivos y propósitos, de los sujetos de la comunidad educativa.
- b. Promueve la búsqueda colectiva de acciones que permitan mejorar la calidad de la vida escolar y la calidad de la enseñanza.
- c. Constituye un puente entre la teoría y la práctica.
- d. Revela las necesidades institucionales.
- e. Delimita las prioridades, los resultados deseados, las vías de acción, así como los métodos y estrategias para lograrlos.

Además dice que para el equipo directivo, el PEI:

- a. Favorece el desarrollo de un conocimiento más objetivo de la realidad institucional, sus procesos y sus resultados.
- b. Ayuda a centrar la unidad educativa en los aprendizajes de los niños y jóvenes.
- c. Aumenta las capacidades del equipo directivo para la previsión, el diagnóstico, la intervención, el seguimiento, la regulación y la evaluación.

#### **1.2.5 Lo que Expresa el PEI**

Para el MINEDUC (2004), El Proyecto Educativo Institucional es la manera de señalar de forma clara y exacta los procedimientos educativos que el centro va a ejecutar, al definir las intenciones educativas y los medios que utilizará. Es la manera de dar respuesta al qué, cómo, cuándo

enseñar y evaluar a partir de las propuestas curriculares del Ministerio. Por tanto, al elaborar el Proyecto Educativo Institucional, se deben plantear las siguientes preguntas:

- a. ¿Qué quiere o pretende ser esta institución?
- b. ¿Qué quiere hacer esta escuela?
- c. ¿A quién atiende y quiere atender?
- d. ¿Cuál es-será su estilo o las características que la definan?

También indica que entre las cuestiones que pueden dar inicio al PEI se citan las siguientes:

- a. Constituye el perfil del estudiante que la institución desea formar.
- b. Diseña un proyecto de formación docente sólida y consistente.
- c. Incorpora una innovación fuerte.
- d. Considera una meta de superación.

### **1.2.6 Participantes en la Elaboración del PEI**

El Proyecto Educativo Institucional es un instrumento escrito que permite el mejoramiento la actualización y la previsión de resultados cualitativos y cuantitativos óptimos en la institución educativa con participación de los integrantes del hecho educativo.

MINEDUC (2006), Señala que el líder de la elaboración del Proyecto Educativo Institucional es sin duda el Director de la Institución. Debe tenerse presente, que para ser eficaz y exitosa esta tarea, le corresponde a toda la comunidad educativa tomar una participación activa y responsable (autoridades educativas, docentes, estudiantes, padres de familia, representante municipal, representante de O.N.G.s).

Al considerar lo anterior, lo primero que corresponde es reunirse con las personas de la comunidad educativa, representadas en el Consejo Educativo, para ponerse de acuerdo en: fechas y lugar de realización de las sesiones, formas de convocatoria, tareas que cada participante realizará, entre las cuales es importante tener en cuenta:

- a. Preparación de carteles o cañonera.
- b. Fotocopiar documentos que considere necesarios.
- c. Responsable de llevar la memoria de las sesiones.

Es importante resaltar que para que el Proyecto Educativo Institucional sea exitoso los miembros de la comunidad educativa deben participar con compromiso y entrega al servicio de la educación.

### **1.2.7 Etapas para la Elaboración del Proyecto Educativo Institucional**

MINEDUC (2006), señala las siguientes etapas para la elaboración del PEI.

#### **1ª. Sesión:**

Se establecen los siguientes temas de estudio:

El Proyecto Educativo:

¿Cuál es el papel de la institución en la formación de estudiantes y la sociedad?,

¿Qué sucede en la Escuela (realidad actual)?,

¿Qué es el Proyecto Educativo Institucional?,

¿Qué componentes lo integran?,

¿Quiénes participan?,

Inicialmente se definen:

Objetivo General:

Propiciar un espacio de participación a los miembros de la comunidad educativa, para que sean parte activa de la construcción e implementación del Proyecto Educativo Institucional, lo que permitirá a los estudiantes, la educación que responda a las necesidades educativas de su entorno.

Objetivos Específicos:

- a. Aclarar el concepto de Proyecto Educativo Institucional (PEI),
- b. Determinar los beneficios de contar con el Proyecto Educativo Institucional en la escuela,
- c. Involucrar a la Comunidad Educativa en la elaboración del PEI.

Metodología:

- a. Para desarrollar los contenidos de esta sesión, el director reúne a las personas en pequeños grupos (es más fácil para muchas personas, participar en grupos pequeños): Que nombren un relator y un secretario,
- b. Reunir los participantes y realizar una dinámica de presentación o rompehielos,
- c. Se debe hacer una pequeña reflexión de toma de conciencia sobre la importancia del aporte de todos,
- d. Se pueden escoger distintas formas para realizar la puesta en común. Es importante asegurar que el contenido del ejercicio o lectura fue captado y comprendido por todos, para esto es aconsejable lanzar preguntas sueltas a diferentes personas o a los grupos directamente. Así también cada relator puede compartir las conclusiones a las que ha llegado cada grupo,
- e. El líder es el director; debe realizar el cierre y marcar las principales conclusiones. Tomar en cuenta que el objetivo de esta actividad es lograr que las personas descubran o reafirmen que es preciso hacer cambios trascendentales en su institución.

Evaluación de la reunión:

Se utiliza un PNI respecto a la implementación del Proyecto Educativo Institucional en el centro educativo.

Un proceso de evaluación donde se identifique lo Positivo, Negativo e Interesante:

Positivo	Negativo	Interesante

## **2ª. Sesión:**

El Contexto de la escuela

El Contexto

Objetivo General:

Determinar las características del contexto de la comunidad local.

Objetivos Específicos:

- a. Aclarar el concepto de contexto.
- b. Identificar las características del contexto local.

Metodología:

Para desarrollar la metodología el director debe seguir los siguientes pasos:

- a. Reunir a los participantes y realizar una dinámica de encuentro.
- b. Recordar a los participantes el trabajo realizado y conclusiones alcanzadas en la última sesión (hacer un resumen).
- c. Explicar a los participantes que el contexto es el entorno físico o de situación, desde lo más cercano hasta lo más lejano, desde los aspectos: sociales, económicos, políticos, familiares, culturales, entre otros (monografía actualizada).
- d. Solicitar a los participantes que expresen y describan varias características del contexto de su comunidad, y que luego las compartan en plenaria.

Sugerencias para lograr la participación de todos.

Algunas personas limitan su expresión ante grupos grandes; también sucede que si alguien ya ha expresado lo que se pensaba decir, ya no lo aportan de nuevo. Para evitar estas inhibiciones, se sugiere como una técnica a seguir el uso de tarjetas de papel cortado en tiras de 4 pulgadas.

Acciones del líder:

- a. Escoger una pared para utilizar como frente el salón de trabajo, que esté libre de otros artículos; preparar las sillas ubicadas hacia esa pared.
- b. Utilizar tarjetas de papel cortado; tener a mano suficientes marcadores y repartir para cada actividad al menos tres tarjetas a cada participante.
- c. Explicar que cada participante puede escribir una característica del contexto en cada tarjeta; resulta válido enfatizar que sea una sola idea en cada una.
- d. Dar tiempo suficiente para que cada participante exprese y mientras tanto preparar maskintape cortado y doblado listo para ser utilizado.
- e. Cuando las personas hayan escrito sus ideas, solicitarles que pasen a pegarlas en la pared.
- f. Leer el contenido de cada tarjeta y aprovechar para hacer una asociación o agrupación de conceptos y/o categorías preliminar, por ejemplo, ubicar en una misma columna las que se refieren a realidades económicas, las que se refieren a realidades sociales. Si alguna se repite, no se descarta, se agregan encima, porque cuando una idea se repite varias veces, significa que es algo importante que varias personas piensan igual. La repetición da peso a la idea.
- g. Recordar que toda expresión es válida, aun cuando no se esté de acuerdo. Las personas deben sentir que aportan y que sus ideas son tomadas en cuenta. Si entre todas aparece una o más tarjetas cuyo contenido no corresponde, hay que explicarles – poniéndolas en un lugar aparte pero visible – que serán tomadas en cuenta más tarde.
- h. Realizar el cierre, marcar las principales conclusiones. No olvidar que el objetivo de esta actividad es lograr que las personas tomen conciencia de las características del contexto de su comunidad. Resaltar las características positivas del contexto y dialogar sobre cómo afectan a la Institución las características negativas que hayan surgido.

## **Historia de la Escuela**

Objetivo General:

Valorar la historia de la Institución como ente dinamizador de la sostenibilidad del Proyecto Educativo Institucional.

Objetivos Específicos:

- a. Reconstruir la historia de la Institución,
- b. Destacar la participación de miembros de la comunidad que aportan conocimiento sobre la historia de la Institución.

Metodología:

Documento que recoja la información de manera organizada:

- a. ¿Cuándo surge?,
- b. ¿Quiénes iniciaron las gestiones?,
- c. ¿Qué personas de la comunidad participaron?,
- d. ¿Quiénes fueron los primeros estudiantes?,
- e. ¿Quién fue el primer director y quienes los primeros maestros?,
- f. ¿Qué acontecimientos históricos significativos sucedían en la comunidad y en el país.

Evaluación de la reunión:

Utilizar la lluvia de ideas para que el público participante aporte las conclusiones principales sobre el tema estudiado.

### **3ª Sesión**

FODA (Análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas).

Objetivo General:

Estudiar todas las situaciones, recursos y realidades que la institución educativa puede tener a favor o en contra y que inciden en la vida escolar.

Objetivos Específicos:

- a. Identificar las fortalezas y oportunidades existentes,
- b. Reconocer las debilidades y amenazas actuales.

Metodología:

El director debe realizar lo siguiente:

- a. Reunir a los participantes y realizar una dinámica de animación,
- b. Recordar a los participantes el trabajo realizado y conclusiones alcanzadas en la última sesión,
- c. Explicar a los participantes que el FODA es una herramienta para identificar y caracterizar la situación de la institución, donde se busca describir y señalar la situación del centro educativo, en el cual se analizan, comprueban y estudian las fortalezas, las oportunidades, las debilidades y amenazas de la institución.

Iniciar el análisis con las Fortalezas:

- a. Realizar la actividad, seguir el procedimiento de uso de papeletas, para favorecer la participación de todos,
- b. Cuando todos hayan aportado, leer las tarjetas pegadas en la pared. Las tarjetas repetidas no se destacan, sino se colocan juntas, pues esos aportes tienen más peso por ser planteados por varias personas,
- c. Continuar el trabajo, hacer el mismo procedimiento con las oportunidades, debilidades y las amenazas: Realizar el cierre, destacar aquellas que afectan más directamente la vida de la Institución.

Formato para el FODA

Fortalezas	Debilidades	Oportunidades	Amenazas

#### **4a. Sesión**

Se establecen los siguientes temas de estudio:

Construcción de la Visión y Misión de la Escuela, al determinar los Valores que la caracterizan y los perfiles de los miembros de la comunidad educativa.

Objetivo General:

Construir la visión y misión de la Institución desde los miembros de la comunidad educativa.

