

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

**"FUNCIÓN ADMINISTRATIVA DEL DIRECTOR Y LA IMPLEMENTACIÓN DEL CURRÍCULUM  
NACIONAL BASE**

**(Estudio realizado en las Escuelas de Educación Primaria del distrito escolar No. 0090104 del  
área rural de Quetzaltenango, Guatemala)".**

**TESIS DE GRADO**

**LONDY CAROLINA MARITZA CIFUENTES CASTILLO**  
CARNET 2408-00

QUETZALTENANGO, MARZO DE 2015  
CAMPUS DE QUETZALTENANGO

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

**"FUNCIÓN ADMINISTRATIVA DEL DIRECTOR Y LA IMPLEMENTACIÓN DEL CURRÍCULUM  
NACIONAL BASE**

**(Estudio realizado en las Escuelas de Educación Primaria del distrito escolar No. 0090104 del  
área rural de Quetzaltenango, Guatemala)".**

**TESIS DE GRADO**

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

**POR**

**LONDY CAROLINA MARITZA CIFUENTES CASTILLO**

**PREVIO A CONFERÍRSELE**

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

**QUETZALTENANGO, MARZO 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: DR. CARLOS RAFAEL CABARRÚS PELLECCER, S. J.  
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**

MGTR. CELIS NOHEMÍ LÓPEZ FUENTES DE VELÁSQUEZ  
MGTR. JUAN CARLOS VÁSQUEZ GARCÍA  
LIC. RIVADAVIA MARLITH RODAS Y RODAS

## **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

Quetzaltenango 22 de Noviembre de 2014

Ing. 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 001-2014-alur, con fecha 11 de octubre de 2014, de coordinación de la Facultad de Humanidades, fui nombrado Asesor de la tesis Titulado: "Función Administrativa del director y la Implementación del Currículum Nacional Base" (estudio realizado en las Escuelas Oficiales de Educación Primaria del Distrito Escolar No. 0090104 del área rural de Quetzaltenango, Guatemala), de la estudiante: Londy Carolina Maritza Cifuentes Castillo, con carné Número 240800, inscrita en la carrera de Licenciatura en Pedagogía.

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

Atentamente,



Rudy Allan Morán Hurtado  
ASESOR DE TESIS



Universidad  
Rafael Landívar  
Tradición Jesuita en Guatemala

FACULTAD DE HUMANIDADES  
No. 05847-2015

### Orden de Impresión

De acuerdo a la aprobación de la Evaluación del Trabajo de Graduación en la variante Tesis de Grado de la estudiante LONDY CAROLINA MARITZA CIFUENTES CASTILLO, Carnet 2408-00 en la carrera LICENCIATURA EN PEDAGOGÍA CON ORIENTACIÓN EN ADMINISTRACIÓN Y EVALUACIÓN EDUCATIVAS, del Campus de Quetzaltenango, que consta en el Acta No. 05208-2015 de fecha 20 de marzo de 2015, se autoriza la Impresión digital del trabajo titulado:

**"FUNCIÓN ADMINISTRATIVA DEL DIRECTOR Y LA IMPLEMENTACIÓN DEL CURRÍCULUM NACIONAL BASE (Estudio realizado en las Escuelas de Educación Primaria del distrito escolar No. 0090104 del área rural de Quetzaltenango, Guatemala)".**

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 23 días del mes de marzo del año 2015.



Universidad  
Rafael Landívar  
Facultad de Humanidades  
Secretaría de Facultad

*Irene Ruiz Godoy*

**MGTR. ROMELIA IRENE RUIZ GODOY, SECRETARIA  
HUMANIDADES**

Universidad Rafael Landívar

## **Agradecimientos**

**A Dios:** Padre Celestial por bendecirme, cada día derramando de su bendita gracia y abundante misericordia, por concederme fortaleza, salud, sabiduría y permitiéndome alcanzar este éxito, que me llena de gran satisfacción y felicidad.

### **A la Universidad**

**Rafael Landívar:** Por ser la cuna de tantos profesionales y permitirme vivir momentos felices e inolvidables.

**A la Terna Evaluadora:** Por su apoyo honorable, competente e irrefutable que se me proveyó, a fin de concluir con esta investigación, mi respeto y afecto.

### **A la Coordinadora de la Facultad**

**de Humanidades:** Msc. Bessy Yohanna Ruiz, por su amistad, motivación y su apoyo incondicional en mi formación profesional.

**A mi Asesor:** Msc. Allan Rudy Morán Hurtado, por su apoyo, disciplina y amistad durante el acompañamiento en este proceso.

### **A mis Catedráticos de la Universidad:**

Que con paciencia compartieron sus conocimientos en el transcurso de mi formación académica profesional.

**A mis compañeras  
y compañeros  
de Estudio en  
Especial a:**

Lurvelina Cecilia Rodas, Brigida Vargas Lizano, Manuel Rashuleu Ambrocio y Henry Sac Simaj, por su comprensión, motivación y apoyo durante el camino.

**A mi Madrecita:**

María Mercedes Castillo Velásquez, por su apoyo incondicional, comprensión y hacer de mí una persona con principios y valores cristianos.

**Y a cada uno  
de Ustedes Gracias:**

Mi deseo es no olvidarme de nadie, que de una u otra manera han dejado vestigio en mi formación y por proporcionarme su apoyo, afecto los que me conocen y aprecian: familiares, compañeros de estudio, de trabajo, amigos y demás personas, están en mi mente y en mi corazón todos ustedes forman parte de mí.



## **Dedicatorias**

- A Dios:** Fuente de vida, sabiduría y esperanza quien me ciñe de fortaleza y de él he recibido todo.
- A mi Madrecita:** María Mercedes Castillo Velásquez, por su amor, apoyo incondicional y ser ejemplo de vida, de lucha, sacrificios, valentía, perseverancia y fortaleza.
- A mis Hijas:** Mercedes Arlyn y Londy Eunice, quienes me inspiran a luchar y esforzarme cada día.
- A mi Esposo:** Isacar Gedeony Sop Baten, por su comprensión durante estos años de formación.
- A mi Hermana:** Ada Mariela, por ser parte muy importante de mi vida.
- A mi Tía:** Rosario Amparo, por su apoyo y motivación.

## Índice

	<b>Pág.</b>
<b>I. INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>1</b>
1. Administración.....	9
1.1.1 Etimología de administración .....	10
1.1.2 Definiciones de administración.....	10
1.1.3 Fases del proceso administrativo.....	12
1.1.4 Administración educativa.....	13
1.1.5 Objeto de estudio de la administración educativa.....	14
1.2 La dirección escolar.....	14
1.2.1 La dirección escolar en la organización educativa.....	15
1.2.2 Tareas de la dimensión organizativa escolar.....	15
1.2.3 Características de la dirección escolar efectiva.....	16
1.2.4 Cultura Organizacional de la dirección escolar efectiva.....	17
1.3 El director efectivo.....	18
1.3.1 Modelos directivos en educación.....	18
1.3.2 Funciones del director.....	19
1.3.3 Características personales para la función directiva.....	20
1.3.4 Características de personalidad.....	21
1.3.5 Capacidades para la función directiva.....	21
1.3.6 Obligaciones del director: Ley de Educación Nacional.....	23
1.4 La Reforma Educativa.....	24
1.4.1 La transformación curricular.....	25
1.4.2 Papel del director escolar en la transformación curricular.....	26
1.4.3 Descentralización curricular.....	27
1.4.4 Ejes de la Reforma Educativa y su relación con los ejes del currículum.....	27
1.4.5 Un nuevo paradigma educativo.....	28
1.4.6 Concreción de la planificación curricular.....	29
1.4.7 Niveles de concreción en la planificación curricular.....	29
1.5 El Currículum Nacional Base.....	30
1.5.1 Fundamentos.....	31

1.5.2	Principios.....	31
1.5.3	Políticas.....	32
1.5.4	Fines.....	32
1.5.5	Características.....	33
1.5.6	Componentes.....	33
1.5.7	Áreas.....	35
1.5.8	Lineamientos metodológicos.....	35
1.5.9	La transformación curricular y la evaluación.....	35
<b>II.</b>	<b>PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....</b>	<b>37</b>
2.1	Objetivos de la investigación.....	38
2.1.1	Objetivos general.....	38
2.1.2	Objetivos específicos.....	38
2.2	Variables.....	38
2.3	Definición de variables.....	38
2.3.1	Definición conceptual.....	38
2.3.2	Definición operacional.....	39
2.4	Alcances y límites.....	39
2.5	Aporte.....	40
<b>III.</b>	<b>MÉTODO.....</b>	<b>41</b>
3.1	Sujetos.....	41
3.2	Instrumentos.....	41
3.3	Procedimientos.....	42
3.4	Tipo, diseño y metodología estadística.....	44
<b>IV.</b>	<b>PRESENTACIÓN DE RESULTADOS.....</b>	<b>45</b>
<b>V.</b>	<b>DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....</b>	<b>47</b>
<b>VI.</b>	<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>54</b>
<b>VII.</b>	<b>RECOMENDACIONES.....</b>	<b>55</b>
<b>VIII.</b>	<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>56</b>
	<b>ANEXOS.....</b>	<b>60</b>

## **Resumen**

El director escolar, juega un papel fundamental para lograr el éxito en el funcionamiento del establecimiento educativo. Para cumplir con ello requiere de una formación especializada, puesto que el rol directivo exige contar con las herramientas indispensables para una dirección efectiva; influyen algunos factores, como la falta de incentivos, capacitaciones y motivación a los directores, en Guatemala la función administrativa del director ha tenido poco interés en que se desarrolle, de parte de las autoridades educativas, lo que tiene una implicación fuerte en el manejo de los centros educativos con todos los sujetos que interactúan en el hecho educativo, como lo son: los docentes, estudiantes, padres de familia, autoridades educativas y comunidad en general. Lo cual deriva que en el país no existe un programa o carrera que forme profesionales en dirección escolar en los diferentes niveles del sistema educativo.

El ejercicio de la dirección es multidimensional; son varios los ámbitos en que el director debe desempeñarse. La función administrativa es una de las tareas que constantemente le exige actuación. No obstante, el director debe también enfocar sus esfuerzos en la gestión técnico-pedagógica del currículum, por consiguiente, esta investigación tiene como objetivo general, describir la relación que tiene la función administrativa del director en la gestión del Currículum Nacional Base. Se efectuó el trabajo de campo en escuelas de educación primaria del Distrito Escolar No. 090104 del área rural del municipio y departamento de Quetzaltenango, con una población de veintiocho directores y cuatrocientos cincuenta docentes del Distrito Escolar referido.

Palabras clave: Administración, Gestión, Currículum Nacional Base, Reforma Curricular

## I. INTRODUCCIÓN

La administración de los centros educativos se encuentra directamente bajo la responsabilidad de los directores; en la actualidad dirigir un establecimiento resulta tarea difícil, dada la complejidad técnico administrativa.

Las Autoridades educativas han demostrado poco interés en desarrollar la función administrativa de los directores, lo que tiene una implicación fuerte en el desempeño de su labor. Eso significa que debe manejar la teoría administrativa y técnico pedagógico, debido a que la educación asume grandes cambios, en 1986 con el inicio de la era democrática en Guatemala; pero con la firma de los Acuerdos de Paz en el año 1996, se sistematizo la Transformación Curricular, que principio con la creación e implementación del Currículum Nacional Base (CNB) el cual se encamina a fines que puedan desarrollarse en un proceso efectivo, se centra en la persona humana e integra a todos los sujetos que interactúan en el hecho educativo, como lo son: estudiante, docente, contenido, padres de familia, autoridades, contexto y comunidad en general.

El Ministerio de Educación ha establecido en el marco legal que el director debe poseer conocimiento y pleno dominio del proceso administrativo de los aspectos técnico-pedagógicos, de la legislación educativa vigente relacionada con su cargo y centro educativo que dirige; que garantice la efectividad y eficiencia de las políticas del sistema educativo, implica que debe poseer los conocimientos básicos en investigación y desarrollo curricular sobre todo, conocer el nuevo currículum educativo para dirigir, orientar, coordinar, planificar, supervisar y evaluar, la tarea y desempeño docente, facilitar las acciones administrativas en forma eficiente (Ley de Educación Nacional, Congreso de la República de Guatemala 12-91, artículo 37, 1991). La realidad administrativa de las escuelas es otra, pues dista mucho de lo establecido en la legislación; un alto porcentaje de directores tiene debilidades en su gestión debido a que se carece de las herramientas cognoscitivas para poder desarrollar con éxito las labores respectivas. Influyen algunos factores, como la falta de formación profesional, incentivos, de capacitación y motivación a los directores.

Es lamentable que en el país las autoridades educativas y las universidades no cuenten con la carrera de dirección escolar y la intención de formar profesionales con competencias técnico-administrativas, nuevas habilidades, capacidades y diferentes perfiles profesionales, por lo que se hace necesario impulsar una administración altamente tecnificada y estable, que garantice la efectividad y eficiencia de la implementación del CNB y las políticas del sistema educativo.

Uno de los problemas que afrontan los directores es que los docentes y principalmente del sector público se han acomodado a la tarea docente, realizan el proceso educativo basado en una educación memorística y tradicionalista. Un alto porcentaje de docentes, se resisten para la implementación del Currículum Nacional Base, y ejercer su nuevo papel de facilitador, orientador, administrador, mediador en la relación docente con sus estudiantes; asimismo conocer la importancia que tiene el proceso educativo, desarrollar una metodología apropiada a su contexto. La resistencia al cambio impacta severamente en la calidad educativa. Por ello, este estudio se propone como objetivo principal, describir la relación existente entre la Función Administrativa del Director y la Implementación del Currículum Nacional Base: Los resultados obtenidos, pretenden beneficiar en primera instancia a la comunidad educativa del Distrito Escolar No. 090104 del área rural de Quetzaltenango y a la comunidad en general. Para sustentar la siguiente investigación, se ha tomado como referencia los siguientes estudios desarrollados en el campo de la administración y el desarrollo curricular:

De acuerdo a Bonilla, (2007). En el Documento Educación en Guatemala: análisis legal, elaborado para Empresarios por la educación, indica que la normativa legal actual en este país es escasa tanto para el sector público como para el sector privado, la existente no está adaptada a las necesidades y demandas que la comunidad educativa requiere, razón por la cual es urgente llevar a cabo una revisión a la normativa y marco institucional educativo que permita realizar reformas y cambios sustentables de beneficio para lograr un avance significativo en este sentido, para que en materia de educación se alcance el objetivo primordial que es el de mejorar la calidad de vida de todos los guatemaltecos. A pesar de la Reforma Educativa derivada de los Acuerdos de Paz la normativa legal no ha sido mejorada para permitir la realización de planes y proyectos que produzcan una innovación educativa y no es lo suficientemente flexible para adaptarse a las necesidades que en materia de educación deben superarse, de igual manera no termina de definir

a los actores y su rol en materia educativa. Por lo que es urgente analizar las diferentes enmiendas, ampliaciones o modificaciones sobre la normativa legal vigente educativa, y el actor principal en conocer debe ser el director.

Así mismo en la editorial (2006). De la revista Avances en Supervisión Educativa, de la Asociación de Inspectores de Educación de España, en su artículo La dirección escolar, del mes de septiembre, describe que el director debe ser una persona poseedora de formación adecuada para ejercer eficazmente su función, a su vez debe tener capacidad de liderazgo y dirección, pues bajo su atribución existe un grupo de colaboradores a quienes debe transmitir su visión y coordinar de forma adecuada para la consecución de los objetivos planteados en la institución educativa. La función del director, es compleja, ya que al momento de ejercer, debe poder integrar sus conocimientos a la realidad y contexto situado. Por otra parte, se menciona, que el director tiene un perfil con el cual debe cumplir, basado en las características específicas del nivel educativo y el tipo de institución en el que se va a desempeñar, sea ésta pública o privada, pues indudablemente existen diferencias muy claras entre éstas. Bajo el mismo sentido, exponen, que la dirección de las instituciones educativas va ligada a ejercer un liderazgo para alcanzar una gestión de calidad, en la cual el director debe ser percibido como un mediador entre la institución y el entorno. Este artículo evidencia la importancia de la preparación académica que debe tener el director, ya que la misma puede contribuir a la correcta actuación en el ejercicio de sus responsabilidades en el establecimiento, además menciona que el director debe poseer características para llevar a un grupo al alcance de los objetivos establecidos y de una gestión de calidad que se vea reflejada en los avances de la institución a su cargo.

Cabe destacar que Fuentes (2011). En su estudio de tipo documental llamado: “Liderazgo del director en la construcción de una escuela de calidad en Río Piedras, Puerto Rico”, cuyo objetivo principal fue conocer el liderazgo del director en la construcción de una escuela de calidad. Realizó la recopilación y sistematización de la información mediante la lectura y el análisis de diversos: textos, teorías, artículos, documentos oficiales del Departamento de Educación, políticas, cartas, manuales, libros, revistas profesionales, tesis, disertaciones y artículos relacionados al tema. Para ello, no aplico ningún tipo de muestreo.

La principal conclusión a la que llegó, fue que el director es la figura principal en la promoción de la agilidad de experimente el progreso académico y personal del grupo social que lidere y administre, por lo que tiene la obligación ética y moral de formar un eficiente equipo de trabajo. Asimismo, estima que el liderazgo que más se acerca a conseguir una escuela de calidad es el transformacional. Recomendó que el director como líder transformador, junto con los miembros de la comunidad escolar, deben llevar a cabo un análisis profundo de los datos a su alcance y trabaja en un plan de acción para identificar los problemas en el área docente.

Así también, Artola (2011). En su estudio de tipo cualitativo documental, titulado: “Guía para la Implementación del Currículo Nacional Base de Tercero Primaria, en las escuelas oficiales de San Miguel Tucurú, departamento de Alta Verapaz” cuyo objetivo fue contribuir a mejorar el desempeño de los docentes respecto al nuevo enfoque del currículo, a través de un nuevo paradigma que venga a fortalecer el aprendizaje de los niños y niñas de tercer grado primario en las escuelas oficiales del Distrito escolar 16-06-11; que funcionan en el municipio de San Miguel Tucurú, Alta Verapaz. Realizó la recopilación de la información mediante una boleta de encuesta a maestros. Con una muestra de 1 Coordinador Técnico Administrativo y 59 maestros; donde 32 son hombres y 27 son mujeres, seleccionada aleatoriamente.

Concluyó que el estudio contribuyó a mejorar el desempeño de los docentes respecto al nuevo enfoque del currículo, a través de un nuevo paradigma que venga a fortalecer el aprendizaje de los niños y niñas de tercer grado primario en las escuelas oficiales del distrito escolar 16-06-11; que funcionan en el municipio de San Miguel Tucurú, Alta Verapaz. Se evidenció que los docentes de tercer grado de primaria de las escuelas oficiales de San Miguel Tucurú, A.V., no manejaban de manera total todos los componentes del nuevo currículum, como también el espíritu constructivista del mismo.

Recomienda que el Ministerio de Educación por medio de sus autoridades locales, establezcan capacitaciones constantes y permanentes sobre la implementación de este nuevo Currículo. A las señoras directoras y directores de las diferentes escuelas públicas del nivel primario del municipio, se les recomienda socializar con docentes de su centro educativo, la guía, para poder poner en práctica el Currículo Nacional Base.



Refiere Menchú (2013). En su estudio de tipo descriptivo titulado, “Currículum Nacional Base y la Práctica Docente”, cuyo objetivo fue establecer la operativización del Currículum Nacional Base en la práctica docente. Realizó la recopilación de información por medio de la aplicación de un cuestionario dirigido a estudiantes y docentes, también se utilizó la observación en las aulas por medio de una lista de cotejo para verificar la operativización del Currículum Nacional Base con la práctica de la profesión docente, así mismo se aplicó una entrevista para la directora y el director. Con una muestra de 66 estudiantes, de sexo masculino y femenino, comprendidos entre las edades de 15 a 17 años. 19 docentes, algunas de sus características son: De sexo masculino y femenino, profesionales de enseñanza media, mientras que otros tienen el grado académico de la licenciatura en Pedagogía. También la directora del IMECA y el director del IMEBLE, ambos tienen la licenciatura en Pedagogía. La cual fue seleccionada a través del tipo de muestreo no probabilístico. Concluye que por la complejidad e integridad del Currículum Nacional Base, aún hay docentes y directores que no lo aplican en el proceso de enseñanza – aprendizaje, existe poco dominio en la ejecución coherente entre lo que planifican y desarrollan porque no son conscientes de que el estudiante tiene capacidad de aprender como sujeto de una formación permanente y desconocen las características del mismo.

Recomienda que los directores y docentes conozcan significativamente los fundamentos del Currículum Nacional Base, la metodología, la planificación y la evaluación de los aprendizajes, que implica no solamente documentarse y quedarse solo en la teoría, sino que exige llevarlo a la práctica e implementarlo adecuadamente en su quehacer docente. Así como, que el Estado invierta en educación y que a través de la gestión con el Ministerio de Educación y otras instituciones lleguen los recursos a los centros educativos por medio de las autoridades educativas, para apoyar la profesionalización docente por medio de capacitaciones que conducirán a lograr una educación integral.

En la misma línea González (2012). En su estudio de tipo exploratorio y descriptivo, titulado: “El Currículum Nacional Base para el Fortalecimiento de la Lengua Materna Q’anjob’al” cuyo objetivo fue determinar como el Currículum Nacional Base fortalece la lengua materna en primer grado en el área Q’anjob’al. Realizó la recopilación de información mediante: Una boleta de opinión para docentes que laboran en primer grado de 10 preguntas sobre el Currículum

Nacional Base y lengua materna. Una boleta de opinión para directores de cinco preguntas, sobre el uso del Currículum Nacional Base y la lengua materna y una boleta de entrevista para padres de familia con hijos en primer grado sobre la lengua materna. Con una muestra de 10 directores, 10 docentes y 10 padres de familia, del primer grado, de sexo masculino y femenino. La cual fue seleccionada a través de tipo de muestreo no probabilístico.

Concluye: que los directores de los centros educativos involucrados en la investigación argumentan que por falta de ejemplares del nuevo Currículo y de actualización docente; no se dosifican contenidos, ni se planifican clases de lengua materna como el Ministerio de Educación. Un alto porcentaje de los docentes planifican sus clases y actividades pedagógicas relacionadas al área de lengua materna conforme a los lineamientos que estipula el Currículo Nacional Base.

Su principal recomendación fue que los administradores locales y regionales de educación deben gestionar el material necesario y actualización constante sobre lengua materna y el Currículo Nacional Base para todo el personal docente bajo su administración. Los docentes deben actualizarse con respecto al uso del Currículum Nacional Base para facilitar y mejorar la práctica pedagógica y metodológica dentro de las aulas, específicamente en el área de Comunicación y Lenguaje L1.

Hay que considerar los aportes de Aguilar (2010). En su estudio de tipo descriptivo mixto, descriptivo - cualitativo, titulado: “El Currículo Nacional Base de Formación Inicial Docente y su Aplicación en el Proceso de Enseñanza Aprendizaje”, cuyo objetivo general fue contribuir a mejorar los resultados del aprendizaje de los estudiantes mediante la aplicación del Currículo Nacional Base de Formación Inicial Docente, en las escuelas normales. Utilizó como unidad de análisis una población que consistió en docentes y estudiantes de los Institutos y Escuelas Normales de la Ciudad Capital de Guatemala, la muestra fueron 120 personas, 90 estudiantes de sexto magisterio. (Último año de la carrera) y 30 docentes.

Como instrumento para registrar, sistematizar la información, elaboró y aplicó, guía de observación y cuestionario estructurado para docentes y alumnos de la ciudad capital de Guatemala, con enfoque a las variables del Currículo Nacional Base de Formación Inicial

Docente y su Aplicación en el Proceso de Enseñanza Aprendizaje. Como conclusión principal expuso que; La aplicación del Currículo Nacional Base de Formación Inicial Docente en las escuelas normales, se da en un porcentaje alto, lo que significa que la mayoría de docentes de las escuelas Normales de la ciudad capital, sí lo aplican.

Recomendó Incluir en la carrera de magisterio el área de estudios sobre currículum, para que los futuros docentes conozcan más al respecto del Currículo Nacional Base, como un proyecto de estado y aprendan a utilizarlo.

Es preciso resaltar los hallazgos de Morales (2012). En su estudio de tipo descriptivo, titulado: “Articulación Pedagógica y Desarrollo del Currículum Nacional Base”, cuyo objetivo principal fue Determinar la forma en que la Articulación Pedagógica entre el nivel pre-primario y primer grado de primaria favorece el desarrollo del Currículum Nacional Base en el municipio de Quetzaltenango. Para recopilar la información, aplicó una encuesta de opinión. Trabajó con un muestreo aleatorio estratificado, los profesionales y docentes entrevistados fueron Autoridades de la Dirección Departamental de Educación, Supervisores de nivel primario: Ambos de sexo masculino, 1 Coordinadora de nivel preprimaria: Sexo femenino, 16 Directores: Aquí habló del 50% de sexo femenino y 50% de sexo masculino, 16 Docentes de preprimaria: El total es de sexo femenino, 16 Docentes de primer grado preprimaria: Del total de entrevistados 11 son de sexo femenino y 5 de sexo masculino.

La conclusión principal fue que la articulación pedagógica como proceso real no existe, solo se efectúa si se quiere algún acercamiento entre el alumno del nivel inicial con el docente de primer grado, tampoco se observó una interacción institucional, ni participación activa de todos los actores que deberían involucrarse, por lo tanto la Articulación Pedagógica entre el nivel pre-primario y primer grado de primaria no favorece el desarrollo del Currículum Nacional Base en el municipio de Quetzaltenango.