Objetivos Específicos:

- a. Describir la Institución que se sueña. (Estudiantes, docentes, director, padres y madres de familia),
- b. Determinar los valores que desde la visión, se asumen en la Institución.

Metodología:

El director o directora debe realizar los siguientes pasos:

- a. Reunir a los participantes y realizar una dinámica de animación, donde la reflexión se oriente a la idea de que todos necesitan de todos (interdependencia) y al finalizar, reflexionar sobre qué pasaría si no existieran los padres de familia, los docentes, los estudiantes en la escuela y para llevarlos a la idea de que todos son importantes y parte de la institución.
- b. Organizar a los participantes en grupos, de acuerdo a la instancia a la que pertenecen: estudiantes, docentes y padres de familia.
- c. Indicar que cada participante debe imaginar la institución que quieren ser y darles tiempo suficiente para que lo escriban.
- d. Invitarlos a compartir en el grupo. Que escuchen los aportes de todos sus compañeros.
- e. Cuando cada grupo haya terminado su proceso, se realiza la puesta en común para escuchar “el sueño” de todos.

- f. Se llega a un acuerdo sobre qué ideas centrales de cada grupo deben prevalecer y se integra en una sola visión el aporte de todos.

Este documento pasa a la comisión de estilo y redacción.

Misión, Valores y Perfiles:

- a. Se le explica a los participantes que la Misión es la descripción de lo que se va a hacer en la Institución, para hacer vida la Visión. Puede ser redactada en prosa, puede ser un poema, o una frase corta, tipo “slogan” cuyo mensaje describa lo que pretende.
- b. De acuerdo a la Visión y Misión planteados por los participantes y en los que ya se está de acuerdo, ahora corresponde deducir qué valores y actitudes se formarán permanentemente en la Institución.
- c. Cuando se ha dado este paso, resulta fácil elaborar el perfil de los miembros de la comunidad educativa, para ello, todas las instancias (estudiante, director, docente y padres de familia) que deben aportar sobre las características que cada participante tiene que adquirir y se establece consenso para determinar el perfil final.

Evaluación de la reunión:

Elaboración de perfiles de Misión y Visión en el formato adjunto.

Para esta sesión se utilizará el siguiente formato:

Formato de Perfiles

Matriz para la construcción de perfiles (4ª. Sesión)

Nombre de la Institución:

---

Dimensión	Perfiles			
	Estudiantes	Docentes	Director	Padres de familia
Social (Relaciones con los demás, la vivencia de los valores y la ciudadanía)				
Personal-afectiva (Rasgos Relacionados con el aspecto emocional; autoestima, seguridad, valores, etc)				
Intelectual (Conocimientos y Capacidades mentales; resolución de problemas, pensamiento crítico y reflexivo)				
Psicomotora (Habilidades y destrezas motoras)				

Se pueden identificar los valores comunes en cada uno de los perfiles, para identificar los valores de la institución.

### **5ª. Sesión**

Se establecen los siguientes temas de estudio:

Enfoque y Principios Pedagógicos.

El enfoque Pedagógico:

¿Qué es?

¿Qué comprende?

¿Cómo lo elaboramos?

Objetivo General:

Definir en cada institución educativa el enfoque pedagógico que guiará la formación docente, en función de las necesidades locales y las demandas mundiales.

Objetivos Específicos:

- a. Interpretar el concepto de enfoque pedagógico,
- b. Comprender los componentes que integran el enfoque pedagógico,
- c. Desarrollar el proceso que implica la elaboración del enfoque pedagógico.

Metodología:

- a. Realizar una dinámica de encuentro que permita la introducción al tema como por ejemplo, en parejas que recuerden cual era el enfoque pedagógico que más recuerdan cuando estudiaron de maestros o cuando cursaron su primaria o cualquier otra dinámica que se considere pertinente.
- b. Conjuntamente con los participantes se deben recordar los temas y el trabajo realizado y los productos alcanzados en la última sesión, para vincular la temática anterior, con la que se abordará en esta sesión.
- c. Explicar a los participantes que en función de todos los temas anteriores, este es el momento donde la institución define y se compromete a aplicar el enfoque pedagógico que se necesita desarrollar en la institución. El enfoque pedagógico se entiende como: un marco de referencia permanente de las acciones que planifica el centro educativo, para mejorar la calidad del proceso enseñanza aprendizaje.

- d. Solicitar algunas participaciones que emitan juicios a partir de la definición que se proporcionó de enfoque pedagógico.
- e. Realizar una reflexión acerca del enfoque pedagógico, se pueden utilizar los elementos y características del enfoque pedagógico propuesto en el documento base del proyecto educativo. La actividad puede hacerse en grupos o grupo total, según el número de participantes.
- f. Desarrollar una plenaria para conocer los productos de los grupos y así construir una definición entre todos del enfoque pedagógico.
- g. Realizar el cierre y resaltar la importancia de la definición que la escuela ha indicado y se ha comprometido en cuanto al enfoque pedagógico.
- h. El facilitador pondrá de nuevo a la vista de los presentes la misión del Centro Educativo, analizarán las fortalezas y debilidades vinculadas al aspecto de gestión.
- i. El facilitador expone los principios de gestión de un Centro Educativo contenidos en el documento base.
- j. Por medio de la técnica de roles en grupos someter a discusión cuál es la gestión a desarrollar para el modelo pedagógico adoptado y luego socializarlo.
- k. Revisar la coherencia entre los principios de gestión con el modelo pedagógico, la visión y la misión.

Principios pedagógicos para la formación del estudiante:

Objetivo general:

Definir en cada escuela los principios pedagógicos que darán los lineamientos de calidad en la formación del estudiante.

Objetivos específicos:

- a. Comprender la funcionalidad y la necesidad de establecer principios pedagógicos que orienten una educación de calidad y pertinencia.
- b. Diferenciar los componentes de donde podrían organizarse los principios pedagógicos en función de las necesidades propias de la formación.

Metodología:

El director, debe realizar el siguiente procedimiento:

- a. Solicitar a los participantes que expresen cuál fue la definición de enfoque curricular a la que concluyeron en la reunión anterior.
- b. Explicar a los participantes que los principios pedagógicos son ideas que orientan la acción pedagógica de la escuela y la determinación de un estilo y modo de ser del centro educativo (tipo de aprendizaje, rol del docente y estudiante, papel del currículo, la evaluación).
- c. Informar a los participantes que para definir los principios se deben basar en la misión de la escuela, analizar las fortalezas y debilidades en el área del currículo y estudiar las corrientes pedagógicas, actitudes y el diseño curricular vigente en el país. Para la construcción de los principios se puede trabajar en grupos pequeños según la cantidad de participantes o en grupo total debe generarse la discusión para obtener un aprendizaje cooperativo. Para esto se pueden formular las siguientes preguntas:
  1. ¿Qué tipo de aprendizaje se quiere fomentar?
  2. ¿Qué metodología de enseñanza-aprendizaje priorizamos?
  3. ¿Cómo se adecua los contenidos a la realidad?
  4. ¿Qué tipo de monitoreo y evaluación se requieren para lograr los objetivos?
  5. ¿Qué rol debe cumplir el maestro y el estudiante para lograrlo?

## **6ª. Sesión**

Gestión Educativa:

Es el conjunto articulado de acciones para conducir el Centro Educativo al logro de su misión, al tener como finalidad, desarrollar una cultura organizativa democrática y eficiente.

Objetivo General:

Desarrollar las habilidades necesarias que conduzcan las acciones al éxito de la misión del Centro Educativo.

Objetivo Específico:

Conducir las diversas acciones educativas hacia el logro de metas y objetivos mediante las funciones de cada uno de los miembros de la comunidad educativa.

Metodología:

El director, debe realizar el siguiente procedimiento:

- a. Reunir a los participantes y realizar una dinámica de presentación.
- b. Ubicar a la vista de los presentes la misión de la escuela, analizar con los mismos las fortalezas y debilidades al respecto de la gestión.
- c. Llevar a la comunidad educativa los principios pedagógicos que ya se han planteado
- d. Exponer cuales son los principios de gestión de una escuela.
- e. Por medio de la técnica de roles en grupos someter a discusión cuál es la gestión a desarrollar para el modelo pedagógico adoptado y luego socializarlo.
- f. Definir en conjunto los principios de gestión del Centro Educativo. Ejemplo: La estructura organizativa.
- g. Revisar la coherencia entre los principios de gestión con el modelo pedagógico, la visión y la misión.

Para llevar a cabo esta sesión se utilizarán dos formatos:

Instrumento de implementación de Recurso Humano

Nombre de la Institución: \_\_\_\_\_

Modalidad a elegir: \_\_\_\_\_

Grado: \_\_\_\_\_ Sección: \_\_\_\_\_

No.	Curso del Plan de Estudios	Hay docente para el curso		Docente Existente			
		No	Si	Nombre	Título	Experiencia	Necesidades de capacitación
1							
2							
3							
4							

Matriz para la elaboración del Proyecto Educativo Institucional: Necesidades de equipo, instrumentos materiales y libros.

Nombre de la Institución: \_\_\_\_\_

Tipo de Necesidad	Necesidad	Características del recurso según el enfoque pedagógico.
Espacio		
Equipo		
Mobiliario		
Materiales		
Otros		

La necesidad es referida a todos aquellos requerimientos físicos que harán posible la puesta en marcha del Proyecto Educativo Institucional.

## **7ª. Sesión**

Se establecen los siguientes temas de estudio:

- a. Definición de Necesidades y Problemas, desde las debilidades.
  
- b. Definición de Programas.

Objetivo General:

Identificar los problemas comunes que deben ser resueltos mediante los mecanismos para ello.

Objetivo Específico:

Definir los programas necesarios en la Escuela para el logro de las soluciones a los inconvenientes.

Metodología:

El líder debe realizar los siguientes pasos:

- a. Reunir a los participantes, realizar una dinámica de animación.
  
- b. Colocar nuevamente en la pared o papelógrafo el resultado de los trabajos del FODA.
  
- c. Invitar a los participantes a leerlas detenidamente y a pensar qué problemas generan esas debilidades y cómo afectan en el logro de la visión, en la vida de la Institución y su esencia: el aprendizaje de los estudiantes.
  
- d. Enumerar los problemas que sugieren los participantes.
  
- e. Agrupar a los participantes de acuerdo al tema que afrontan. Por ejemplo relacionados con:
  - 1. El rendimiento de los estudiantes,
  - 2. El cuidado de la infraestructura,
  - 3. El rol de los padres de familia,
  - 4. Los pocos recursos de la Escuela.

Los problemas agrupados indican qué líneas de acción se van a ejecutar en la Escuela, por ejemplo:

- a. Educación de calidad (o mejoramiento del aprendizaje),
- b. Cuidado de infraestructura y mobiliario,
- c. Comunidad Educativa organizada y participativa,
- d. Participación de padres y madres de familia y comunidad local,
- e. Gestionar fondos,
- f. Actividades extracurriculares,
- g. Otras.