Recomendó que las autoridades educativas deben organizar actividades de capacitación para que los docentes puedan obtener información de la articulación pedagógica y sus grandes beneficios y así mismo poder dar a conocer sus beneficios de aplicación en el CNB, así mismo que los

docentes de ambos niveles deben de tomar en cuenta un abordaje integral, de manera que se facilite el fortalecimiento de los procesos y mecanismos de la articulación pedagógica y el currículum nacional base.

Además, es de destacar los resultados que presenta Coyoy (2010). En su estudio de tipo descriptivo, titulado: “Renovación del currículum en las escuelas normales y su incidencia en la formación de maestros” realizado en las escuelas normales interculturales de Quetzaltenango, cuyo objetivo fue establecer si la renovación del currículum en los institutos normales incide en la formación de maestros. Como instrumento de investigación, aplicó dos boletas de encuesta, para estudiantes y para docentes. Cada boleta presentó diez cuestionamientos. Trabajó con una muestra de 48 docentes, donde el 69% es de género femenino y 31 % de masculino, el 67% posee el grado de Licenciatura en Pedagogía y el 33 % Licenciatura en Psicología. 234 alumnos de los cuales 57% es de género femenino el 63% masculino, del Instituto Normal para Señoritas y del Instituto Normal para Varones respectivamente. La cual se determinó mediante un muestreo aleatorio simple.

Concluyó que el 60% de docentes encuestados afirma que la reforma educativa tiene objetivos que se desean alcanzar en el proceso de enseñanza y de aprendizaje, pero no todos se llegan a cumplir en la práctica educativa. En la práctica educativa todavía se aplica en algunos casos una educación tradicionalista por lo que es importante que los docentes estén conscientes de que la formación de los estudiantes debe constituirse no solo en contenidos conceptuales, sino principalmente en contenidos procedimentales y actitudinales para que sean actores de su propio conocimiento de acuerdo a sus necesidades e intereses.

Recomendó que los docentes como actores principales para que sea operativo el proceso de un cambio, deben involucrarse al problema, para aceptar este reto en la educación normal. Los docentes deben conocer los objetivos propuestos en el Currículo Nacional Base de la formación inicial de docentes del nivel primario para que se cumplan en el proceso de enseñanza y aprendizaje.

Al Considerar los aportes de Puac (2007). En su estudio de tipo descriptivo, titulado: “Currículum Nacional Base y aplicación de competencias”, realizado en el municipio de San Francisco el Alto, Totonicapán, Guatemala, Centro América. Su principal objetivo fue investigar si la aplicación del Currículum Nacional Base y de las competencias favorece el proceso de aprendizaje en los estudiantes y si la integración de los contenidos de las distintas áreas, las actividades y estrategias que implementan en el aula, fortalecen los principios de interculturalidad y convivencia armónica entre los niños.

Para el procedimiento de recopilación de información aplicó una encuesta dirigida a docentes de primero y segundo grado en establecimientos oficiales. Asimismo, utilizó una lista de cotejo para la observación en las aulas. El estudio se realizó en quince establecimientos oficiales de la cabecera municipal de San Francisco El Alto, Totonicapán, con maestros y maestras que laboran en primero y segundo grado primaria. La muestra incluyó a 33 docentes, mediante tipo de muestreo no probabilístico. Algunas características de los docentes es que son graduados por ser una exigencia del Ministerio de Educación para poder ejercer su profesión. Una menor cantidad posee un título universitario en especial P.E.M. en Pedagogía y Psicología, otros asistieron a capacitaciones que el Ministerio de Educación promovió durante el ciclo escolar 2,006, las edades oscilan entre los 22 a 50 años asimismo el tiempo de servicio es variado de entre 01 a 23 años; 24 de ellos son presupuestados los otros 9 trabajan por contrato.

Concluyó que los docentes de primero y segundo grado de primaria sí conocen el contenido del Currículo Nacional Base y consideran que es parte fundamental de la reforma educativa y que es necesario aplicarlo para mejorar la calidad de la educación. Recomendó al Ministerio de Educación que brinde acompañamiento a los docentes durante el proceso de transformación curricular por medio de talleres, capacitaciones, círculos de calidad docente, y si fuera posible material didáctico adecuado.

## **1. Administración**

En consideración de la variable “función administrativa del director”, se presenta un recorrido por la administración, desde sus características más generales para alcanzar las más específicas,

dentro del campo de la educación. Se subraya durante esta construcción conceptual, lo relativo a la organización y dirección de centros educativos.

La administración puede ser entendida como la disciplina que se encarga de realizar una gestión de los recursos (ya sean materiales o humanos) en base a criterios científicos y orientada a satisfacer un objetivo concreto. Existen dos formas con diferencias para definir; la administración como disciplina (conjunto de principios, ideas y conceptos que deben tenerse en cuenta para guiar a un grupo), y la administración como Técnica (conjunto de funciones y actividades que un administrador debe realizar para alcanzar los objetivos de la organización que represente), en este caso del establecimiento educativo. Jiménez, W (2003).

### **1.1.1 Etimología de administración**

“Administración proviene del latín ad “hacia”, “dirección”, “tendencia”, y minister “subordinación”, “Obediencia”, “al servicio de”, y significa “aquel que realiza una función bajo el mando de otro”, es decir, “aquel que presta un servicio a otro”, “estar al servicio de otro” de la sociedad haciéndola más productiva (eficiencia), para el cumplimiento de sus objetivos”. (<http://es.wikipedia.org/wiki/Administración>, recuperado el 30 de agosto de 2014).

Salas (2003) expone que fue a partir del siglo XX en que la educación atrajo la atención de diversos investigadores, puesto que para el proceso enseñanza aprendizaje, reúne elementos de carácter pedagógico y administrativo. La administración es una disciplina joven, hace importantes aportes epistemológicos, teóricos, metodológicos y técnicos útiles para la administración de centros educativos.

Reyes expone que “la etimología de administración da la idea de que ésta se refiere a una función que se desarrolla bajo el mando de otro, de un servicio que se presta. Servicio y subordinación son, pues, los elementos principales obtenidos” (Reyes 2004, pp. 2).

### **1.1.2 Definiciones de administración**

El término administración no es nada nuevo en el lenguaje relacionado a la actividad humana. El hombre es el único facultado para ejercer la actividad administrativa, en contraste, con la

actividad instintiva de los animales. El concepto de administración ha evolucionado a la par del desarrollo que ha alcanzado el ser humano. Existe una gran variedad de definiciones de la palabra administración, sin embargo, siempre se coincide en que es un proceso de creación, de diseño o sistema para lograr las metas establecidas de manera más eficiente y eficaz. Dentro de la sociedad, es la ciencia que se encarga de planificar, organizar, dirigir y controlar los recursos destinados a la consecución de las metas u objetivos organizacionales.

En el contexto de los centros educativos guatemaltecos, se encuentra la idea generalizada de que la administración se relaciona con el control estricto sobre las cuestiones o asuntos materiales como la infraestructura, el manejo de algunos fondos, la asignación de grados a los maestros, entre otros. No obstante, es importante subrayar que la administración escolar implica, además del control anterior; dirigir el destino del centro educativo; establecer el uso efectivo de los recursos así como la gestión de los mismos; planificar las estrategias y líneas de acción, proyectos y programas para el ahora y el futuro; impulsar programas permanentes de formación y actualización del personal docente, establecer canales efectivos de vinculación comunitaria y regional y otras atribuciones propias de una administración escolar de calidad. Wikipedia (2014).

Es la ciencia social aplicada o tecnología social que tiene por objeto de estudio las organizaciones, y la técnica encargada de la *planificación, organización, dirección y control de los recursos* (humanos, financieros, materiales, tecnológicos, del conocimiento entre otros) de una organización, con el fin de obtener el máximo beneficio posible; este beneficio puede ser económico o social, depende de los fines perseguidos por dicha organización. (<http://es.wikipedia.org/wiki/Administración>, recuperado el 30 de agosto de 2014).

Reyes (2005), nos describe la administración que no está limitada a la empresa, por ser tan típica de nuestra sociedad, sino a toda institución, esto es: a todo grupo humano incluye a las que de alguna manera está organizado para el logro de un fin y del alcance de objetivos; incluye a las instituciones educativas, La administración busca siempre un fin eminentemente práctico: Obtener resultados.

“Si una persona dotada de grandes conocimientos y aun de títulos y grados en esta profesión, no fuese capaz de obtener resultados, no podría llamarse buen administrador: a lo más sería un mero teórico de la administración. En cuanto una persona obtiene resultados en su trabajo de dirigir una empresa no solo, por supuesto, en el mero aspecto de la utilidad, sino también en otros como la satisfacción del personal, el abatimiento de los costos y de armonización del trabajo de la empresa con el de otras instituciones en la sociedad, aunque no hubiera hecho estudios teóricos, puede y debe ser llamado buen administrador”. (Reyes, 2005, pp. 14).

### **1.1.3 Fases del proceso administrativo**

El proceso administrativo contempla desarrollar estas fases para su concreción. Cada una, está fuertemente interrelacionada o interdependiente de la otra.

Todo inicia a partir de la planificación, como el procedimiento para determinación de objetivos y las líneas de acción para alcanzarlos. La planificación es el principal instrumento que indicará con precisión el rumbo y las metas que se quieren lograr. Sin una planificación, es difícil darse cuenta hacia donde ir y llegar. Los objetivos pueden ser generales o específicos, los cuales necesitan precisar el tiempo y los recursos necesarios para lograrlos. Ruseell. L (2003) afirma que la planeación es proyectar el futuro deseado y los medios efectivos para conseguirlo. Es un instrumento que usa el hombre sabio; la planificación viene a ser indispensable para alcanzar los objetivos.

Después del proceso de planeación, corresponde organizar, los elementos indispensables para el logro de las metas; la organización responde al plan ejecutado. En la tarea organizativa es indispensable determinar las funciones, las potencialidades, las limitaciones y fortalezas de los elementos participantes; Una vez, contemplada la organización se procede a la dirección, como actividad consistente en precisar que los esfuerzos vayan por la dirección correcta; la buena administración no admite que valiosos esfuerzos se desaprovechen por no estar en el lugar o el espacio correspondiente.



Seguidamente, se lleva a la práctica, la fase de la coordinación, que permite integrar los distintos elementos participativos en entes interdependientes para el logro de las metas; es la sincronización de las fuerzas para hacer más eficiente el trabajo.

Finalmente se lleva a cabo la fase de control, que consiste en un permanente aseguramiento de que el proceso en desarrollo, se efectúa en concordancia con lo planificado y en dirección de conseguir las metas; es importante señalar que como proceso, no necesariamente debe seguir un rumbo estratificado en que una fase precede a otra; las fases pueden darse de manera simultánea, puesto que son interdependientes. La fase de control puede en algún momento afectar lo estipulado en el plan.

#### **1.1.4 Administración educativa**

La organización de Estados Americanos OEA (como se citó en Jiménez, 2003) define la administración de la educación, como un medio para lograr los objetivos que se persiguen, mediante la eficiencia.

Hay que reconocer que la administración nace en el ámbito industrial y empresarial, sin embargo, en los tiempos más recientes ha trascendido al campo de la educación; hay que considerar que la educación es un proceso que igualmente o con mayor preeminencia lo cual requiriere de un buen administrador.

Comprendida la administración educativa como un proceso integrado (la dirección, la coordinación, la administración de personal y el control) por medio del cual se traza políticas educativas encaminadas al logro de los fines establecidos en la ley de educación nacional, con pertinencia en las necesidades educativas básicas del país y en las aspiraciones de la sociedad. Es un sistema en el que cada elemento, es parte vital y guarda estrecha relación con los demás. Jiménez, W. (2003).

La Administración Educativa; deja de ser un simple esquema de la inversión, costo y ganancias que se mueven en la esfera del concepto económico, ahora se debe contar con diferentes nociones capaces de interpretar el hecho educacional, de una racionalización, y optimización de

los recursos educativos en beneficio de la sociedad. Lo necesario es la interdisciplinariedad, para logro de una buena administración educativa, trazar objetivos claros, pensar en la formación de la persona según lo requiera la sociedad.

### **1.1.5 Objeto de estudio de la administración educativa**

La comunidad educativa es un complejo y diverso conjunto integrado por elementos físicos, materiales y humanos que se conjugan para la consecución de los objetivos de la educación. Es toda una organización que está al servicio de la sociedad. El hecho educativo no podría ser realidad si no fuese por la interrelación de factores y elementos educativos. En esa línea, la organización educativa es el objeto de estudio de la administración educativa. La disciplina administrativa educativa se entreteje a partir de los postulados de la ciencia administrativa, la ciencia de la educación y las diversas ciencias auxiliares.

La organización educativa está compuesta por diversos elementos como: el proyecto educativo o currículum, las políticas educativas, la infraestructura administrativa y física en general, los maestros, los estudiantes, la familia y otros actores sociales como la iglesia, los medios de comunicación, las organizaciones de sociedad civil, los partidos políticos y otros.

## **1.2 La dirección escolar**

Una parte esencial de la administración educativa es la dirección escolar. La dirección escolar es la encargada principal de velar por el éxito escolar, mediante el monitoreo y evaluación constante de aspectos como, el rendimiento académico de los alumnos, el nivel de permanencia, deserción y promoción escolar, estrategias didácticas y pedagógicas en las aulas, la relación maestro, alumno, padres de familia, ambiente escolar, pertinencia curricular, entre otros. En consecuencia, su máximo representante, es el director escolar, debe tener claridad y conciencia de la autoridad que ejerce.

“El director es la autoridad formal de la institución educativa. Se espera de él, el ejercicio del liderazgo en las diversas labores que desempeña y es responsable de la eficacia y del progreso de la institución. Se constituye en un funcionario de mando medio que sirve de puente entre las autoridades y las políticas educativas nacionales y la institución escolar. Está encargado de

dirigir una organización compuesta por diversos actores sociales: docentes, secretarias, conserjes, alumnos, padres de familia... su labor es compleja, ya que administra recursos físicos y didácticos, personas y programas educativos. El perfil de un director de escuela es y debe ser necesariamente multifacético, ya que la labor desempeñada es compleja y variada. Por tanto, el rol del director no es una tarea simple en el nivel teórico y tampoco lo es en el plano práctico, dada la complejidad y diversidad de tareas del cargo y dado, también, un cambio en las expectativas de la escuela y la sociedad para el desempeño de este profesional. Esto afecta la naturaleza multifacética y dinámica social” (García, Rojas y Campos 2002, pp. 20).

### **1.2.1 La dirección escolar en la organización educativa**

Hay que partir de la premisa que toda organización exitosa debe tener una dirección. La jerarquía institucional apunta que la convergencia de sus elementos requiere de una cohesión, coordinación y cooperación que debe ser estimulada y motivada por una dirección. García, Rojas y Campos (2002) citan a Letjman e indica que la influencia del director se concretiza si un equipo trabaja en busca de un objetivo común, con compromiso, responsabilidad y gusto por el trabajo. Es su responsabilidad mantener unido al equipo en el marco de la misión, visión y valores institucionales.

La dirección se convierte en un componente orquestador del accionar conjunto. En un campo tan complejo como el educativo, la dirección se ve más exigida y demandada a ejercer funciones mejores planificadas y controladas, puesto que, el campo de acción educativa, es altamente dinámico y cambiante. Chiavenato (2001) indica que “cada organización es un sistema complejo y humano que tiene características, cultura y sistema de valores propios. Todo este conjunto de variables debe observarse, analizarse e interpretarse continuamente”. (Chiavenato, 2001, pp. 589).

### **1.2.2 Tareas de la dimensión organizativa escolar**

La dimensión organizativa escolar abarca todos los elementos participativos del proceso de enseñanza aprendizaje. García, Rojas y Campos (2002) asignaron las siguientes tareas bajo la dimensión organizativa del centro educativo.

- Definición del proyecto institucional del centro educativo y la comunidad.
- Priorización de las metas, tendientes al mejoramiento de la organización escolar.
- Planificación de estrategias para alcanzar las metas.
- Coordinación e integración de actividades de la institución y vinculación con el exterior.
- Diseños y funcionamientos de la estructura organizativa (roles y relaciones de cada uno de los actores)
- Establecimiento y funcionamiento de una red de comunicaciones.
- Socialización y creación de normativas generales que regulan la convivencia de la escuela y la organización como instrumento útil para el logro de un clima institucional de trabajo armonioso, ordenado y productivo.
- Distribución de recursos en función de disponibilidad.
- Previsión de futuras necesidades de planta física, materiales y plan alternativo para satisfacerlas.

La tarea directiva no es un asunto simple, requiere de una formación profunda y una actualización constante. El director es el responsable de velar por el buen funcionamiento de la organización educativa, lo que implica, comprender las distintas situaciones que presentan los elementos más directos como los alumnos, los docentes, las autoridades educativas y los padres de familia; de la misma manera entender las dinámicas que se dan en el nivel superior con las políticas educativas, cambios de paradigmas, así como las afectaciones derivadas de la dinámica social. En ese sentido, González (2008) estima que la dirección debe tener la capacidad para involucrar a los distintos miembros de la comunidad educativa. Debe procurar el cooperativismo entre los profesores, puesto que de esta manera se evita la atomización de esfuerzos. Los profesores están en la capacidad de trabajar colaborativamente, sin embargo, este valor debe ser promovido en todo momento.

### **1.2.3 Características de la dirección escolar efectiva**

La dirección escolar debe contar con la mayor efectividad posible para que le sea factible alcanzar los objetivos y metas establecidas. La certeza de esta, depende de la claridad y la participación de todos los elementos integrantes del centro educativo. El Ministerio de

Educación de El Salvador (MINED, 2012) establece como características de la dirección efectiva las siguientes:

- Tener claridad de propósito. Saber responder a las interrogantes básicas de ¿qué se pretende alcanzar?, ¿cómo se va a lograr?, ¿hacia dónde se quiere llegar?, ¿cuánto se quiere lograr?, entre otras.
- Ser participativa. A mayor involucramiento y compromiso de la comunidad educativa, mayor serán las posibilidades de éxito escolar. El establecimiento de espacios de participación y de toma de decisiones permitirá el constante perfeccionamiento en la labor directiva.
- Ser efectiva. Que los estudiantes desarrollen las competencias establecidas para un desenvolvimiento adecuado en la vida, es la tarea máxima de todo centro educativo. La dirección que se enfoca en esta tarea y trabaja para ello, conseguirá sus objetivos y sus metas.

#### **1.2.4 Cultura organizacional de la dirección escolar efectiva**

Implica centrar toda decisión en lo pedagógico y democratizar la gestión escolar, al delegar autoridad, funciones y responsabilidades, al generar espacios de participación de la comunidad educativa para construir con una nueva cultura de participación ciudadana.

Da lugar a una cultura institucional que se caracterice por:

- Estudiantes conocedores de las expectativas de sus mentores.
- Profesores con altos objetivos y plena confianza en los estudiantes.
- Resultados académicos de los estudiantes publicados y trasladados a la comunidad.
- Planes de trabajo como cuadernos abiertos con flexibilidad, actualidad, participativos y abiertos a la crítica.
- Debilidades son reconocidas como oportunidades de crecimiento.
- Oficina del director siempre abierta y las reuniones se basan en el respeto mutuo y el diálogo sincero.
- Rendición de cuentas constantes y efectivas.
- Padre de familias involucradas en los procesos del centro educativo.
- Normas de convivencia pacífica, conocidas y practicadas por todos.

- Evaluaciones de aprendizaje, institucionales y docentes transparentes y claras para el mejoramiento.
- Ambiente físico y social agradable para la convivencia y los aprendizajes.
- Derechos humanos respetados.

### **1.3 El director efectivo**

La efectividad del director del centro educativo se respalda en los indicadores de calidad en cada una de las funciones inherentes a este cargo. Para ello, el director efectivo debe llenar las calidades profesionales y personales para el ejercicio de este importante cargo.

#### **1.3.1 Modelos directivos en educación**

En la dirección del centro educativos, son diversas las maneras en que se actúa. Las directoras y directores, cada uno tiene una manera peculiar de actuación, puesto que cada individuo está dotado de una personalidad, intereses, temperamento, habilidades y compromisos distintos. Al respecto Álvarez (2010) establece tres modelos de cómo el director dirige un centro educativo:

- El jerárquico administrativo. Preocupado por los resultados académicos. Enorme simpatía por los procesos formales y serios, donde alcanza valor lo observable y taxativo. Altamente respetuoso del paradigma científico – técnico. En consecuencia, existe una tradición burocrática en el trato a los procesos, puesto que no existe cabida para acciones no planificadas.
- El Democrático participativo. Se basa en la toma de decisiones de manera común. No existe lugar para la imposición de ideas, por lo que se cultiva una cultura cooperativa y participativa en la toma de decisiones. El director se centra en confluir los esfuerzos particulares.
- El Organizativo pedagógico. Alto interés por los procesos pedagógicos y técnicos. El currículum logra ubicarse en el centro de la acción, como proyecto que debe desarrollarse.

### **1.3.2 Funciones del director**

El director es el representante del centro educativo ante la comunidad educativa en general. Lo representa ante las autoridades, docentes, alumnos, padres de familia y demás actores. Es el actor más sobresaliente en la toma de decisiones, por lo que el cumplimiento de sus funciones determina el grado de éxito o efectividad de su gestión.

(Ministerio de Educación MINED de El Salvador, 2008).

En el 2008, el MINED subrayó que “Si bien, la nueva visión de dirección escolar, trasciende la persona del director y se enfoca más en un trabajo de equipo, con tareas individuales y tareas compartidas, el director como representante del Ministerio de Educación a nivel local, continua como el responsable de gerenciar, dirigir, coordinar y animar a los miembros de la comunidad educativa para lograr una gestión escolar efectiva. El director debe ejercer su responsabilidad con entusiasmo y compromiso, consciente de que todo lo que haga o deje de hacer tendrá un impacto positivo o negativo en la gestión escolar”. (MINED, 2008, pp. 8)

El director, está comprometido en el proceso de conducción de la escuela; requiere de la profesionalización con respecto a las habilidades y conocimientos involucrados en las dimensiones administrativas y pedagógicas, del proyecto institucional; comprende las bases del proyecto institucional e implica de tales tareas como:

- Trabajar por la cultura y la identidad de la escuela y sostener sus valores, rituales y costumbres.
- Explicitar las concepciones acerca del aprendizaje, el conocimiento y el rol docente como marco teórico referencial que de sustento al proyecto pedagógico.
- Explicitar los criterios para hacer programaciones didácticas: relación de contenidos, diseño de objetivos y estrategias, organizar el tiempo y el espacio.
- Construir normativas que regulen la vida cotidiana de la escuela y de sus diferentes actores.
- Definir o discutir criterios de logros de aprendizaje y evolución para estudiantes.
- Definir el perfil de docentes y funcionarios afines (por ejemplo, bibliotecarios) al que se tiende en esa institución con ese proyecto pedagógico.
- Gestar la capacitación.
- Supervisar el quehacer de la escuela y los equipos.

- Definir criterios respecto de la relación con la comunidad educativa.
- Evaluar permanentemente la calidad del proyecto pedagógico en procesos y resultados
- Impulsar proyectos creativos e innovadores.
- Planificación de estrategias para lograr esas metas.
- Definición del proyecto institucional a la comunidad.
- Fijación de metas prioritarias tendientes al mejoramiento de la organización escolar.
- Coordinación e integración de las actividades de la institución y vinculación con el exterior.

La responsabilidad que compromete al director es global, y en numerosos estudios lo ilustran con naturaleza dinámica; integrándose la voluntad de los actores sociales involucrados. (García, Rojas y Campos 2002, pp. 24).

### **1.3.3 Características personales para la función directiva**

La función directiva requiere de una formación especializada y permanente. El reconocimiento de las capacidades individuales de los dirigidos, la identificación de la potencialidad de los recursos materiales, el conocimiento de la realidad comunitaria, regional y nacional, el manejo de técnicas de conducción de grupos, manejo de conflictos o crisis, demandan del director escolar, un alto desarrollo de sus capacidades y un deseo de mejoramiento sistematizado. Lizano (2002).

Desde el punto de vista de Gago (2006) el director debe tener los siguientes atributos: orientación y claridad hacia los fines y las metas pedagógicas; alta seguridad personal; tolerancia a lo tradicional y tendencia a poner a prueba los límites de los sistemas organizativos establecidos; inclinación a abordar los problemas desde una perspectiva crítica; Inclinación a ser más proactivo que reactivo; responsabilidad de controlar la situación, tendencia a expresar interés, efecto y atención a los demás; y, necesidad de involucrar a los demás en los asuntos relacionados al centro educativo.



### **1.3.4 Características de personalidad**

Lizano (2002) identifica las siguientes características y capacidades que el director escolar debe tener y desarrollar:

- **Temperamento Equilibrado.** Un temperamento equilibrado permite diferenciar la función, de la persona. Mucho enojo, esperar más de lo posible, sufrir en exceso por desviaciones del sistema, decaer con facilidad, dificultad para poner límites de tiempo, denotan desequilibrio.
- **Tolerancia a la crítica.** No esperar alabanzas. Seguridad ante el qué dirán, confianza en sí mismo. A menor afectación personal, respuestas más adecuadas.
- **Seguridad y Capacidad de decisión.** Requiere fortaleza de personalidad, decisión ponderada.
- **Claridad a fin de evitar ambigüedades y confusión.** Decisiones como resultado de la experiencia, el saber y el cargo que las legitima.
- **Actitud de reflexión y autocrítica.** Autoevaluación constante. Precaución y humildad en aciertos.
- **Actitud democrática.** Objetivos y políticas acordadas con principales miembros del sistema. Información clara. Principios acordados.
- **Congruencia en la actuación.** Obedecer la norma instituida.
- **Facilidad de comunicación.** Generar espacios y redes de comunicación.
- **Liderazgo.** Motivar estimular a los miembros del equipo. Promover lo mejor de cada quién.
- **Ágil en la conducción de grupos.** Hábil negociador.