Como es posible que salga una lista larga de problemas, no se pueden atender todos de una sola vez, es preciso jerarquizarlos, es decir, colocarlos en orden de atención inmediata, por prioridad. Una vez que se establecen las líneas se establece un programa. Se organizan grupos por líneas de acción, es necesario que todos sean parte de un grupo. Se organizan las comisiones que atenderán los programas surgidos para ejecutar las líneas de acción, para ello es importante que cada participante se sitúe en el tema que le gusta más, que mejor conoce y maneja. Tomar nota de quienes integran cada comisión.

## **8ª. Sesión**

Líneas de Acción

Objetivo General:

Indicar los lineamientos generales para la elaboración de la línea de acción y todos los posibles componentes.

Objetivo Específico:

Elaborar las líneas de acción de cada comisión específica.

Metodología:

El líder debe realizar los siguientes pasos:

- a. Plantear a los integrantes de las distintas comisiones, que cada línea de acción puede tener más de un componente y se debe establecer con el acuerdo de todos.
- b. Se precisa la situación que debe cambiar.
- c. Definir el tipo de las líneas de acción:
  - 1. Línea de acción de innovación pedagógica curricular,
  - 2. Línea de acción de capacitación y autocapacitación docente,
  - 3. Línea de acción de mejoramiento y fortalecimiento institucional,
  - 4. Línea de acción de construcción y equipamiento,
  - 5. Línea de acción de servicios educativos.
- d. Estudiar la viabilidad de las líneas de acción.
- e. Determinar los planes de acción, de innovación e implementación.
- f. Explicar el formato a utilizar y realizar un ejemplo general en la pizarra.

Para implementar las líneas de acción se utilizará el siguiente formato:

Implementación de las Líneas de Acción					
Líneas de acción	Componentes	Actividades	Recursos	Tiempo	Presupuesto

Estructura de un plan de acción de innovación o implementación:

- a. Nombre del proyecto,
- b. Duración,
- c. Área o persona responsable,
- d. Población beneficiada,
- e. Fundamentación,
- f. Descripción del proyecto,
- g. Objetivo General,

- h. Metas o resultados,
- i. Actividades programadas,
- j. Presupuesto/financiamiento,
- k. Seguimiento/evaluación.

### **1.2.8 Integración del Proyecto Educativo Institucional**

El líder ha completado los pasos necesarios para elaborar el Proyecto Escolar. La comisión de redacción y estilo es ahora la responsable de integrar toda la información recabada a lo largo de este trayecto de reflexión y planificación. El índice del documento final es el siguiente:

1. Presentación de la Escuela:
  - a. Descripción: Ubicación geográfica, dirección, niveles educativos que atiende, número de estudiantes y de docentes. Nombre del director.
  
  - b. Antecedentes de la Escuela.
  
2. ¿Por qué un Proyecto Educativo en la escuela?
  
3. Diagnóstico inicial:
  - a. El contexto,
  - b. Resultados del FODA,
  - c. Problemática a atender (priorización de necesidades).
  
4. Visión, Misión, valores, enfoque pedagógico y administrativo.
  
5. Perfiles de los integrantes de la comunidad educativa:
  - a. Perfil del estudiante.
  
6. Enfoque Pedagógico.
  
7. Principios pedagógicos.

8. Modalidad de aplicación del Currículo Nacional Base.

9. Organización de los cursos en períodos semanales y carga horaria.

### **1.2.9 Estrategias a Utilizar**

MINEDUC (2004), indica que para que el Proyecto Educativo Institucional se maneje de acuerdo a las necesidades y expectativas de la institución educativa, debe ser ejecutado por todo el equipo de docentes de la institución educativa. Señala determinados pasos que se utilizarán como requisitos para el desarrollo del mismo los que ha obtenido de los puntos de vista de directores y supervisores escolares. Los que se mencionan a continuación:

a. Desarrollar la autonomía escolar:

El reto de poner en práctica el Proyecto Educativo Institucional, requiere del trabajo escolar, establecer tiempo adecuado para reunir a los docentes y a la comunidad educativa en general, a ejercer con responsabilidad la toma de decisiones y congregarse en torno a un proyecto que comience por la satisfacción de las necesidades de la comunidad, de sus educandos, de una sociedad y sobre todo que sea la comunidad educativa la que proponga las estrategias educativas a aplicar y no solamente se limite a utilizar estrategias de otros países.

b. Transitar desde la cultura del control a una cultura de trabajo colectivo:

Que cada miembro de la comunidad educativa se responsabilice de forma consciente y reflexiva de sus acciones educativas, no esperar el control constante por parte de sus autoridades. Es necesario innovar constantemente los procesos educativos, para que de esta manera se cubran las necesidades y expectativas de la educación; específicamente del contexto en el cual se desarrolla el proyecto.

c. Desarrollar una manera diferente de pensar:

Al elaborar un proyecto se necesita cambiar de pensamiento y buscar nuevos caminos o procedimientos. Indica también que la dirección se puede basar en la autonomía escolar, al darle paso a la gestión institucional basada en el Proyecto Educativo Institucional, requiere una actitud para resolver problemas, lo que a su vez exige reconocer situaciones de mejora.

d. Propiciar una cultura de participación:

Al trabajar con un proyecto que prioriza los procedimientos curriculares, se debe propiciar el trabajo colectivo, participativo y gradualmente más íntegro entre todos los participantes del proyecto educativo: docentes, directivos, padres, madres, estudiantes, entre otros.

En la gestión escolar participativa, se impulsa y apoya la creatividad personal, por lo cual será necesario que se optimice la participación a través de prestar atención a la comunicación (informar, sensibilizar, animar, formar) y se indaguen procedimientos para facilitar la coordinación, el seguimiento y la evaluación, con el objeto de lograr su motivación y movilización.

e. Dar vida al equipo pedagógico:

Éste es un grupo de individuos con pensamientos de diversa índole. Su estado de ánimo está motivado por las percepciones, actitudes, creencias, hábitos, mentalidades, motivaciones, patrones de conducta, de sus miembros. Los elementos psico-afectivos, son fundamentales en la vida de un equipo; de lo cual la imposición de objetivos no es lo más aconsejable, ni deseable, en instituciones cuya prioridad es el desarrollo de la creatividad, la reflexión, y la integridad en cada uno de los procedimientos.

f. Facilitar el trabajo en equipo:

El hecho de trabajar todos juntos en un centro escolar, no es característica suficiente para integrar un equipo de trabajo, la unificación o integración significa una serie de procesos, que se desarrollan en varias etapas y parte de un sentir claro y exacto de un equipo directivo.

g. Liderar, comunicar, negociar:

El equipo directivo debe tener una gran capacidad de liderazgo. Éste trabaja, con el objetivo de generar acciones, coordinar, y diseñar procedimientos explícitos que llaman la atención, expresan, advierten, negocian, y crean un ambiente organizacional agradable para el trabajo en equipo pedagógico.

h. Formación para trabajar como equipo:

Entre los aspectos más relevantes, se encuentran los siguientes:

1. Sus miembros deben desarrollar capacidades de comunicación, trabajo colectivo y cooperativo, organización del trabajo y del tiempo, a fin de permitir a cada uno del grupo, tratar los temas con conocimientos de causa y aportar con sus saberes y experiencias al equipo.
2. Superar la concepción de los docentes como trabajadores que se desempeñen solitaria y aisladamente.

### **1.2.10 Diseño del Proyecto Componentes**

MINEDUC (2010), sugiere la metodología a implementar para la elaboración del documento PEI. Para ello ha agrupado los diferentes componentes del proyecto en cinco aspectos de trabajo; los cuales se señalan a continuación:

a. Aspecto de la Organización administrativa:

La finalidad de este aspecto es elaborar un programa general de la institución educativa que contenga: los datos generales (Presentación de la institución), organización administrativa, la historia, la presentación del Proyecto Educativo Institucional, entre otros. Esta información debe ir al inicio del índice del documento PEI.

b. Aspecto de la Justificación:

La justificación determina los beneficios que obtendrá el centro educativo al diseñar y elaborar el Proyecto Educativo Institucional. A grandes rasgos; elaborar el Proyecto Educativo Institucional es de gran importancia, porque la naturaleza de las instituciones educativas constituye la base del mejoramiento continuo para lograr que los establecimientos oficiales y privados proporcionen servicios de calidad.

La justificación básicamente incluye tres elementos:

Las razones de la elaboración,

Propósitos de su implementación,

Los beneficios para la comunidad educativa.

c. Aspecto de la realidad:

Este aspecto tiene como objetivo, reconocer la realidad de la institución educativa, qué características sobresalen de su quehacer y cómo se trabajará a futuro para mejorar la calidad.

Está integrado por el componente No.1 (El Proyecto Educativo Institucional), No. 2 (el contexto), No. 3 (FODA) y No. 8 (Líneas de acción). Componentes ubicados en las páginas No. 26, 28, 31 y 43 de la presente investigación.

d. Aspecto Filosófico:

Este aspecto está integrado por el componente No. 4 (visión, misión y valores) de la página 32 del presente documento. Define el enfoque de la institución educativa conforme a lo que es y desea ser, para desarrollar el marco filosófico que sustenta el quehacer educativo. Para dar rumbo a la organización y dirigir los esfuerzos hacia un fin determinado y obtener resultados, se crean la visión, la misión y valores.

e. Aspecto Pedagógico:

Este aspecto tiene su desarrollo en el componente No. 5 (Enfoque pedagógico) página 35 de esta investigación. Su objetivo principal es el hacer ejecutable el currículum en la realidad contextual. El enfoque pedagógico de una institución educativa, dirige el proceso educativo de manera autónoma, desde la persona y para los que la rodean. Su objetivo particular es la formación de hombres y mujeres conscientes de su realidad, responsables del desarrollo social de su entorno, respetuosos de las diferencias individuales y comprometidas con la transformación del contexto para el bien común. Este proyecto hace realidad la concreción del CNB de cada uno de los niveles.

### **1.2.11 Proceso de Evaluación del Proyecto Educativo Institucional**

MINEDUC (2010), dice que el instrumento de evaluación para la Acreditación y Certificación de la implementación del Proyecto Educativo Institucional en el Centro Educativo se ha diseñado para que el equipo PEI del centro educativo, realice una autoevaluación de las áreas que intervienen en su quehacer educativo. Indica que es de gran importancia que lo completen de forma participativa, democrática y veraz.

### **1.2.12 Instrumento para la Evaluación del Proyecto Educativo Institucional**

MINEDUC (2006), Indica que el instrumento para la verificación de los componentes del Proyecto Educativo Institucional, consiste en una lista de cotejo que se presenta a continuación.