### **1.3.5 Capacidades para la función directiva**

- **Capacidad para desenvolverse en la dinámica educativa y social.**

Hace referencia a identificar los distintos escenarios que presenta la realidad cotidiana o coyuntural para manejarse con claridad y equilibrio. Significa contar con la visión global interna y externa de interrelacionar y gestionar con los padres y docentes la participación activa en el contexto. El director de una institución es al mismo tiempo, el impulsador de proyectos, es quien establece, de manera participativa con los de la comunidad educativa, los objetivos y políticas y quien revisa sistemáticamente procesos y resultados, realiza las correcciones necesarias. Es

importante, tener una lectura real del entorno y estar atento a los cambios que exige la interacción escuela – comunidad.

- **Capacidad para delegar funciones**

El director no lo puede realizar todo, por ello, es importante que delegue el desarrollo de las tareas. En consecuencia, las personas delegadas asumen el compromiso de contribuir al proyecto educativo. Es menester destacar que es posible transferir de manera planificada las funciones, pero nunca la responsabilidad, puesto que los resultados que se obtengan son incumbencia exclusiva del director.

- **Capacidad para armar y motivar equipos de trabajo eficaces**

Es importante para la dirección eficaz, la formación de equipos de trabajo y brindarles el apoyo que los motiva con la visión del proyecto institucional.

- **Capacidad para circular sistemáticamente la información**

Es importante la forma en que el director trata la información, la analiza, corrige rumbos, sostiene principios y anticipa conflictos.

- **Capacidad para la profesionalización**

La función sustantiva de la escuela requiere de roles específicos para su conducción. Implica la capacidad del director de superarse en las diferentes dimensiones de su función, e incorporar las innovaciones curriculares, modernas teorías de organización, de manera que al profesionalizarse aleje la gestión del líder de la improvisación.

- **Capacidad para conducir en coherencia con los valores democráticos**

En este marco, la concertación no es sinónimo de homogeneidad; el consenso no va ligada al sentido de unidad absoluta sino al de negociación. En la organización hay grupos con diferentes intereses. Suele ser útil que el director promueva propuestas que contemplen esas diferencias, siempre que concuerde con el proyecto institucional.

- **Capacidad para trabajar con ética y compromiso**

El liderazgo real no se basa en una fórmula exclusiva, más bien, su conformación o desarrollo se fundamenta en un permanente ejercicio del pensamiento, la observación, la formación y la retroalimentación. Las escuelas prosperan y tiene éxito si los directores reconocen estas diferencias y ejercen su liderazgo para aprender de ellas y no suprimirlas. Convierten estas tensiones y diferencias en fuentes de creación. Con conciencia de esta realidad diversa y a veces poco cómoda, el liderazgo del director se construye basado en dos valores fundamentales: el director confía en la colectividad y el director confía en sí mismo como líder.

### **1.3.6 Obligaciones del director: Ley de Educación Nacional**

De acuerdo a La Ley de Educación Nacional (1991) en su artículo 37, las obligaciones de los directores, que se encuentran relacionadas con la función administrativa, son las siguientes:

- a) Tener conocimiento y pleno dominio del proceso administrativo de los aspectos técnico-pedagógicos y de la legislación educativa vigente relacionada con su cargo y centro educativo que dirige.
- b) Planificar, organizar, orientar, coordinar, supervisar y evaluar todas las acciones administrativas del centro educativo en forma eficiente.
- c) Asumir conjuntamente con el personal a su cargo la responsabilidad de que el proceso de enseñanza-aprendizaje se realice en el marco de los principios y fines de la educación.
- d) Responsabilizarse por el cuidado y buen uso de los muebles e inmuebles del centro educativo.
- e) Mantener informado al personal de las disposiciones emitidas por las autoridades ministeriales.
- f) Representar al centro educativo en todos aquellos actos oficiales o extraoficiales que son de su competencia.
- g) Realizar reuniones de trabajo periódicas con el personal docente, técnico, administrativo, educandos y padres de familia de su centro educativo.
- h) Propiciar y apoyar la organización de asociaciones estudiantiles en su centro educativo.
- i) Apoyar y contribuir a la realización de las actividades culturales, sociales y deportivas de su establecimiento.

- j) Propiciar las buenas relaciones entre los miembros del centro educativo interpersonales de la comunidad en general.
  - k) Respetar y hacer respetar la dignidad de los miembros de la comunidad educativa.
  - l) Promover acciones de actualización y capacitación técnico-pedagógica y administrativa en coordinación con el personal docente.
  - m) Apoyar la organización de los trabajadores educativos a su cargo.
- (Ley de Educación Nacional, Congreso de Guatemala 12-91 en su artículo 37, 1991. pp.18).

#### **1.4 La Reforma Educativa**

En 1986 se dio un cambio importante en la concepción del currículo del sistema educativo; el Ministerio de Educación elaboró el documento filosofía, políticas y estrategias educativas 1986-1990. En 1998, el Diseño de Reforma Educativa elaborado por la Copare161 constituyó un hito en la historia del país. Orellana (2001).

En el área de transformación curricular, en el marco de la política de renovación curricular, se incluyeron como estrategias: establecimiento de perfiles terminales en los diferentes niveles y modalidades; revisión y actualización curricular de programas, textos y materiales; articulación entre el Ministerio de Educación de Guatemala y las entidades de educación superior. En sus avances surge el Sistema Nacional de Mejoramiento de Recursos Humanos y Adecuación Curricular, SIMAC, se concibió como el conjunto de interrelaciones entre las diferentes instancias que tienen funciones de investigación y evaluación pedagógica, diseño y desarrollo curricular, tecnología educativa, capacitación y perfeccionamiento del personal directivo, técnico y docente dentro del Ministerio de Educación, se institucionalizó el 7 de julio de 1989, a través del Acuerdo Gubernativo número 470-89.

Asignándole al SIMAC las siguientes funciones: a Nivel Nacional, a través de la unidad central, el SIMAC determina las políticas de mejoramiento y adecuación curricular y perfeccionamiento del personal, formula estrategias de ejecución, coordina los diferentes programas y orienta los niveles regionales y locales en la operacionalización de los procesos básicos del sistema y de los proyectos aprobados en todo el país. A Nivel Regional, la unidad Regional Técnico-Pedagógica del SIMAC es responsable del funcionamiento del sistema en cada región, de llevar a la práctica

las políticas de mejoramiento y adecuación curricular y de perfeccionamiento del personal en su jurisdicción, así como de la elaboración, ejecución y evaluación de los proyectos de mejoramiento y su vinculación con los niveles central, departamental y local. A Nivel Departamental, el Director Departamental es responsable del funcionamiento del sistema en su área de trabajo, de llevar a la práctica. Menéndez (2006).

Con los Acuerdos de Paz Firme y Duradera. Se impulsa con énfasis la reforma educativa. Al respecto, Popkewitz (2000) indica que “la reforma educativa no sólo transmite información sobre prácticas nuevas. Definida como parte integrante de las relaciones sociales de la escolarización, la reforma puede considerarse como un lugar estratégico en el que realiza la modernización de las instituciones” (Popkewitz, 2000, pp. 25).

En la mayoría de países de Latinoamérica, la Reforma Educativa, representa uno de los hechos más relevantes del final del siglo XX. Ha sido motivado por los diversos cambios políticos, económicos, sociales, religiosos y científicos en la realidad de los países. Muchos de ellos, demandados por la presión social a raíz de algunos desacuerdos generalizados.

De acuerdo al Ministerio de Educación Guatemala, (MINEDUC, 2010) la Reforma Educativa “surge a partir del proceso de paz, específicamente en el Acuerdo de Identidad y Derechos de los Pueblos Indígenas. Se establecen los compromisos del Estado para configurar una nueva Nación incluyente y respetuosa de la pluralidad cultural y lingüística” (MINEDUC, 2010, pp. 9).

Es importante destacar que, es en el contexto de reflexión desde la propia escuela en el que se tornan significativos los postulados y planteamientos que conlleva la reforma educativa. Ello no significa rechazar o asumir dichos postulados, sino que posibilita al cuerpo docente realizar el análisis crítico en base al bagaje conceptual teórico y práctico acumulado. (Hernández y Ventura. 2006).

#### **1.4.1 La transformación curricular**

La transformación curricular implica efectuar cambios referentes al currículo. Lo que significa la introducción de modificaciones a los elementos y componentes, los actores, enfoques esquemas,

métodos y contenidos del procesos de enseñanza – aprendizaje. Este cambio de paradigma supone como principal compromiso, la conformación de una nueva sociedad. (MINEDUC, 2010).

Los aspectos de la Transformación Curricular están basados en el Marco General de Transformación Curricular, del Ministerio de Educación de Guatemala.

Entre los aspectos más significativos están:

- Un paradigma educativo diferente, que se centra en la persona, con una visión intercultural y bilingüe.
- Principios, finalidades y políticas pertinentes al contexto sociocultural.
- Nuevas estrategias de diseño y desarrollo, con un currículum organizado en competencias.

#### **1.4.2 Papel del director escolar en la transformación curricular**

En el marco de la Transformación Curricular, todos los sujetos adquieren nuevos y dinámicos papeles o roles.

De acuerdo al Ministerio de Educación (MINEDUC de Guatemala, 2010), el papel de los administradores educativos “está ligado al mejoramiento de la calidad educativa al impulsar la transformación curricular desde los procesos administrativos, pedagógicos y legales que le competen. Están vinculados al mejoramiento de la calidad educativa, en la promoción de la transformación curricular y son responsables de su desarrollo, al manifestar no sólo habilidad profesional sino interés y actitud positiva. (MINEDUC, 2010, pp. 17).

Se basa en la concepción institucional dinámica que interactúa permanentemente con la comunidad en general y con cada uno de sus integrantes. Esta concepción antropocéntrica, ve a la persona humana con su dignidad esencial, su singularidad y su apertura a los demás, su autonomía, su capacidad para razonar y el uso responsable de su libertad. En tal virtud, el director escolar, juega el papel de promotor de la Transformación Curricular. Es él, quien le da vida al proceso, con su interés y la actitud. Tiene una influencia vital en el diagnóstico de necesidades de formación y actualización curricular, lo que implica una fuerte vinculación con su implementación.

El director es un factor importante para la transformación curricular, quien dirige el centro educativo, debe propiciar la implementación del Currículum Nacional Base. Al respecto Guzmán, Arreola, Martínez y Solís (2012) exponen que es él, quien facilita las condiciones en la escuela para trabajar en las transformaciones: gestiona las competencias docentes, la infraestructura, promueve ambientes adecuados para la innovación y efectúa el seguimiento para retroalimentar y valorar avances y áreas de oportunidad; ello se efectúa en base al trabajo cooperativo.

### **1.4.3 Descentralización curricular**

Atender las características y demandas de la población estudiantil de las diversas regiones sociolingüísticas, comunidades y localidades, suministrar una educación escolar de calidad y con pertinencia cultural y lingüística en todos los ciclos, niveles y modalidades educativas, constituye la finalidad de la descentralización curricular.

Esta política tiene sus inicios en el año 1996 con la creación de las Direcciones Departamentales de Educación. Con ello, se logra que los sectores, las instituciones y los Pueblos participen de manera activa al aportar ideas y apoyo para decidir desde su visión, cultura, idioma, necesidades y aspiraciones, la formación de los ciudadanos.

El director de un centro educativo al tener a su alcance la Dirección Departamental, como enlace con el Ministerio de Educación es un gran avance en la descentralización educativa, propicia el buen funcionamiento del establecimiento y contribuye en la implementación del Currículum Nacional Base, agiliza el apoyo necesario a la comunidad educativa: padres de familia, docentes, estudiantes, líderes de la comunidad, ONG, entre otros.

Para garantizar un currículum pertinente, flexible y perfectible es el propósito de esta política educativa.

### **1.4.4 Ejes de la Reforma Educativa y su relación con los Ejes del currículum**

De acuerdo al Ministerio de Educación Guatemala, (MINEDUC, 2008), los ejes son “conceptos, principios valores, habilidades e ideas de fuerza que, integradas dan direccionalidad y

orientación a la reforma del sistema y sector educativo” (MINEDUC, 2008, pp. 26). Los ejes son:

- Vida en democracia y cultura de paz,
- Unidad en la diversidad,
- Desarrollo sostenible y ciencia,
- Tecnología

Los ejes del currículum son temáticas centrales derivadas de los ejes de la Reforma Educativa: Multiculturalidad de Interculturalidad, Equidad de género, de etnia y social, Educación en Valores, Vida Familiar, Vida Ciudadana, Desarrollo Sostenible, Seguridad social y ambiental, Formación en el trabajo y Desarrollo tecnológico, los cuales orientan la atención de las grandes intenciones, necesidades y, problemas de la sociedad susceptibles de ser tratados desde la educación y, entre otras, tienen las siguientes funciones: a) hacer visible la preocupación por los problemas sociales para adquirir una perspectiva social crítica; b) establecer una estrecha relación entre la escuela y la vida cotidiana en sus ámbitos local, regional y nacional; c) generar contenidos de aprendizaje y vivencias propias del ambiente escolar, proyectándose desde éste al ambiente familiar, comunitario, regional y nacional” (Marco General de la Transformación Curricular, 2003, pp.54).