Instrumento para la verificación de los componentes del Proyecto Educativo Institucional, PEI

DAC-FOR-25

Nombre de la entidad:		Código PEI:			
Dirección geográfica:		No. De revisión:			
Departamento:		Municipio:			
Nombre del profesional que revisa:		Código (s):			
Fecha de asignación:		Fecha de envío:			
<b>Componentes</b>		<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Observaciones</b>	<b>Fecha de Revisión</b>
Carátula					
Derechos reservados					
Índice					
1. Presentación de la institución					
1.1 Datos Generales					
a. Nombre o razón social					
b. Dirección geográfica					
c. Dirección electrónica					
d. Número de teléfono residencial y celular					
e. Nombre de la comunidad sociolingüística en la que se encuentra la escuela					
f. Código(s) de establecimiento					
g. Área					
h. Sector					
i. Modalidad					
j. Datos estadísticos					
Cantidad de grados que atiende					
Cantidad de secciones por grado					

Cantidad de estudiantes por grado y sección				
Cantidad de estudiantes por género y grado				
Cantidad de grados y secciones que implementan Educación bilingüe Intercultural				
Cantidad de docentes por grado y sección				
Cantidad de docentes que implementan Educación Bilingüe Intercultural				
k. Niveles actuales (Nivel, código, No. de Resolución que lo autoriza, No. de Acuerdo Ministerial que aprueba el plan de estudio, jornada y plan)				
l. Niveles que solicita (Nivel, código, No. de Resolución que lo autoriza, No. de Acuerdo Ministerial que aprueba el plan de estudio, jornada y plan)				
m. Datos del representante legal (Nombre, número de teléfono y correo electrónico)				
n. Datos del director técnico y/o administrativo (Nombre, número de teléfono y correo electrónico)				
1.2 Descripción de la historia de la institución				
1.3 Caracterización de la comunidad donde está ubicado el centro educativo				
II. Justificación				
III. Visión				
IV. Misión				
V. Componente curricular				
5.1 Principios educativos de la institución				
5.2 Ejes del currículo				
5.3 Perfil de ingreso y egreso de estudiantes				
5.4 Desarrollo curricular				
5.5 Valores				
5.6 Reglamento de evaluación				
5.7 Manual de convivencia				
VI. Aspecto de la organización administrativa				
6.1 Organigrama del centro educativo				

6.2 Manual de convivencia				
6.3 Perfil de cada miembro de la institución (director, docentes, personal administrativo y operativo)				
6.4 Funciones de cada miembro de la institución (de los que aparecen en el organigrama)				
VII. Diagnóstico				
7.1 Diagnóstico				
7.2 Problemática por atender: institucional, pedagógica y de proyección a la comunidad.				
VIII. Líneas de acción (Copiar las líneas de acción)				
a.				
b.				
c.				
IX. Equipo PEI				
9.1 Integración del equipo PEI				
9.2 Cronograma de reuniones para el diseño, implementación y evaluación del PEI.				
X. Agenda para la presentación del PEI a la comunidad (Fecha, lugar, horario, responsables, temas a tratar, actividades a realizar, compromisos)				
Anexos (Copia escaneada de resoluciones, acuerdos o actas que autorizan la creación y funcionamiento de los servicios educativos que presta la institución)				

### **1.3 Indicadores Educativos de las Escuelas Oficiales de educación Primaria del Municipio de San Juan Ostuncalco, Quetzaltenango**

Existen varios establecimientos oficiales de educación primaria que funcionan en jornada matutina y otros en jornada vespertina, los primeros laboran en horarios oficiales de 7:30 de la mañana a 12:30 del medio día; los segundos ejercen su labor educativa de 13:00 a 18:00 horas. Las clases son impartidas de lunes a viernes. Inician el primer día hábil de enero al último día hábil de octubre de cada ciclo escolar. Las clases son impartidas en el idioma oficial aunque también se enfocan en el lenguaje materno que es el mam, la enseñanza se basa en el Currículo Nacional Base.

#### **1.3.1 Breve Descripción de los Establecimientos Educativos**

Los establecimientos de educación primaria del municipio de San Juan Ostuncalco en su mayoría han sido construidos con el aporte del Ministerio de Educación aunque existen varios cuya infraestructura se ha logrado a base de gestiones realizadas por el director o directora, líderes de la comunidad con entidades nacionales e internacionales, dichas entidades han financiado de manera generosa material para lograr que los estudiantes de estos establecimientos tengan una educación digna. De igual forma en algunos establecimientos educativos aún se carece de aulas para atender a la población estudiantil.

#### **1.3.2 Supervisores y Directores del Sector Oficial que Laboran en el Municipio de San Juan Ostuncalco**

Los supervisores educativos que laboran en este municipio son tres licenciados en Pedagogía. Los directores que laboran en las escuelas de educación Primaria son cuarenta y dos, hombres y mujeres. En su mayoría tienen una preparación académica a nivel universitario, así como también han recibido capacitaciones de parte del Ministerio de Educación.

## **II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

La Evaluación Administrativa forma un procedimiento fundamental en la administración pública por ella se pueden evaluar resultados como base para mejorar el funcionamiento de los establecimientos educativos, solucionar problemas o superar determinados obstáculos. Así también el Proyecto Educativo Institucional es un plan pedagógico y de servicio con la finalidad de mejorar todas las áreas de la institución educativa a corto, mediano o largo plazo.

Sin embargo; en los centros educativos públicos es necesario darle seguimiento al Proyecto Educativo Institucional, pues algunos establecimientos educativos han elaborado su PEI pero no le han dado continuidad al mismo; en este caso es el director el facultado para verificar si en el establecimiento se ejecutan a cabalidad y de forma adecuada los procedimientos para llevar a cabo el PEI.

Asimismo, algunos directores muchas veces no realizan el ejercicio de su autoridad para evaluar este ámbito de la educación tan fundamental en la actualidad educativa; por esto es necesario preguntarse ¿Cómo los directores aplican la Evaluación Administrativa como herramienta para evaluar el Proyecto Educativo Institucional?

### **2.1 Objetivos**

#### **2.1.1 General**

Verificar si los directores aplican la Evaluación Administrativa como una herramienta para la evaluación del Proyecto Educativo Institucional.

#### **2.1.2 Específicos**

- a. Determinar los procesos en que se aplica la Evaluación Administrativa en el centro educativo.
- b. Hallar el grado de conocimiento de los directores sobre los componentes del Proyecto Educativo Institucional.

c. Señalar el instrumento que se utiliza para evaluar el Proyecto Educativo Institucional.

## **2.2 Variables**

Variable independiente

Evaluación Administrativa

Variable dependiente

Proyecto Educativo Institucional

## **2.2 Definición de Variables**

### **2.3.1 Definición Conceptual**

#### **Evaluación Administrativa:**

Evaluación administrativa “es la revisión analítica total o parcial de una organización con el propósito de precisar su nivel de desempeño y perfilar oportunidades de mejora para innovar valor y lograr una ventaja competitiva sustentable” (Franklin, 2007, pp. 11).

#### **Proyecto Educativo Institucional:**

MINEDUC (2004), indica que el Proyecto Educativo Institucional es un instrumento del cual disponen los docentes de un centro educativo para contextualizar el conjunto de decisiones en relación con los componentes del currículo: selección, agrupación o separación de los contenidos, organización de los espacios, selección o elaboración de materiales educativos, regulación de la evaluación.

### **2.3.2 Definición Operacional**

Las variables se operacionalizaron a través de encuestas a 42 directores y 3 supervisores, del municipio de San Juan Ostuncalco, departamento de Quetzaltenango.

## **2.4 Alcances y Límites**

### **2.4.1 Alcances**

El estudio sobre la Evaluación Administrativa como Herramienta para la Evaluación del Proyecto Educativo Institucional se realizó en las Escuelas Oficiales de educación primaria que se localizan en el municipio de San Juan Ostuncalco, departamento de Quetzaltenango. Abarcó a los supervisores y directores.

### **2.4.2 Límites**

Es importante señalar que los datos que se obtuvieron de la investigación de campo fueron proporcionados por los supervisores y directores de los establecimientos en mención, los que por alguna circunstancia pueden tener variaciones debido al desconocimiento del tema a investigar; esto se ha confrontado con documentación existente en la escuela. El estudio abarcó únicamente las escuelas oficiales del nivel primario del municipio de San Juan Ostuncalco de jornada matutina y vespertina.

## **2.5 Aporte**

Debido a la importancia de la Evaluación administrativa y su correcta aplicación como herramienta para la evaluación del Proyecto Educativo Institucional, la presente investigación es un aporte para brindar al Ministerio de Educación las bases sobre las cuales debe partir para retomar y dar seguimiento al Proyecto Educativo Institucional, de igual forma a los directores de los centros educativos del nivel primario para que continúen con el trabajo realizado y así lo evalúen cada año para dar resultados de excelencia en el proceso enseñanza aprendizaje.

## **III. MÉTODO**

### **3.1 Sujetos**

La presente investigación abarcó una población de 3 supervisores y 42 directores de las escuelas oficiales del nivel primario del municipio de San Juan Ostuncalco del departamento de Quetzaltenango, dichos sujetos tienen 25 a 50 años de edad y son profesionales de la enseñanza primaria, en su mayoría con preparación académica universitaria, algunos son licenciados; otros estudiantes de la licenciatura en Pedagogía, tienen varios años de experiencia laboral en el desempeño docente y en el área técnico-administrativa.

### **3.2 Instrumentos**

Para este estudio se aplicó una encuesta con preguntas cerradas para recopilar información precisa la cual permitió el cumplimiento de los objetivos planteados en la presente investigación.

El instrumento de investigación se ha dirigido a los directores de centros educativos oficiales y supervisores educativos en servicio.

### **3.3 Procedimiento**

#### **3.3.1 Selección y Aprobación del Tema**

Se presentaron tres sumarios a la coordinación de la Facultad de Humanidades, de los cuales se autorizó solamente Evaluación Administrativa como herramienta para la evaluación del Proyecto Educativo Institucional (PEI), el cual es objeto de estudio.

#### **3.3.2 Fundamentación Teórica**

En los antecedentes de las dos variables de estudio, se tomaron en cuenta los aportes, realizados por personas, los cuales han sido relevantes para esta investigación. En el marco teórico, el estudio se fundamentó mediante escritos formales, establecidos por expertos en el tema.

### **3.3.3 Selección de la Muestra**

Los sujetos que formaron parte de la investigación fue un universo de 3 supervisores educativos y 42 directores de las escuelas oficiales de educación primaria del municipio de San Juan Ostuncalco, del departamento de Quetzaltenango.

### **3.3.4 Elaboración del Instrumento**

Para este estudio se elaboró una encuesta de preguntas cerradas en base a los objetivos y a la realidad contextual.

### **3.3.5 Aplicación del Instrumento**

Se realizó a través de una encuesta escrita acerca de los aspectos sobresalientes del tema a investigar la cual se aplicó a los directores y supervisores para ello se visitaron los centros de trabajo.

### **3.3.6 Tabulación de Resultados**

Después de la aplicación del instrumento se tabularon los datos de acuerdo al proceso estadístico respectivo.

### **3.3.7 Discusión de Resultados**

Los resultados que se analizaron de forma crítica, han sido producto de la comparación de los antecedentes, marco teórico y trabajo de campo.

### **3.3.8 Elaboración de la Propuesta**

De los resultados que se han obtenido, se elaboró una propuesta para implementar estrategias las cuales contribuyan a mejorar la aplicación de la Evaluación administrativa como herramienta para evaluar el Proyecto Educativo Institucional en las escuelas oficiales de educación primaria.

### 3.3.9 Referencias Bibliográficas

Se refiere a la reunión de la bibliografía utilizada en todo el proceso de investigación, la cual se presenta en orden alfabético por apellido de autor.