Es imprescindible tener pleno conocimiento de los ejes de la Reforma Educativa y su relación con los Ejes del currículum; porque dan direccionalidad para ejercer una administración técnico – pedagógico adecuada e impulsar la implementación en el desarrollo curricular.

#### **1.4.5 Un nuevo paradigma educativo**

El nuevo paradigma busca reemplazar las antiguas prácticas por otras que se enfocan en el fortalecimiento del aprendizaje, la participación activa y el pleno ejercicio de la ciudadanía. Aborda un proceso de enseñanza aprendizaje, a partir de la cultura y el idioma de los estudiantes así como del papel preponderante de toda la comunidad educativa. Para ello es importante la cooperación, el reconocimiento de la diversidad, los espacios de conocimiento, el desarrollo y fomento de destrezas, valores y el respeto mutuo.



El cambio de pensamientos, promueve desarrollo, al surgir ideas novedosas, considerar proyectos de innovación y ejercer acciones tendientes a vencer la resistencia al cambio, contribuye en la implementación Curricular.

#### **1.4.6 Concreción de la planificación curricular**

El nivel de concreción curricular hace referencia al escenario en que el currículum se convierte en una realidad. De acuerdo a Guzmán, et.al. (2012) el currículum es abierto al posibilitar ampliamente al profesor, actuar de acuerdo a las necesidades del contexto educativo. Es cerrado al limitar las posibilidades de innovación y concreción a partir de las decisiones propias. Explica de manera detallada los objetivos, contenidos, métodos y recursos que se han de respetar.

De acuerdo al Ministerio de Educación de Guatemala (MINEDUC de Guatemala, 2003) la concreción curricular se lleva a cabo en tres instancias o niveles de planificación: nacional, regional y local. Es decir que, el currículum que hace operativa en las aulas, se ha contextualizado y complementado con los componentes generales a nivel regional y local.

En el centro educativo, él director debe tener una planificación que se adecue y contextualice para garantizar la eficiencia en el logro de los objetivos y el cumplimiento en la implementación del Currículum Nacional Base.

#### **1.4.7 Niveles de concreción en la planificación curricular**

La concreción curricular constituye la actividad diaria, la práctica desde las aulas. Integra el nivel nacional, regional y local. La función administrativa del director es fundamental en este aspecto, el director impulsa la elaboración, revisión e implementación del PEI a través de la planificación, organización, orientación, control y evaluación en el centro educativo a su cargo. A nivel local, se elabora el Plan Educativo Institucional PEI y los programas y planes de clase, integra las necesidades e intereses locales con las orientaciones nacionales y regionales. Tiene como propósito fundamental hacer operativo el currículum en el ámbito local, al tener en cuenta las características, las necesidades, los intereses y los problemas de la localidad. Logra así implementar una transformación curricular

La concreción curricular no es más que la implementación. Sobre este particular, Magendzo (2008) explica que:

La implementación curricular, entonces, hace referencia al proceso de apropiación y recontextualización del currículum reformado por parte de los docentes. Este proceso se vincula estrechamente con los conocimientos, capacidades y actitudes que éstos portan para enfrentar los requerimientos del nuevo currículum. En otras palabras, se trata de acortar la distancia que existe entre los saberes, hábitos, tradiciones y cultura pedagógica que los docentes poseen y las exigencias de cambios que el nuevo currículum les plantea (Magendzo, 2008 pp. 168).

### **1.5 El Currículum Nacional Base**

El currículum constituye el proyecto educativo del Estado de Guatemala para el desarrollo integral de la persona humana, tal como lo establece la Constitución Política de la República. De acuerdo a Antúnez, del Carmen, Imbernón, Parcerisa y Zabala (2008) “El currículum explicita las intenciones y el plan de instrucción a partir del cual se realizarán las actividades escolares” (Antúnez, del Carmen, Imbernón, Parcerisa y Zabala, 2008, pp. 50).

De acuerdo a García, Rojas y Campos (2002), él director en su función administrativa le implica la dimensión pedagógica, la cual comprende las bases del proyecto institucional e implica tareas como: ocuparse por la cultura y la identidad de la escuela; establecer concepciones sobre el aprendizaje, el conocimiento y el rol docente como marco teórico referencial, sustentador del proyecto pedagógico; concebir los criterios para las organizaciones del tiempo y espacio; elaborar normativas que regulen la vida cotidiana de la escuela y de sus actores; precisar o discutir criterios de logros de aprendizaje y evaluación para estudiantes; definir el perfil de docente colaboradores afines; promover capacitaciones; supervisar el quehacer de la escuela y los equipos; definir criterios de relación con la comunidad educativa; evaluar la calidad del proyecto pedagógico en procesos y resultados; así como, impulsar proyectos creativos e innovadores.

De acuerdo a lo referido se logra la implementación del Currículum Nacional Base en los centros educativos.

### **1.5.1 Fundamentos**

Según el Ministerio de Educación (MINEDUC de Guatemala, 2008), el Currículum Nacional Base, toma en cuenta el punto de vista filosófico que considera al ser humano como el centro del proceso educativo; antropológico que lo ve como creador y heredero de su cultura; el psicobiológico que lo ve como alguien que necesita responder a la naturaleza de su crecimiento; y el pedagógico que lo ve como transformador de su realidad.

Los estudiantes ocupan el lugar central dentro de esta concepción y fundamentación. Con una vinculación fuerte con la escuela, comunidad, docentes y padres de familia.

Al tener al estudiante como centro de toda la labor educativa, se cumple con la implementación del Currículum Nacional Base, propiciar por medio del director las condiciones para que los docentes sean formadores y desarrollen valores; insustituibles en el estudiante, donde él pueda actuar y proyectarse con responsabilidad a la sociedad.

### **1.5.2 Principios**

Los principios del Currículum Nacional Base, están ligados directamente a los valores democráticos interculturales. En ese sentido, Coll (2009) expresa que en el currículum se concretan y toman cuerpo una serie de principios de índole diversa –ideológicos, pedagógicos, psicopedagógicos – que, tomados en su conjunto, muestran la orientación general del sistema educativo. Elaborar un diseño curricular supone, entre otras cosas, traducir dichos principios en normas de acción, en prescripciones educativas, con el fin de elaborar un instrumento útil y eficaz para la práctica pedagógica.

En el centro educativo, el director debe apoyar a los docentes para cumplir con los principios y garantizar la implementación CNB, desarrollar en ellos competencias para enseñanza, organizar y animar situaciones de aprendizaje. Es necesario que el director vele por un ambiente humano adecuado, caracterizado por relaciones de afecto, autonomía y cooperación. Asimismo, contar con un proyecto educativo llamativo y bien definido, que permita al docente, planificar con eficacia.

Las grandes ideas generales que rigen la estructura curricular son sus principios. El Currículum Nacional Base contempla cinco principios fundamentales: la equidad, que promueve la igualdad de oportunidades; la pertinencia, que asume la dimensión sociocultural; la sostenibilidad, que promueve un desarrollo permanente; la participación y compromiso social, que estimula la interlocución democrática; y el pluralismo, que fomenta el respeto por la diversidad. Ministerio de Educación (MINEDUC de Guatemala, 2010).

### **1.5.3 Políticas**

Son líneas que rigen los diferentes procesos de desarrollo curricular, desde el establecimiento de los fundamentos, hasta la evaluación de acuerdo con cada contexto particular de ejecución y en cada nivel de concreción. Las políticas son:

- Fortalecimiento del respeto, responsabilidad, solidaridad y honestidad para la convivencia democrática, la cultura de paz y la construcción ciudadana.
- Promoción al desarrollo de cada pueblo en privilegio de las relaciones interculturales.
- Impulso del multilingüismo a favor del diálogo intercultural.
- Fomento de la equidad.
- Énfasis en la formación para la productividad.
- Promoción de la ciencia y la tecnología.
- Énfasis en la calidad educativa.
- Fortalecimiento de la descentralización curricular. (MINEDUC, 2010).

Es preciso que el director conozca las políticas que rigen el proceso de desarrollo curricular, para dirigir, orientar, planificar y evaluar el desempeño docentes en el campo pedagógico, lo cual se traduce en aprendizajes de calidad para los estudiantes y propiciar la implementación del Currículum Nacional Base.

### **1.5.4 Fines**

Los fines son las grandes metas. Para su efectividad es necesario que el director las conozca y luego oriente, organice y evalúe todas las acciones del docente, para que encuentre las vías hacia dónde dirigir, el alcancen de los fines y garantizar la implementación del Currículum Nacional Base.

- Desarrollo integral de la persona y de los Pueblos.
- Conocimiento, valoración y desarrollo de las culturas del país y del mundo.
- Fortalecimiento de la identidad y de la autoestima personal, étnica, cultural y nacional.
- Fomento de la convivencia pacífica entre los Pueblos.
- Reconocimiento de la familia como génesis primario y fundamental de los valores espirituales y morales de la sociedad, como primera y permanente instancia educativa.
- Formación para la participación y el ejercicio democrático, la cultura de paz, el respeto y la defensa de la democracia, el estado de derecho y los Derechos Humanos.
- Transformación, resolución y prevención de problemas mediante el análisis crítico. (MINEDUC, 2010).

### **1.5.5 Características**

Son características del Currículum Nacional Base, las siguientes: la flexibilidad, que admite hacer las adaptaciones, ampliaciones y modificaciones; la perfectibilidad que permite el perfeccionamiento; la participación, que privilegia el diálogo; la integralidad que promueve la formación intelectual, moral y emocional.

Al ser un Currículum tan accesible y factible para su ejecución de acuerdo a las necesidades, recursos, contexto entre otros; no se puede dejar, se propicia para implementar la transformación curricular.

### **1.5.6 Componentes**

Al respecto, Antúnez, *et.al.* (2008) expresan que “los componentes del currículum son los elementos fundamentales que siempre han de estar presentes, y desde luego no deben considerarse como componentes independientes, por el contrario, se trata de elementos interdependientes que se influyen mutuamente” (Antúnez, 2008, pp. 51).

El nuevo currículum está centrado en el ser humano, organizado en competencias, ejes y áreas para el desarrollo de los aprendizajes, considera el tipo de sociedad y de ser humano que se desea formar, reflexiona y reorienta muchas de las prácticas de enseñanza y de investigación, determina, en función de las necesidades del contexto sociocultural y de los intereses de los y las

estudiantes, la selección de las competencias a desarrollar y las actividades a incluir en el proceso enseñanza y aprendizaje.

Es preciso implementar el Currículum Nacional Base, de acuerdo con los componentes referidos para lograr mejores ciudadanos y contribuir con el desarrollo del país.

### **Competencias**

Cano, describe que las competencias “son más bien habilidades, capacidades, mientras que la competencia sólo se revela si se posee cuando, en la práctica, se movilizan diferentes recursos y conocimientos y se hace frente a una situación problemática” (Cano, 2005, pp. 21).

El Currículum Nacional Base, contempla tres tipos de competencias: las Macro, que constituyen los más grandes propósitos de la educación; las de Eje, que señalan los aprendizajes conceptuales, procedimentales y actitudinales; las de área que comprenden las capacidades en ciencias, arte y tecnología; y las de grado o etapa, que son los desempeños del aula.

### **Contenidos**

Son el conjunto de saberes científicos, tecnológicos y culturales, que se constituyen en medios que promueven el desarrollo integral de los y las estudiantes y se organizan en conceptuales, procedimentales y actitudinales. Se refieren al saber qué, al saber hacer, y saber ser.

### **Indicadores de Logro**

Se refieren a la actuación, mediante el uso del conocimiento. Son conductas, evidencias, rasgos observables del desempeño humano que, gracias a una argumentación teórica bien fundamentada, permiten afirmar que aquello previsto se logrado. (MINEDUC, 2010).

Mediante la conducción, del proceso enseñanza – aprendizaje con alto manejo en los contenidos y el uso de estrategias y recurso pertinentes en línea con los compontes de CNB y la evaluación constante de estas acciones, se realizará la implementación del Currículum Nacional Base.

### **1.5.7 Áreas**

Los aprendizajes se organizan en áreas que integran la disciplina y la esencia de contenido con los conocimientos generados desde el contexto. Se desarrollan y orientan para responder a las necesidades, demandas y aspiraciones de las y los estudiantes, al integrar los conocimientos propios de la disciplina con los conocimientos del contexto. Responde a un enfoque globalizado e integrador del conocimiento. (MINEDUC, 2010).

La gestión de la escuela debe enfocarse en ser participativa, activa y comprometida para que los aprendizajes de los estudiantes sea una realidad, para generar aprendizajes de calidad, con estas acciones asegurar la implantación del Currículum Nacional Base.