### 3.4 Diseño

El estudio es descriptivo, por lo que es necesario tomar en cuenta lo que dice Achaerandio (2010), quien menciona que se entiende por investigación descriptiva aquella que estudia, interpreta y refiere lo que aparece. La investigación descriptiva, así entendida, es típica de las ciencias sociales; examina sistemáticamente y analiza la conducta humana personal y social en condiciones naturales, y en los distintos ámbitos (en la familia, en la comunidad, en el sistema educativo formal, en el trabajo, en lo social, lo económico, lo político, lo religioso). Auxiliado por procedimientos analítico-sintético y estadístico.

### 3.5 Metodología Estadística

Para el presente estudio se utilizó la Fiabilidad de proporciones. Los pasos a seguir según Peña y Romo, (2000). Son:

Porcentaje 
$$P = \left( \frac{f}{N} \right) \times 100$$

Proporción 
$$p = \frac{P}{100}$$

Diferencia de proporción 
$$q = 1 - p$$

Error de la proporción 
$$\sigma p = \sqrt{\frac{p \times q}{N}}$$

Error muestral 
$$E = \sigma p \times Z$$

Nivel de confianza 95% le corresponde 
$$Z = 1.96$$

Intervalo de confianza es de 95% 
$$IC = p \pm E$$

#### IV. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

Tabla No. 1

Supervisores

Fiabilidad de proporciones

No.	ITEM	F	%	p	q	$\sigma p$	E	IC	-IC	Fiable
1	si	1	33	0.33	0.67	0.27	0.53	0.86	-0.20	Si
	no	1	33	0.33	0.67	0.27	0.53	0.86	-0.20	Si
	no contestó	1	34	0.34	0.66	0.27	0.54	0.88	-0.20	Si
2	si	1	33	0.33	0.67	0.27	0.53	0.86	-0.20	Si
	no	1	33	0.33	0.67	0.27	0.53	0.86	-0.20	Si
	no contestó	1	34	0.34	0.66	0.27	0.54	0.88	-0.20	Si
3	dirección	1	33	0.33	0.67	0.27	0.53	0.86	-0.20	Si
	desempeño docente	1	33	0.33	0.67	0.27	0.53	0.86	-0.20	Si
	no contestó	1	34	0.34	0.66	0.27	0.54	0.88	-0.20	Si
4	si	0	0	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	Si
	no	2	67	0.67	0.33	0.27	0.53	1.20	0.14	Si
	no contestó	1	33	0.33	0.67	0.27	0.53	0.86	-0.20	Si
5	si	1	33	0.33	0.67	0.27	0.53	0.86	-0.20	Si
	no	1	33	0.33	0.67	0.27	0.53	0.86	-0.20	Si
	no contestó	1	34	0.34	0.66	0.27	0.54	0.88	-0.20	Si
6	si	2	67	0.67	0.33	0.27	0.53	1.20	0.14	Si
	no	0	0	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	Si
	no contestó	1	33	0.33	0.67	0.27	0.53	0.86	-0.20	Si
7	si	2	67	0.67	0.33	0.27	0.53	1.20	0.14	Si
	no	0	0	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	Si
	no contestó	1	33	0.33	0.67	0.27	0.53	0.86	-0.20	Si
8	anual	2	67	0.67	0.33	0.27	0.53	1.20	0.14	Si
	no contestó	1	33	0.33	0.67	0.27	0.53	0.86	-0.20	Si
9	si	1	33	0.33	0.67	0.27	0.53	0.86	-0.20	Si
	no	1	33	0.33	0.67	0.27	0.53	0.86	-0.20	Si
	no contestó	1	34	0.34	0.66	0.27	0.54	0.88	-0.20	Si
10	si	2	67	0.67	0.33	0.27	0.53	1.20	0.14	Si
	no	0	0	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	Si
	no contestó	1	33	0.33	0.67	0.27	0.53	0.86	-0.20	Si

Fuente: Investigación de campo 2014

Tabla No. 2  
Directores  
Fiabilidad de proporciones

No.	ITEM	F	%	p	q	$\sigma p$	E	IC	-IC	Fiable
1	si	30	71	0.71	0.29	0.07	0.14	0.85	0.57	Si
	no	7	17	0.17	0.83	0.06	0.11	0.28	0.06	Si
	no contestó	5	12	0.12	0.88	0.05	0.10	0.22	0.02	Si
2	si	27	64	0.64	0.36	0.07	0.14	0.78	0.50	Si
	no	8	19	0.19	0.81	0.06	0.12	0.31	0.07	Si
	no contestó	7	17	0.17	0.83	0.06	0.11	0.28	0.06	Si
3	puntualidad en la escuela	3	7	0.07	0.93	0.04	0.08	0.15	-0.01	Si
	área pedagógica	15	36	0.36	0.64	0.07	0.14	0.50	0.22	Si
	finanzas	8	19	0.19	0.81	0.06	0.12	0.31	0.07	Si
	inventario	1	2	0.02	0.98	0.02	0.05	0.07	-0.03	Si
	disciplina	2	5	0.05	0.95	0.03	0.06	0.11	-0.01	Si
	no contestó	13	31	0.31	0.69	0.07	0.14	0.45	0.17	Si
4	si	21	50	0.50	0.50	0.08	0.15	0.65	0.35	Si
	no	12	29	0.29	0.71	0.07	0.14	0.43	0.15	Si
	no contestó	9	21	0.21	0.79	0.06	0.12	0.33	0.09	Si
5	si	20	48	0.48	0.52	0.08	0.15	0.63	0.33	Si
	no	17	40	0.40	0.60	0.08	0.15	0.55	0.25	Si
	no contestó	5	12	0.12	0.88	0.05	0.10	0.22	0.02	Si
6	si	16	38	0.38	0.62	0.07	0.15	0.53	0.23	Si
	no	20	48	0.48	0.52	0.08	0.15	0.63	0.33	Si
	no contestó	6	14	0.14	0.86	0.05	0.11	0.25	0.03	Si
7	si	20	48	0.48	0.52	0.08	0.15	0.63	0.33	Si
	no	17	40	0.40	0.60	0.08	0.15	0.55	0.25	Si
	no contestó	5	12	0.12	0.88	0.05	0.10	0.22	0.02	Si
8	mensual	4	10	0.10	0.90	0.05	0.09	0.19	0.01	Si
	trimestral	6	14	0.14	0.86	0.05	0.11	0.25	0.03	Si
	semestral	2	5	0.05	0.95	0.03	0.06	0.11	-0.01	Si
	anual	7	17	0.17	0.83	0.06	0.11	0.28	0.06	Si
	no lo evalúa	2	5	0.05	0.95	0.03	0.06	0.11	-0.01	Si
	no contestó	21	50	0.50	0.50	0.08	0.15	0.65	0.35	Si
9	si	14	33	0.33	0.67	0.07	0.14	0.48	0.19	Si
	no	21	50	0.50	0.50	0.08	0.15	0.65	0.35	Si
	no contestó	7	17	0.17	0.83	0.06	0.11	0.28	0.06	Si
10	si	9	21	0.21	0.79	0.06	0.12	0.33	0.09	Si
	no	28	67	0.67	0.33	0.07	0.14	0.81	0.53	Si
	no contestó	5	12	0.12	0.88	0.05	0.10	0.22	0.02	Si

Fuente: Investigación de campo 2014

## V. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Los directores de las escuelas oficiales del nivel de educación primaria deben evaluar el Proyecto Educativo Institucional en relación a actividades administrativas, técnicas, pedagógicas y financieras para alcanzar el uso racional, el aprovechamiento, gasto e inversión de los recursos en la escuela.

Para comprobar la aplicación de la Evaluación Administrativa en los centros educativos como herramienta para la evaluación del PEI se elaboró una encuesta a los directores de los centros educativos oficiales del nivel Primario y a los supervisores, del municipio de San Juan Ostuncalco.

En el actual capítulo se analizan los datos obtenidos en la investigación descriptiva, se estableció como objetivo general: verificar si directores aplican la Evaluación Administrativa como una herramienta para la evaluación del Proyecto Educativo Institucional.

De los datos obtenidos en las encuestas aplicadas a directores y supervisores, se deduce lo siguiente:

Como primera pregunta se planteó: ¿Utiliza la Evaluación Administrativa para evaluar el proceso educativo en su establecimiento? Los directores contestaron: El 71% si, el 17% no y un 12% no contestó. Así también se le hizo la misma pregunta a los supervisores: ¿Los directores de los establecimientos oficiales del nivel primario de su distrito utilizan la Evaluación Administrativa para evaluar el proceso educativo en el establecimiento que cada uno dirige? Y un 33% contestó que sí, otro 33% contestó que no y un 34% no contestó. De lo anterior se observa que la mayoría de los directores y directoras en mención aseguran que si utilizan la Evaluación Administrativa para evaluar el proceso educativo en su escuela; un tercio de los supervisores afirman que los directores de su distrito si utilizan la Evaluación administrativa para evaluar el proceso educativo en su establecimiento; en tanto un 67% indican que no aplican la Evaluación Administrativa, de lo que se deduce que los directores no practican la misma.

Según Franklin (2007), una Evaluación administrativa es la revisión analítica total o parcial de una organización con el propósito de precisar su nivel de desempeño y perfilar oportunidades de mejora para innovar valor y lograr una ventaja competitiva sustentable.

La Evaluación Administrativa es una herramienta técnico administrativa que permite fiscalizar, los procesos de producción de bienes y servicios, a efecto de establecer la eficiencia y eficacia o bien el cumplimiento de la Misión y Visión de las instituciones en desarrollo. Con el objeto de reorientar o modificar las estrategias laborales.

La Evaluación Administrativa es un instrumento de reciente aplicación en los centros educativos para verificar el desempeño de las grandes tareas educacionales; el Ministerio de Educación implementó en el año dos mil el Proyecto Educativo Institucional, un modelo de planificación Administrativa que responde a necesidades, intereses y expectativas de la sociedad; la directriz Ministerial se orienta a que cada centro educativo de todos los niveles tanto oficiales, privados y por cooperativa deben elaborar el PEI para responder a sus necesidades educativas básicas.

Con el antecedente anterior se deduce la necesidad de aplicar la Evaluación Administrativa al proceso de elaboración del PEI, para verificar logros y fracasos en la tarea administrativa y técnico-pedagógica de los directores.

La segunda pregunta que se le planteó a los directores y directoras es: ¿Utiliza la Evaluación Administrativa para evaluar integralmente la organización y funcionamiento del centro educativo a su cargo?; el 64% contestó que si, el 19% contestó que no y el 17% no contestó. Para confrontar estos datos, se le preguntó a los supervisores educativos lo siguiente: ¿Los directores de los establecimientos oficiales del nivel primario de su distrito utilizan la Evaluación Administrativa para evaluar integralmente la organización y funcionamiento del centro educativo que cada uno dirige? Por lo que el 33% de supervisores dijo que si, el 33% de ellos respondió no y un 34% no contestó.

La mayoría de directores afirma que si utilizan la Evaluación Administrativa para evaluar integralmente la organización y funcionamiento del centro educativo que cada uno de ellos

dirige. En tanto una tercera parte de supervisores indica que los directores si utilizan la Evaluación Administrativa para evaluar estos aspectos en los centros educativos. Pero un 67% refiere lo contrario.

Además, Álvarez (2005), indica que la finalidad primordial de la Evaluación Administrativa es la evaluación de la eficiencia, por medio de la revisión y evaluación metódica de los componentes de la empresa para eliminar deficiencias y mejorar aciertos.

La pregunta número tres que se hizo a los directores y directoras fue: ¿Qué áreas de la organización escolar pueden ser verificadas por la Evaluación Administrativa?: y el 7% indicó puntualidad en la escuela; el 36% el área pedagógica; el 19% dijo que finanzas; el 2% inventario; el 5% disciplina y el 31% no contestó. Se le planteó a los supervisores la misma pregunta y ellos respondieron: el 33% indicó dirección, el 33% dijo que desempeño docente y el 34% no contestó.

Se comprueba que las respuestas tanto de directores, directoras y supervisores educativos difieren, pues un tercio de directores y directoras se inclinan por el aspecto pedagógico, y los supervisores en su mayoría indican que las principales áreas a verificar por la Evaluación Administrativa son la dirección y el desempeño docente.

Para Franklin (2007), el nivel de dominio que comprende la Evaluación administrativa significa el total de una organización en lo concerniente a su estructura, niveles, relaciones y formas de actuación. Esta relación incluye áreas tales como: Naturaleza jurídica, Criterios de funcionamiento, estilo de administración, enfoque estratégico, sector de actividad, giro industrial, ámbito de operación, tamaño de la empresa, número de empleados, relaciones de coordinación, desarrollo tecnológico, sistemas de comunicación e información, nivel de desempeño, trato de clientes (internos y externos), entorno, generación de bienes, servicios, capital y conocimientos; sistema de calidad, aquí se evidencia que los directores y directoras desconocen las áreas de organización que pueden ser evaluadas por la Evaluación Administrativa.

La cuarta pregunta dirigida a directores y directoras fue: ¿Conoce los objetivos de la Evaluación Administrativa? El 50% indicó que si, el 29% dijo no y el 21% no contestó. Asimismo se le planteó la siguiente pregunta a los supervisores educativos: ¿Los directores de los establecimientos oficiales del nivel primario de su distrito conocen los objetivos de la Evaluación Administrativa?; el 0% contestó que si, el 67% contestó que no y el 33% no contestó. Por lo tanto la mitad de directores y directoras afirman que si conocen los objetivos de la Evaluación administrativa, pero las dos terceras partes de supervisores dicen que los directores no conocen dichos objetivos, lo que evidencia que los directores desconocen la temática, porque se les pidió que escribieran tres objetivos y en las respuestas se evidencia en un 100% que no conocen los objetivos de la Evaluación Administrativa, entonces cómo la van a aplicar en los centros educativos.

Así Franklin (2007), indica que los objetivos de la Evaluación Administrativa, son los siguientes: Control, productividad, organización, servicio, calidad, cambio, aprendizaje, toma de decisiones; relaciona la organización con los competidores reales y potenciales, así como los proveedores y clientes. Permite la relación entre la organización y un contexto globalizado.

Otro objetivo de esta investigación: Indicar la forma en que se evalúan los componentes del Proyecto Educativo Institucional, en los establecimientos educativos; para lo cual se plantearon las siguientes preguntas a los directores y también a los supervisores:

La quinta pregunta dirigida a los directores fue ¿En la escuela a su cargo, elaboran el Proyecto Educativo Institucional?; las respuestas son: 48% contestó si, el 40% contestó no y el 12% no contestó. Se le hizo la misma interrogante a los supervisores y el 33% contestó que si, el 33% dijo no y un 34% no contestó.

De ello se establece que la mitad de escuelas, según los directores, si desarrollan el Proyecto Educativo Institucional; un 33% de los supervisores afirman que si se elabora dicho proyecto educativo en los Centros Educativos, de lo que se deduce que un 67% no crea el PEI.

MINEDUC (2004), indica que el Proyecto Educativo Institucional es un instrumento del cual disponen los docentes de un centro educativo para contextualizar el conjunto de decisiones en relación con los componentes del currículo: selección, agrupación o separación de los contenidos, organización de los espacios, selección o elaboración de materiales educativos, regulación de la evaluación.

La sexta pregunta a directores fue: ¿Conoce los componentes para elaborar el Proyecto Educativo Institucional?; el 38% contestó si, el 48% dijo no y el 14% no contestó. Así también se planteó la siguiente pregunta a los supervisores educativos: ¿Los directores de los establecimientos oficiales del nivel primario de su distrito conocen los componentes para elaborar el Proyecto Educativo Institucional?; el 67% afirmó que si, el 33% no contestó. En esta pregunta se evidencia el desconocimiento de los componentes del Proyecto Educativo Institucional de parte de directores.

MINEDUC (2006), señala las siguientes etapas para la elaboración del PEI: El proyecto educativo; el contexto de la escuela, historia de la escuela; FODA; construcción de la Visión, Misión de la Escuela; Enfoque pedagógico, Principios Pedagógicos; Gestión Educativa; Definición de Necesidades y Problemas desde las debilidades, Definición de Programas; Líneas de Acción.

La séptima pregunta planteada a los directores fue: ¿Conoce el instrumento para la evaluación de los componentes del Proyecto Educativo Institucional? De la cual, el 48% dijo si, el 40% dijo no y el 12% no contestó. Se hizo la misma interrogante a los supervisores educativos. Ellos respondieron: 67% dijo que si y un 33% no contestó. Casi la mitad de directores afirman que si conocen el instrumento para la evaluación de los componentes del Proyecto Educativo Institucional, se verifica que los directores y directoras; conocen el instrumento en mención; pero cómo van a evaluar el Proyecto Educativo Institucional; si desconocen sus componentes. Las dos terceras partes de supervisores aseguran al igual que los directores que tienen conocimiento del instrumento en mención, pero no lo aplican, pues, existe la contradicción de directores acerca del conocimiento de los componentes de dicho Proyecto Educativo y carecen del instrumento de evaluación.

La pregunta número ocho dirigida a los directores y directoras es: ¿Si su respuesta es si a la pregunta anterior, con qué frecuencia evalúa el Proyecto Educativo Institucional? Y ellos respondieron: el 10% contestó mensual, el 14% dijo trimestral, el 5% respondió semestral, el 17% indicó anual, el 5% no lo evalúa, 50% no contestó. Se planteó la misma interrogante a los supervisores educativos, de los cuales respondieron: el 67% respondió anual, el 33% no contestó. Al solicitarles a los encuestados que escribieran el nombre del instrumento para evaluar el Proyecto Educativo Institucional algunos contestaron con la palabra sesiones o reuniones de trabajo evidenciándose que no cuentan con tabla de especificaciones y lista de cotejo relacionados con los componentes.

De la pregunta anterior se infiere una variedad de respuestas en relación a la frecuencia de evaluación del Proyecto Educativo Institucional, es notable la sinceridad del 50% que afirma que no lo evalúa en tanto el otro porcentaje indica que lo evalúa periódicamente.

MINEDUC (2010), dice que el instrumento de evaluación para la Acreditación y Certificación de la implementación del Proyecto Educativo Institucional en el Centro Educativo se ha diseñado para que el equipo Proyecto Educativo Institucional del centro educativo, realice una autoevaluación de las áreas que intervienen en su quehacer educativo. Indica que es de gran importancia que lo completen de forma participativa, democrática y veraz.

MINEDUC (2006), indica que el instrumento para la verificación de los componentes del Proyecto Educativo Institucional, consiste en una lista de cotejo.

Se preguntó a los directores y directoras la interrogante número nueve: ¿Participan los padres de familia en la elaboración y evaluación del Proyecto Educativo Institucional?, de esta, el 33% indicó si, el 50% afirmó que no y el 17% no contestó. Se le planteó la misma pregunta a los supervisores y el 33% respondió que si, el 33% indicó que no y un 34 no contestó.

Por lo tanto la menor cantidad de directores, directoras y supervisores afirman que los padres de familia si participan en la elaboración y evaluación del Proyecto Educativo Institucional.

La pregunta número diez dirigida a directores y directoras es: ¿Ha recibido capacitación y actualización sobre la elaboración del Proyecto Educativo Institucional de parte de su supervisor (a)? Y el 21% dijo si, el 67% señala que no y el 12% no contestó. Así también se les preguntó a los supervisores educativos la siguiente interrogante: ¿Ha impartido capacitación y actualización sobre la elaboración del Proyecto Educativo a los directores de los establecimientos oficiales del nivel primario de su distrito? el 67% contestó si y el 33% no contestó. Se deduce que la mayoría de directores aseguran que no han recibido capacitación y actualización sobre la elaboración del Proyecto Educativo Institucional pero la mayor cantidad de supervisores indican que si han impartido dicha capacitación y actualización. Se evidencia que no todos han recibido capacitación pues desconocen la técnica e instrumento para evaluar el PEI.

Es evidente que en la mayor cantidad de preguntas y respuestas, tanto directores como supervisores difieren; pues los directores afirman que aplican la Evaluación Administrativa, pero no todos tienen conocimientos claros de la correcta aplicación de la misma, según lo revela la encuesta. Por otra parte los Supervisores Educativos no han dado actualización a los directores respecto al Proyecto Educativo Institucional, porque desconocen la teoría.

## VI. CONCLUSIONES

De los resultados obtenidos en la presente investigación, se concluye lo siguiente:

1. Los directores de los establecimientos oficiales del nivel de educación primaria no aplican la Evaluación Administrativa como herramienta para la evaluación del Proyecto Educativo Institucional.
2. Los directores desconocen los objetivos de la Evaluación Administrativa pues no escribieron un solo objetivo en la pregunta que se adicionó para confrontar datos.
3. Las dos terceras partes de los directores y directoras de las escuelas del municipio de San Juan Ostuncalco no evalúan el Proyecto Educativo Institucional mientras que un tercio de los directores si lo hace.
4. La encuesta revela que existe desconocimiento teórico-práctico de los componentes del Proyecto Educativo Institucional de parte de directores y directoras, de las escuelas del municipio de San Juan Ostuncalco.
5. En relación a la frecuencia de evaluación del Proyecto Educativo Institucional, el 50% de directores afirman que no lo evalúan en tanto el 50% indica que lo evalúa periódicamente, pero cómo lo hacen si no conocen los componentes del PEI. Los directores no evalúan el Proyecto Educativo Institucional pues carecen de los instrumentos, solo la mitad de los encuestados tiene nociones de la evaluación pues desconocen los componentes del PEI.
6. Los padres de familia no participan en la elaboración y evaluación del Proyecto Educativo Institucional, es el personal el que realiza la actividad.
7. Que los Supervisores Educativos no han impartido capacitación y actualización a los directores respecto a formulación, implementación y evaluación del Proyecto Educativo Institucional, de lo que se deduce el desconocimiento técnico para la formulación del PEI.