### **1.5.8 Lineamientos Metodológicos**

El Currículum Nacional Base, privilegia el desarrollo de la capacidad del pensamiento crítico, la autoreflexión y autoaprendizaje. Ante esta perspectiva, el aprendizaje es un proceso que requiere de la participación activa del sujeto que aprende, pues es él quien debe construir internamente nuevos esquemas y conceptos. Significa que, más que adquirir conocimientos, se deben desarrollar funciones cognitivas, habilidades psicomotoras y socio afectivas, capacidades y actitudes que permitan utilizar los conocimientos en diferentes situaciones.

Como estrategia en el centro educativo es necesario la conducción administrativa y técnico – pedagógico, en el proceso enseñanza aprendizaje por medio de un punto de vista que valore la inclusión y la diversidad en todas sus expresiones. Enfocarse a desarrollar la competencia de instaurar un clima ventajoso para el aprendizaje, la convivencia democrática y la vivencia de la diversidad en todas sus expresiones, con el propósito de formar ciudadanos críticos e interculturales, llevar el proceso enseñanza con alto manejo de los contenidos y el uso de estrategias y recursos pertinentes. Asimismo se cumple con la implementación de Currículum Nacional Base.

### **1.5.9 La transformación curricular y la evaluación**

La evaluación pasa a ser la herramienta que permite valorar los procesos de enseñanza y aprendizaje mediante el diálogo entre participantes del hecho educativo para establecer si los

aprendizajes han sido significativos y tienen sentido y valor funcional. Por lo tanto, la evaluación lleva a la reflexión sobre el desarrollo de las competencias y los logros alcanzados. El currículum propone que la evaluación mantenga una función formativa. Esto lleva a los y las docentes a realizar apreciaciones a lo largo del desarrollo de los procesos de enseñanza y de aprendizaje y a usar sus resultados para modificar las carencias que se observan. Aparte de ser formativa, a la evaluación es una actividad sistemática, continua, integral, orientadora e instrumental. Una poderosa herramienta para hacer los cambios pertinentes, en busca del perfeccionamiento.

La evaluación no debe ser una actividad aislada, rigurosa más bien sugiere el manejo de diversas estrategias pedagógicas para el aprendizaje de los estudiantes. De acuerdo a Medina y Verdejo (2001), “La evaluación es el proceso de jugar, o pasar juicio acerca de la calidad o mérito de algo a partir de cierta información (cuantitativa o cualitativa) recopilada directa o indirectamente y comparada con criterios establecidos” (Medina y Verdejo, 2001, pp. 23).

Al remplazar con antiguos paradigmas de evaluación, se asegura la implementación del Currículum Nacional Base.



## II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El sistema educativo está constituido por una serie de procesos y elementos integradores que hacen posible la acción formativa de los estudiantes. Uno de esos componentes claves en el éxito del sistema, es la función administrativa del director. La figura del director es la más destacada en un centro educativo, puesto que es el enlace entre las autoridades, colegas, alumnos y padres de familia. En consecuencia, una de las funciones que más compromete al director es precisamente la que se enfoca a la administración del centro educativo. Por tanto, esta función tiene especial relevancia para el proceso educativo, principalmente en la implementación del Currículo Nacional Base, por ser una transformación que necesita ser dirigida efectiva y eficazmente para que cumpla con su propósito.

No obstante, el ejercicio de la función administrativa, se ha caracterizado por su poco dinamismo y constancia, en claro detrimento de la atención integral de diversos aspectos entre los que se encuentra la implementación del Currículo Nacional Base de primaria y otros niveles. Asimismo, las limitaciones y carencias de la función administrativa afecta de manera significativa al proceso de enseñanza aprendizaje, lo que desencadena una serie de resultados negativos en la preparación individual de los estudiantes.

Llama la atención, la manera en que la labor administrativa del director, es poco reconocida por la comunidad educativa, debido a múltiples factores negativos como la poca capacidad innovadora, deficiente dirigencia, bajo nivel de compromiso, entre otros. Desafortunadamente, la función administrativa es vista con indiferencia, constituyéndose en un componente que incomoda a los docentes, puesto que su propósito pareciera ser, únicamente el de fiscalización y control, en vez de su naturaleza de acompañamiento y apoyo.

La función administrativa del director constituye un eslabón importante para la implementación del Currículo Nacional Base en los centros educativos, por lo que es importante que la comunidad educativa, empiece a tomar medidas para la respectiva concreción curricular. En virtud de lo anterior, se plantea la siguiente pregunta de investigación: **¿Qué relación tiene la función administrativa del Director en la implementación del Currículo Nacional Base?**

## **2.1 Objetivos de la investigación**

### **2.1.1 Objetivo General**

Describir la relación que tiene la función administrativa del director en la implementación del Currículum Nacional Base.

### **2.1.2 Objetivos Específicos**

-Verificar la aplicación de las obligaciones del director para la implementación del Currículum Nacional Base.

-Establecer las estrategias administrativas que impulsa el director para la implementación del Currículum Nacional Base.

-Identificar limitaciones de la función administrativa del director para la implementación del Currículum Nacional Base.

## **2.2 Variables**

### **Independiente**

Función Administrativa del Director

### **Dependiente**

Implementación del Currículum Nacional Base

## **2.3 Definición de Variables**

### **2.3.1 Definición Conceptual**

#### **Función Administrativa del Director**

Martínez (2012) refiere a la administración como un campo amplio que nos permite entender el funcionamiento de una institución educativa, nos remite a observar la organización, la dirección y el buen manejo de la misma, desde un adecuado uso de los recursos que componen a cualquier organización con enfoque financiero y de servicios; tiene como función el director planificar, diseñar, e implementar un sistema eficiente y eficaz para el logro de la enseñanza-aprendizaje en un entorno social en el que se imparte el servicio, para que responda a las necesidades de los alumnos y de la sociedad, es decir, responsabilizarse de los resultados de este sistema.

## **Implementación del Currículum Nacional Base**

Según Galo, (2003) “La implementación del currículo es la organización progresiva de los aprendizajes ordenados en grados, ciclo o niveles educativos y, la disposición de las circunstancias que los hacen posibles por medio de las acciones de los sujetos que participan en su desarrollo, que posteriormente, presentan las habilidades, actitudes, conocimientos y comportamientos que constituyen los resultados del mismo”.

### **2.3.2 Definición Operacional**

La operacionalización de las variables se efectuó de modo sistemático a través de la aplicación de dos (2) boletas de encuesta dirigidas a directores y docentes. Con ello, se recopiló y trianguló la información a efecto de analizar la consistencia en las opiniones vertidas por los encuestados sobre la realidad objeto de estudio. Para la medición de las dos variables, se definieron los indicadores de manera precisa, los cuales fueron evaluados mediante preguntas directas y objetivas, sin perder de vista en ningún momento la fundamentación teórica conceptual.

## **2.4 Alcances y Límites**

E. Rodríguez (2005) refiere que “delimitar el tema quiere decir poner límites a la investigación y especificar el alcance de esos límites” (Rodríguez, 2005, pp. 49). El presente estudio abarcó a veintiocho directores (28) y cuatrocientos cincuenta docentes (450), de los veintiocho (28) establecimientos del nivel primario del Distrito Escolar No. 090104 del área rural de Quetzaltenango, Quetzaltenango, Guatemala, C.A. Se analizaron los puntos de vista de directores y docentes. Los resultados obtenidos corresponden a los indicadores propios de la población estudiada y no podrán ser generalizados a priori a todas las escuelas de nivel primario del municipio de Quetzaltenango mucho menos a escuelas del Departamento de Quetzaltenango, ni del país en general; puesto que, la delimitación política administrativa, la diversidad socioeconómica y sociocultural, los contextos urbano – rurales y la modalidad oficial – privada de adecuación, configura una amalgama de posibilidades y realidades cambiantes. En ese sentido, los datos que se obtuvieron se circunscriben únicamente al distrito estudiado así como, el abordaje de la función administrativa del director y su relación con la implementación del Currículum Nacional Base se realizó a efecto de que vislumbre la realidad del ejercicio de la función administrativa del director, así como, los avances y limitaciones que en la actualidad

enfrenta el proceso permanente de implementación del Currículum. La delimitación del estudio se caracteriza por su realización solamente en el nivel primario del distrito escolar. Se reconoce que son diversas las funciones del director escolar pero en ningún momento se pretendió abordar todos por ser inherentes a las dos variables mencionadas. Se reitera que se vertieron todos los esfuerzos por indagar sobre el componente administrativo del director, ya que desde el punto de vista de la investigadora constituye un eslabón importante para la Implementación del Currículum Nacional Base que representa

## **2.5 Aporte**

Se espera que los datos obtenidos y mostrados en la parte de análisis, coadyuven significativamente a la teoría administrativa y del Currículum Nacional Base, asimismo, sean de mucha utilidad a la comunidad educativa en general, pero en particular al Distrito Escolar estudiado. En consecuencia el primer beneficiado con esta investigación, son las escuelas del área rural de Quetzaltenango. Puesto que cuenta ahora, con información científica acerca de la Función Administrativa del Director y la Implementación del Currículum Nacional Base de nivel primario. En ese sentido, pretende cumplir con el propósito de aportar a este proceso, mediante la socialización de datos objetivamente analizados, que colaboren con la toma de decisiones, o sencillamente como insumos de análisis coyuntural de la educación, si se considera que, éste es el primer estudio en su género, en el sector educativo de la zona referida.

Los resultados obtenidos apuntan a una clara correlación entre la función administrativa del director y la implementación del currículum nacional base; los cuales pueden servir para impulsar procesos de formación y capacitación en éstos tópicos para un mejor acompañamiento del proceso educativo en la región; aporta al desarrollo educativo de las niñas y niños del distrito escolar. Conocer con objetividad, lo pertinente al currículum, constituye un paso importante para la educación. Asimismo, aclaran de manera categórica el panorama educativo a efecto de que las autoridades oficiales de educación puedan en el futuro cercano promover los ámbitos pertinentes. Por último, pero igual de importante, este estudio enriquece de información a la Facultad de Humanidades de la Universidad Rafael Landívar y seguramente, será de mucha utilidad para estudiantes, docentes y autoridades de este importante centro estudiantil.

### **III. MÉTODO**

#### **3.1 Sujetos**

La presente investigación, se realizó en el Distrito Escolar No. 090104 del área rural de Quetzaltenango. Se trabajó con una población conformada por 478 sujetos distribuidos en 28 directores y 450 docentes, de escuelas de nivel primario, del sector oficial. Los sujetos de estudio comparten características socioculturales similares, a continuación las más sobresalientes: de los veintiocho (28) directores, uno (1) tiene el grado de Licenciatura en Educación, dos (2) poseen el grado de Profesorado en Enseñanza Media, uno (1) tiene estudios en Licenciatura en Ciencias Jurídicas y veinticuatro (24) cuentan con formación media diversificada en Magisterio. De los cuatrocientos cincuenta (450) docentes, cuatrocientos treinta (430) cuentan con formación media diversificada en Magisterio, seis (6) tienen el grado de Licenciatura en Educación, cuatro (4) tiene el grado de Licenciatura en Psicología, dos (2) tiene el grado de Licenciatura en Matemáticas, ocho (8) poseen el grado de Profesorado en Enseñanza Media en distintas áreas, todos de ambos sexos, comprendidos entre las edades de 35 a 50 años de edad.

#### **3.2 Instrumentos**

Los instrumentos para la recolección de información, consistieron en 2 cuestionarios, contruidos a partir del marco conceptual teórico de la investigación y las variables correspondientes, fueron elaboradas por la responsable de esta investigación. Siguen una estructura lógica y coherente con los objetivos de estudio.

-Primer Instrumento: Autoevaluación de los directores respecto a su función administrativa y la implementación del Currículum Nacional Base.

-Segundo Instrumento: Evaluación de los docentes sobre la vinculación de la función administrativa y la implementación del Currículum Nacional Base.

La técnica que se utilizó para recolectar la información fue la encuesta. Díaz (2001) la califica como una búsqueda sistemática de información, en la que se pregunta a los investigadores sobre los datos que se desean obtener para luego, reunir los datos obtenidos de manera individual y procesarlos. La misma, se realizó de manera presencial en cada una de las Escuelas.

### **-Validez y confiabilidad de los instrumentos**

De acuerdo a Landeau (2007), la validez es el “grado en que el instrumento proporciona datos que reflejen realmente los aspectos que interesan estudiar. Mientras que la confiabilidad, indica el “grado con el cual el instrumento prueba su consistencia, por los resultados que produce al aplicarlo repetidamente al objeto de estudio” (Landeau 2007, pp.81). Para la validación se seleccionó un grupo de tres (3) profesionales expertos: uno (1) de la estadística, uno (1) de la administración, y uno (1) de pedagogía. A los expertos se les suministro los instrumentos donde se determinó: la coherencia de objetivos con los ítems o preguntas y la claridad del lenguaje del instrumento.