## VII. RECOMENDACIONES

Como consecuencia de la presente investigación titulada: Evaluación Administrativa del Proyecto Educativo Institucional; en las encuestas utilizadas para verificar de manera objetiva el conocimiento y correcta aplicación de la Evaluación Administrativa y del Proyecto Educativo Institucional, por parte de los directores y directoras, se recomienda:

1. Aplicar la Evaluación Administrativa para evaluar integralmente la organización y funcionamiento del centro educativo que cada director dirige.
2. Que los directores adquieran conocimiento de los objetivos y componentes de la Evaluación Administrativa.
3. En los centros educativos se debe elaborar el Proyecto Educativo Institucional como estrategia para la mejora de la calidad educativa.
4. Se elaboren instrumentos para la evaluación de los componentes del Proyecto Educativo Institucional.
5. Es indispensable que las Autoridades Educativas elaboren una planificación periódica para capacitar y actualizar a los directores y directoras sobre la formulación del Proyecto Educativo Institucional.
6. Incorporar a todos los miembros de la comunidad educativa en la elaboración del Proyecto Educativo Institucional.
7. Que directores y directoras utilicen la Evaluación Administrativa para la evaluación del Proyecto Educativo Institucional.

## VIII. PROPUESTA

### **Taller de Evaluación Administrativa y Componentes del Proyecto Educativo Institucional**

#### **Introducción:**

La Evaluación Administrativa, es un proceso de evaluación y una herramienta primordial para que el director evalúe el proceso educativo; como medio para mejorar los procedimientos técnicos, administrativos, financieros y pedagógicos de un centro educativo.

El director de un establecimiento educativo, debe tener conocimientos profundos de la Evaluación Administrativa y aplicarla en su labor técnico-pedagógica y administrativa. Con el objetivo de alcanzar una mejora palpable en el proceso educativo del establecimiento que se dirige.

Asimismo el Proyecto Educativo Institucional, consiste en una planificación que se desglosa en componentes los cuales a su vez están formados por varios procedimientos.

Por lo tanto es necesario y de suma importancia que los directores posean conocimientos contundentes de los componentes del Proyecto Educativo Institucional para poderlos evaluar a través de la Evaluación Administrativa.

La capacitación y actualización continuas, en estos temas de avance, son importantes; para alcanzar una calidad educativa de excelencia.

#### **Justificación:**

La periódica capacitación y actualización de directores en el ámbito educativo es imprescindible, pues ello mejora su desempeño técnico, administrativo, financiero y pedagógico, para actuar correctamente ante las situaciones que a diario se le presentan.

El presente proyecto busca que los directores, dominen los temas: Evaluación Administrativa así como también los componentes del Proyecto Educativo Institucional. Ya que según hallazgos, existen directores que desconocen estos temas de importancia, ya sea de manera parcial o total.

Por lo que, al tener los directores el fundamento de los temas a tratar, podrán evaluar correctamente los componentes del Proyecto Educativo Institucional a través de la Evaluación Administrativa, sin necesidad de que terceras personas lleguen al establecimiento educativo que cada uno dirige a realizar evaluaciones; pues esta es la función que a cada director o directora le compete.

### **Objetivos:**

Que los directores:

1. Reciban actualización sobre lo qué es y lo que abarca la Evaluación Administrativa,
2. Apliquen la Evaluación Administrativa como herramienta para la evaluación del Proyecto Educativo Institucional como proceso para la mejora educativa,
3. Adquieran instrucción acerca de los componentes para la elaboración del Proyecto Educativo Institucional,
4. Definan adecuadamente Evaluación Administrativa,
5. Analicen los objetivos e importancia de la Evaluación Administrativa,
6. Señalen las áreas que cubre la Evaluación Administrativa,
7. Definan correctamente Proyecto Educativo Institucional,
8. Enumeren las etapas para la elaboración del Proyecto Educativo Institucional,
9. Identifiquen el instrumento que utiliza el Ministerio de Educación para evaluar el Proyecto Educativo Institucional.

## Cronograma de actividades

### Taller de Evaluación Administrativa y Componentes del Proyecto Educativo Institucional

Día 1

Hora	Tema	Actividades	Recursos	Responsables	Fecha
8:30 AM	Bienvenida	Bienvenida	Salón	Facilitadora	Octubre 2015
8:45 AM	Dinámica rompe hielo	Reír y llorar		Directoras y directores del sector oficial del nivel primario.	
9:00 AM	Evaluación Administrativa: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Definición</li> <li>• Objetivos</li> <li>• Importancia</li> </ul>	Formar grupos con los diferentes temas para después de analizarlos se realice la técnica la exposición.	Fotocopias Cañonera Computadora Papelógrafos Marcadores Masquin tape Cuaderno Lapiceros		
10:30 AM	Receso				
11:00 AM	Exposición de las Áreas que cubre la Evaluación Administrativa	Clase magistral Técnica de la Lluvia de ideas	Fotocopias Cañonera Computadora Presentación Pizarrón Marcador de pizarrón		
12:30 AM	Evaluación	Tarea: “Cómo aplicar la Evaluación Administrativa en mi centro educativo”.	Hojas Lapiceros		

Día 2

<b>Hora</b>	<b>Tema</b>	<b>Actividad</b>	<b>Recursos</b>	<b>Responsable</b>	<b>Fecha</b>
8:30 A.M.	Bienvenida	Bienvenida	Salón	Facilitadora	Octubre 2015
8:45 A.M.	Video “La fábula del águila”	Ver y reflexionar el mensaje del video	Cañonera Computadora Video Bocinas	Directoras y directores del sector oficial del nivel primario.	
9:00 A.M.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Definición del Proyecto educativo Institucional</li> </ul>	Clase magistral. Hacer un análisis y síntesis de la definición del Proyecto Educativo Institucional por medio de una lluvia de ideas.	Fotocopias Cañonera Computadora Pizarrón Marcador de pizarrón		
	Receso				
10:00 A.M.	Etapas para la Elaboración del PEI:				
10:30 A.M.	<ul style="list-style-type: none"> <li>1ª Sesión</li> <li>2ª Sesión</li> <li>3ª Sesión</li> <li>4ª Sesión</li> </ul>	Clase magistral. Técnica de la exposición.	Cañonera Computadora Bocinas		
12:30 A.M.	Evaluación	Tarea: “Definir con mis propias palabras Proyecto Educativo Institucional”			

Día 3

<b>Hora</b>	<b>Tema</b>	<b>Actividad</b>	<b>Recursos</b>	<b>Responsable</b>	<b>Fecha</b>
8:30 A.M.	Bienvenida	Bienvenida	Salón	Facilitadora	Octubre 2015
8:45 A.M.	Dinámica	El Teléfono		Directoras y directores	
9:00 A.M.	Etapas para la Elaboración del PEI: <ul style="list-style-type: none"> <li>• 5ª Sesión</li> <li>• 6ª Sesión</li> </ul>	Taller	Cañonera Computadora	del sector oficial del nivel primario.	
10:00 A.M.	Receso				
10:30 A.M.	Etapas para la Elaboración del PEI: <ul style="list-style-type: none"> <li>• 7ª Sesión</li> <li>• 8ª Sesión</li> </ul>	Taller Hacer un PNI individual acerca de las etapas para la elaboración del PEI.	Cañonera Computadora Bocinas Hojas Lapiceros Papelógrafos		
11:30 A.M.	Elaboración del instrumento para evaluar el PEI.	Formar cuatro grupos, cada grupo debe elaborar una parte del instrumento en un papelógrafo, para luego utilizar la técnica de la exposición.			
12:30	Evaluación	Lluvia de ideas sobre los temas vistos.			

**Recursos:**

Humanos:

- Comisión académica.

Físicos:

- ✓ Salón,
- ✓ Mobiliario,
- ✓ Cañonera,
- ✓ Computadora,
- ✓ Bocinas,
- ✓ Grabadora,
- ✓ Leyes,
- ✓ Material didáctico,
- ✓ Pizarrón,
- ✓ Marcadores de pizarrón,
- ✓ Fotocopias.

Económicos:

<b>Descripción</b>	<b>Monto</b>
Salón	Q 200.00
Equipo multimedia	Q 500.00
Refacción para participantes	Q 1,500.00
Material didáctico	Q 500.00
Otros	Q. 500.00
<b>Total</b>	<b>Q. 3200.00</b>

**Evaluación:**

Esta se realizará cada día por medio de tareas y lluvia de ideas redactadas en el cronograma.

Responsable \_\_\_\_\_

Mildred del Rosario López López

## IX. REFERENCIAS

Achaerandio, L. (2010) *Iniciación a la práctica de la investigación*. 7ª.ed. Guatemala. Edit. Magna Terra Editores.

Alcaide, L. (2002). Tesis: *Estilos de Gestión Según Género en el diseño del Proyecto Educativo Institucional en Institutos Superiores* (Tesis de maestría). Recuperada de [http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/595/ALCAIDA\\_ARANDA\\_LOURDES\\_IVONNE\\_ESTILOS%20DE%20GESTI%C3%93N%20SEGUN%20G%C3%89NERO.pdf?sequence=1](http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/595/ALCAIDA_ARANDA_LOURDES_IVONNE_ESTILOS%20DE%20GESTI%C3%93N%20SEGUN%20G%C3%89NERO.pdf?sequence=1)

Alvarado, O. (2005). *Gestión de proyectos educativos lineamientos metodológicos*. Lima. Edit. Fondo Editorial. Recuperado de <https://books.google.com.gt/books?id=2ryW9sCE4joC&printsec=frontcover&dq=GESTION+DE+PROYECTOS+EDUCATIVOS&hl=es&sa=X&ei=rpv5VPqjJMylgwSO5YDgAg&ved=0CDAQ6AEwAA#v=onepage&q=GESTION%20DE%20PROYECTOS%20EDUCATIVOS&f=false>

Álvarez, J. (2005). *Apuntes Auditoría Administrativa*. 26ª. Ed. México. Universidad Autónoma de México. Recuperado de <https://books.google.com.gt/books?id=tYn36PVv2q8C&pg=PA21&dq=apuntes+de+Evaluadora+administrativa&hl=es&sa=X&ei=I565VL2aG4ycNrGjhLAM&ved=0CBwQ6wEwAA#v=onepage&q=apuntes%20de%20Evaluadora%20administrativa&f=false>

Corporación Universitaria del Caribe (2012). *Proyecto Educativo Institucional PEI (2012-2016)*. Colombia. Recuperado de [http://cecar.edu.co/images/pdf/Documentos\\_cecar/P.E.I\\_y\\_PLAN\\_DE\\_DESARROLLO\\_2012-2016.pdf](http://cecar.edu.co/images/pdf/Documentos_cecar/P.E.I_y_PLAN_DE_DESARROLLO_2012-2016.pdf)

Colegio de la Caja de Compensación Familiar de Antioquía (2009). *Síntesis Proyecto Educativo Institucional PEI titulada: Educación para el Trabajo y el Desarrollo Humano*. Colombia. Recuperado de <https://www.yumpu.com/es/document/view/16436689/sistesis-proyecto-educativo-institucional-pei-comfama>

Colegio Loyola (2011). *Proyecto Educativo Institucional PEI*. Guatemala. Recuperado de <http://www.colegioloyola.edu.gt/sites/default/files/galeria/pei.colegioloyolaguatemala.pdf>

De la Peña, A. (2011). *Auditoría un enfoque práctico*. España. Edit. Ediciones Paraninfo S.A. Recuperado de [https://books.google.com.gt/books?id=337WBN\\_QaBEC&printsec=frontcover&dq=Evaluador%20un%20enfoco+pr%C3%A1ctico&hl=es&sa=X&ei=-Z65VO2KL8OfgwS7xoGADA&ved=0CB4Q6wEwAA#v=onepage&q=Evaluador%20un%20enfoco%20pr%C3%A1ctico&f=false](https://books.google.com.gt/books?id=337WBN_QaBEC&printsec=frontcover&dq=Evaluador%20un%20enfoco+pr%C3%A1ctico&hl=es&sa=X&ei=-Z65VO2KL8OfgwS7xoGADA&ved=0CB4Q6wEwAA#v=onepage&q=Evaluador%20un%20enfoco%20pr%C3%A1ctico&f=false)

Echeverri, C. (2012). *Proyecto Educativo Institucional PEI*. Colombia. Recuperado de <http://www.pascualbravo.edu.co/pdf/lainstitucion/pei.pdf>

Escuela Rural CURRIÑE (2008). *Proyecto Educativo Institucional*. Chile.

Franklin, E. (2007). *Auditoría Administrativa Gestión Estratégica del Cambio*. 2ª. ed. México. Edit. Pearson Educación. Recuperado de <https://books.google.com.gt/books?id=Cg7So8EZjIIC&printsec=frontcover&dq=Evaluador%20Administrativa+Gesti%C3%B3n+Estrat%C3%A9gica+del+Cambio&hl=es&sa=X&ei=WZ-5VLv0KYfEgwTGqIQo&ved=0CB0Q6AEwAA#v=onepage&q=Evaluador%20Administrativa%20Gesti%C3%B3n%20Estrat%C3%A9gica%20del%20Cambio&f=false>

Fundación Entidad Colaboradora de la Administración Global (2007). *El Evaluador de Calidad*. España. Edit. FC Editorial. Recuperado de [https://books.google.com.gt/books?id=IXO6c4uHRvEC&printsec=frontcover&dq=FUNDACION+ECA+GLOBAL&hl=es&sa=X&ei=RrW5VKCUF4ydgwS\\_kYLQCA&ved=0CB4Q6wEwAA#v=onepage&q=FUNDACION%20ECA%20GLOBAL&f=false](https://books.google.com.gt/books?id=IXO6c4uHRvEC&printsec=frontcover&dq=FUNDACION+ECA+GLOBAL&hl=es&sa=X&ei=RrW5VKCUF4ydgwS_kYLQCA&ved=0CB4Q6wEwAA#v=onepage&q=FUNDACION%20ECA%20GLOBAL&f=false)

Garay, H., Huaman, F., Tello, P., Tello, I., Tello, L. (2012). *Proyecto Educativo Institucional de la I.E. N° 101034 de la comunidad de Chalapampa*. Perú. Recuperado de <http://es.slideshare.net/mchavez1477/peiproyecto-educativo-institucional-2012>

Institución Educativa Manuel German Cuello Gutierrez (2009). *Proyecto Educativo Institucional*. Colombia. Recuperado de <http://www.colmager.edu.co/Proyectos/PEI.pdf>

Instituto de Educación Superior Tecnológico Público OTUZCO (2011). *Proyecto Educativo Institucional*. Perú. Recuperado de <http://www.iestpo.edu.pe/pdfs/pei.pdf>

López, A. (2011). Tesis: *Auditoría Administrativa del área de cuentas por cobrar en la empresa Distribuidora de Llantas y Reencauche, S.A. Universidad Panamericana* (tesis de licenciatura). Recuperada de <http://54.245.230.17/library/digital/PE-EC2-669.pdf>

Marroquín, N. (2012). Tesis: *Elaboración e Implementación del Proyecto Educativo Institucional en los Centros Educativos del Nivel Medio del Centro Uno, San José la Máquina, Cuyotenango, Suchitepéquez y su Impacto en el Proceso Técnico Administrativo* (tesis de licenciatura). Recuperada de <http://54.245.230.17/library/digital/T-E2-235.pdf>

MINEDUC (2004). *Gestión Administrativa*. Guatemala.

MINEDUC (2004). *Gestión Curricular*. Guatemala.

MINEDUC (2006). *El Proyecto Educativo Institucional*. Guatemala.

MINEDUC (2006). *Manual de Contenidos Mínimos para la Elaboración del Proyecto Educativo Institucional*. Guatemala.

MINEDUC (2010). *Manual para la elaboración y presentación del Proyecto Educativo Institucional -PEI-*. 3ª. ed. Guatemala. Recuperado de <http://es.scribd.com/doc/244275292/Manual-PEI-pdf#scribd>

Peña, D. y Romo, J. (2000). *Introducción a la estadística para las ciencias sociales*. España. Edit. Universidad Carlos III.

Puruncajas, M. (2006). Tesis: *Auditoría Administrativa del área de Recursos Humanos de la Empresa Laboratorios Biogenet S.A* (tesis de licenciatura). Recuperada de [http://repositorio.ute.edu.ec/bitstream/123456789/11145/1/30039\\_1.pdf](http://repositorio.ute.edu.ec/bitstream/123456789/11145/1/30039_1.pdf)

Recinos, G. (2008). Tesis: *Auditoría Administrativa una Herramienta Eficaz para la Evaluación del Control Interno en una Entidad de Servicios de Salud del Sector Público* (tesis de licenciatura). Universidad Mariano Gálvez de Guatemala. Facultad de Ciencias Económicas. Guatemala. Recuperada de <http://biblioteca.umg.edu.gt/digital/22501.pdf>

Ruiz, J. (2004). *Cómo Hacer una Evaluación de Centros Educativos*. 3ª. ed. Madrid. Edit. Narcea. Recuperado de <https://books.google.com.gt/books?id=6yTipw09DVkC&printsec=frontcover&dq=C%C3%B3mo+Hacer+una+Evaluaci%C3%B3n+de+Centros+Educativos&hl=es&sa=X&ei=W6K5VNiSNcWqggT0gILgBQ&ved=0CB0Q6AEwAA#v=onepage&q=C%C3%B3mo%20Hacer%20una%20Evaluaci%C3%B3n%20de%20Centros%20Educativos&f=false>

Universidad Antonio Nariño (2005). *Proyecto Educativo Institucional PEI*. Colombia. Recuperado de <http://www.uan.edu.co/docs/PEI.pdf>

Universidad de Ciencias Aplicadas y Ambientales (2013). *Proyecto Educativo Institucional (PEI)*. Colombia. Recuperado de <http://www.udca.edu.co/attachments/article/4/proyecto-educativo-institucional.pdf>

## X. ANEXOS

### ANEXO 1: ENCUESTA A SUPERVISORES



Campus de Quetzaltenango

Facultad de Humanidades

Licenciatura en Pedagogía con Orientación en Administración y Evaluación Educativas

#### Instrucciones

Señor(a) supervisor(a) educativo(a), atentamente se le solicita contestar las preguntas que se le plantean a continuación, las que responden a un estudio sobre Evaluación administrativa como herramienta para la evaluación del Proyecto Educativo Institucional; la información que proporcione se utilizará con fines de estudio y tendrá un tratamiento confidencial.

1. ¿Los directores de los establecimientos oficiales del nivel primario de su distrito utilizan la Evaluación Administrativa para evaluar el proceso educativo en el establecimiento que cada uno dirige?

Si

No

2. ¿Los directores de los establecimientos oficiales del nivel primario de su distrito utilizan la Evaluación Administrativa para evaluar integralmente la organización y funcionamiento del centro educativo que cada uno dirige?

Si

No

3. ¿Qué áreas de la organización escolar pueden ser verificadas por la Evaluación Administrativa? Escriba cinco:

---

---

---

---

---

4. ¿Los directores de los establecimientos oficiales del nivel primario de su distrito conocen los objetivos de la Evaluación Administrativa?

Si

No

Si su respuesta es si, escriba tres objetivos de la Evaluación Administrativa:

---

---

---

5. ¿En las escuelas a su cargo, elaboran el Proyecto Educativo Institucional?

Si

No

6. ¿Los directores de los establecimientos oficiales del nivel primario de su distrito conocen los componentes para elaborar el Proyecto Educativo Institucional?

Si

No

Si su respuesta es si enumere los ocho componentes:

---

---

---

---

---

7. ¿Conoce el instrumento para la evaluación de los componentes del Proyecto Educativo Institucional?

Si

No

8. ¿Qué instrumento utiliza para evaluar el Proyecto Educativo Institucional?

---

9. ¿Participan los padres de familia en la elaboración y evaluación del Proyecto Educativo Institucional?

Si

No

10. ¿Ha impartido capacitación y actualización sobre la elaboración del Proyecto Educativo a los directores de los establecimientos oficiales del nivel primario de su distrito?

Si

No

## ANEXO 2: ENCUESTA A DIRECTORES



Universidad  
Rafael Landívar

Tradición Jesuita en Guatemala

Campus de Quetzaltenango

Facultad de Humanidades

Licenciatura en Pedagogía con Orientación en Administración y Evaluación Educativas

### Instrucciones

Señor(a) director(a), atentamente se le solicita contestar las preguntas que se le plantean a continuación, las que responden a un estudio sobre Evaluación administrativa como herramienta para la evaluación del Proyecto Educativo Institucional; la información que proporcione se utilizará con fines de estudio y tendrá un tratamiento confidencial.

1. ¿Utiliza la Evaluación administrativa para evaluar el Proceso Educativo en su establecimiento?

Si

No

2. ¿Utiliza la Evaluación administrativa para evaluar integralmente la organización y funcionamiento del centro educativo a su cargo?

Si

No

3. ¿Qué áreas de la organización escolar pueden ser verificadas por la Evaluación Administrativa? Escriba cinco:

---

---

---

---

---

4. ¿Conoce los objetivos de la Evaluación Administrativa?

 Si No

Si su respuesta es si, escriba tres objetivos de la Evaluación Administrativa:

---

---

---

5. ¿En la escuela a su cargo, elaboran el Proyecto Educativo Institucional?

 Si No

6. ¿Conoce los componentes para elaborar el Proyecto Educativo Institucional?

 Si No

Si su respuesta es si enumere los ocho componentes:

---

---

---

---

7. ¿Conoce el instrumento para la evaluación de los componentes del Proyecto Educativo Institucional?

 Si No

8. ¿Si su respuesta es si a la pregunta anterior, con qué frecuencia evalúa el proyecto educativo Institucional del centro educativo que dirige?

Mensual

Trimestral

Semestral

Anual

No lo evalúa

¿Qué instrumento utiliza para evaluar el Proyecto Educativo Institucional?

---

9. ¿Participan los padres de familia en la elaboración y evaluación del Proyecto Educativo Institucional?

 Si No

10. Ha recibido capacitación y actualización sobre la elaboración del Proyecto Educativo Institucional de parte de su supervisor (a)?

Si

No