### **3. 3 Procedimiento**

El proceso de la investigación, conllevó los siguientes pasos:

- **Selección y aprobación del tema**

El tema de estudio se origina desde la problemática educativa actual que demanda una atención sustantiva e inmediata en temas trascendentes como la administración de los centros educativos de nivel primario así como la del Currículum Nacional Base. Se eligió el tema sobre la función administrativa del director y la implementación del Currículum Nacional Base, por ser estos de gran relevancia para la calidad educativa. Pasó por las distintas etapas establecidas por la coordinación de pedagogía para su aprobación, las cuales fueron: conocimiento del tema entre tres propuestas, por asesora de tesis; presentación del punto de tesis a terna de análisis y orientación nombrada por coordinación de la carrera, revisión y corrección por asesor de tesis y aprobación definitiva por coordinación de la carrera.

- **Fundamentación teórica**

Para sustentar este estudio, se elaboraron antecedentes a partir de investigaciones de tesis, artículos con las dos variables función administrativa del director y la implementación del currículum nacional base, así como la respectiva consulta a diferentes fuentes de información para la integración del marco teórico conceptual.

- **Selección del área de investigación**

Para cumplir con los objetivos, se determinó trabajar con directores y docentes de Escuelas de Educación Primaria del Distrito Escolar No. 090104 del área rural de Quetzaltenango, Quetzaltenango, Guatemala, C.A

- **Selección de la muestra**

Los sujetos son directores y docentes, de Escuelas de Educación Primaria del Distrito Escolar No. 090104 del área rural de Quetzaltenango, Quetzaltenango, Guatemala, C.A, se trabajó con la población total.

- **Elaboración del instrumento**

Se elaboraron dos instrumentos, los cuales fueron aplicados mediante técnica de la encuestas, fueron dirigidos a directores y docentes. Antes de su aplicación fueron validados. Se estructuraron en base a la teoría analizada y en consonancia con los objetivos de la investigación, para su efectividad en la recopilación de información.

- **Validación del instrumento**

Se realizó mediante la revisión de los instrumentos por profesionales en el área nombrados por la coordinación.

- **Aplicación del instrumento**

Se visitaron las diferentes escuelas para la aplicación de las boletas de encuesta.

- **Tabulación de resultados**

Se efectuó mediante el programa de Microsoft Excel 2010.

- **Discusión de resultados**

Se cotejó los resultados obtenidos con los antecedentes y el marco teórico para el diseño de las conclusiones finales. La discusión inició con los objetivos específicos para luego concluir con la resolución del objetivo general.

- **Conclusiones y recomendaciones**

Se definieron a partir de la discusión de resultados por ítems e instrumentos para luego configurar las conclusiones y recomendaciones. Se trianguló la información teórica con la de campo para el planteamiento de las conclusiones y recomendaciones, en respuesta a los objetivos planteados.

### 3. 4 Tipo, diseño y Metodología Estadística

El estudio realizado es de tipo cuantitativo y el diseño de la investigación es de tipo descriptivo. Según Achaerandio (2010), éste relaciona variables, pero no las manipula, examina sistemáticamente y analiza la conducta humana personal y social en condiciones naturales, pretende alcanzar una meta de conocimiento, inicia con el estudio y análisis de la situación presente y aclara lo que se necesita alcanzar.

La metodología estadística partió del vaciado, ordenamiento y tabulación de los resultados, para dar paso a la aplicación de Fiabilidad de proporciones según Peña y Romo (2000), mediante este método se puede manejar proporciones para cada respuesta e identificar intervalos de confianza; los pasos son:

#### Fiabilidad de Proporciones

**Nivel de confianza:** N.C =  $\longrightarrow$  95% Valor Z = 1.96

**Error de la proporción:**  $\sigma p = \sqrt{\frac{p \times q}{n}}$

**Error muestral:**  $\varepsilon = \sigma p \times Z$

Intervalo confidencial: LS =  $p + q$

LI =  $p - q$



#### IV. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

**Cuadro No. 1**

**Boletas de opinión para Directores**

**Fiabilidad de Proporciones**

No.	Ítem	f	%	p	q	$\sigma p$	$\epsilon$	LI	LS	FIABLE
1	Si	22	79	0.79	0.21	0.01	0.03	0.76	0.81	Sí
	No	6	21	0.21	0.79	0.01	0.03	0.19	0.24	Sí
2	Si	20	71	0.71	0.29	0.02	0.03	0.68	0.75	Sí
	No	8	29	0.29	0.71	0.02	0.03	0.25	0.32	Sí
3	Si	25	89	0.89	0.11	0.01	0.02	0.87	0.91	Sí
	No	3	11	0.11	0.89	0.01	0.02	0.09	0.13	Sí
4	Si	18	64	0.64	0.36	0.02	0.03	0.61	0.68	Sí
	No	11	39	0.39	0.61	0.02	0.03	0.36	0.43	Sí
5	Si	21	75	0.75	0.25	0.02	0.03	0.72	0.78	Sí
	No	7	25	0.25	0.75	0.02	0.03	0.22	0.28	Sí
6	Si	10	36	0.36	0.64	0.02	0.03	0.32	0.39	Sí
	No	18	64	0.64	0.36	0.02	0.03	0.61	0.68	Sí
7	Si	11	39	0.39	0.61	0.02	0.03	0.36	0.43	Sí
	No	17	61	0.61	0.39	0.02	0.03	0.57	0.64	Sí
8	Si	15	54	0.54	0.46	0.02	0.03	0.50	0.57	Sí
	No	13	46	0.46	0.54	0.02	0.03	0.43	0.50	Sí
9	Si	10	36	0.36	0.64	0.02	0.03	0.32	0.39	Sí
	No	18	64	0.64	0.36	0.02	0.03	0.61	0.68	Sí
10	Si	23	82	0.82	0.18	0.01	0.03	0.79	0.85	Sí
	No	5	18	0.18	0.82	0.01	0.03	0.15	0.21	Sí

**Cuadro No. 2**  
**Boletas de opinión para Docentes**

**Fiabilidad de Proporciones**

No.	Ítem	f	%	p	q	$\sigma p$	$\epsilon$	LI	LS	FIABLE
1	Si	400	89	0.89	0.11	0.01	0.02	0.87	0.91	Sí
	No	50	11	0.11	0.89	0.01	0.02	0.09	0.13	Sí
2	Si	420	93	0.93	0.07	0.01	0.02	0.92	0.95	Sí
	No	30	7	0.07	0.93	0.01	0.02	0.05	0.08	Sí
3	Si	395	88	0.88	0.12	0.01	0.02	0.85	0.90	Sí
	No	55	12	0.12	0.88	0.01	0.02	0.10	0.15	Sí
4	Si	415	92	0.92	0.08	0.01	0.02	0.90	0.94	Sí
	No	35	8	0.08	0.92	0.01	0.02	0.06	0.10	Sí
5	Si	310	69	0.69	0.31	0.02	0.03	0.66	0.72	Sí
	No	140	31	0.31	0.69	0.02	0.03	0.28	0.34	Sí
6	Si	240	53	0.53	0.47	0.02	0.03	0.50	0.57	Sí
	No	210	47	0.47	0.53	0.02	0.03	0.43	0.50	Sí
7	Si	385	86	0.86	0.14	0.01	0.02	0.83	0.88	Sí
	No	65	14	0.14	0.86	0.01	0.02	0.12	0.17	Sí
8	Si	433	96	0.96	0.04	0.01	0.01	0.95	0.98	Sí
	No	17	4	0.04	0.96	0.01	0.01	0.02	0.05	Sí
9	Si	320	71	0.71	0.29	0.02	0.03	0.68	0.74	Sí
	No	130	29	0.29	0.71	0.02	0.03	0.26	0.32	Sí
10	Si	325	72	0.72	0.28	0.02	0.03	0.69	0.75	Sí
	No	125	28	0.28	0.72	0.02	0.03	0.25	0.31	Sí

## V. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

En Guatemala en su normativa legal de educación, establece que los centros educativos están bajo la responsabilidad de los directores, quienes deben tener conocimiento y pleno dominio del proceso administrativo de los aspectos técnico – pedagógicos y de la legislación educativa vigente relacionada con su cargo y centro que dirige, así como planificar, organizar, orientar, coordinar, supervisar y evaluar todas las acciones del centro educativo en forma eficiente, el director debe ser un buen administrador, requiere que desarrolle una administración educativa integrada, para cumplir con los objetivos que establece el marco legal.

A partir de la firma de los Acuerdos de Paz, se concretiza la Reforma Educativa, en el sistema educacional Guatemalteco, se instituye la política educativa del Estado de Guatemala, se inicia con la creación y desarrollo del Currículo Nacional Base para el desarrollo integral de la persona humana, el currículum propuesto es pertinente, flexible y perfectible, el cual tiene como propósito dar pertinencia a la actividad educativa en respuesta a necesidades, intereses y expectativas de la sociedad; al impulsar la transformación curricular en la que el docente actúe de acuerdo a las necesidades del contexto educativo; en el Currículo Nacional Base los estudiantes ocupan el lugar central con una vinculación fuerte con la escuela, comunidad, docentes y padres de familia, para alcanzar objetivos y cumplir con la política educativa.

La siguiente discusión de resultados genera respuestas a los objetivos planteados para esta investigación, el objetivo General; es describir la relación que tiene la función administrativa del director en la implementación del Currículo Nacional Base. La información que se aporta se fundamenta en los datos del marco teórico referencial y la obtenida en el levantamiento informativo de campo. Se aplicaron encuestas a 28 directores y 450 docentes de nivel primario del Distrito escolar 090104.

En primera instancia responde a los tres objetivos específicos trazados, para luego abordar el objetivo general; los cuales, después del proceso de análisis de un estudio cruzado que implicó indagar, cotejar, triangular, debatir y objetar la información, quedaron dispuestos de la siguiente forma:

En relación con el primer objetivo específico con el que se planteó verificar la aplicación de las obligaciones del director para la implementación del Currículum Nacional Base, se hizo en base a las puntuaciones obtenidas en las primeras cuatro preguntas de las encuestas aplicadas a directores y docentes de nivel primario los siguientes resultados:

Pregunta uno a directores; ¿Conoce sus obligaciones administrativas contenidas en la Ley de Educación Nacional y que tienen relación con la implementación del Currículum Nacional Base? Respondieron el 79% de directores afirmativamente y en la contraparte de la pregunta se les pidió que, si su respuesta es afirmativa escriba tres obligaciones; argumentaron que entre sus obligaciones están: cumplir con los horarios, llevar un cuaderno pedagógico, asignar grados, suscripción de actas, firmar documentos, entre otros; posteriormente se realizó el mismo cuestionamiento a docentes: ¿Su director demuestra conocimiento de sus obligaciones administrativas contenidas en la Ley de Educación Nacional en relación con la implementación del Currículum Nacional Base? y el 89% de docentes, respondió positivamente, en la misma pregunta se les plantea Por qué: respondieron que: el director los orienta al inicio de cada bloque, resuelve dudas con el personal, trabaja, conoce de administración, da información, entre otros. La Ley de Educación Nacional (1991) nos describe en su “artículo 37, Obligaciones de los Directores, inciso b) Planificar, organizar, orientar, coordinar, supervisar y evaluar todas las acciones administrativas del centro educativo en forma eficiente”.

La respuesta emitida por los docentes y directores refleja que los directores se encuentran alejados de lo que realmente describe la normativa, en su art. 37, inciso b), desconocen sus obligaciones, únicamente describen actividades.

En ese mismo sentido se plantea la pregunta dos a directores: ¿Propicia las buenas relaciones interpersonales del centro educativo y comunidad para favorecer la implementación del Currículum Nacional Base?, si su respuesta es positiva describa las actividades: al responder el 71 % que; Coadyuva a la convivencia sana en la comunidad educativa, propicia el diálogo, estimulan la participación, les pide que planifiquen de acuerdo al CNB, estimula el respeto en la convivencia, socializa áreas y contenidos, realiza agenda pedagógica, llegan a acuerdos, propicia la participación de padres de familia, entre otros. En docentes el 93% respondió

afirmativamente, indican que el director colabora, que posee principios y valores, que trata de propiciar las relaciones interpersonales y que se deben respetar los unos con los otros para tener un buen ambiente escolar. De acuerdo con Lizano (2002) describe características personales para la función directiva; “El conocimiento de la realidad comunitaria, regional y nacional, el manejo de técnicas de conducción de grupos, manejo de conflictos o crisis, demandan del director un alto desarrollo de sus capacidades y un deseo de mejoramiento sistematizado”. Se pudo constatar que los directores propician las buenas relaciones interpersonales.

Tercera interrogante: ¿Revisa la planificación de la tarea educativa, del personal docente a su cargo para corroborar la implementación del Currículum Nacional Bases? un 89 % manifestó que sí revisan: Al inicio del ciclo escolar , mensual, bimensual, cada quincena, además revisa el diario pedagógico y solicitan la planificación curricular, pero algunos profesores no la presentan y no actualizan; ¿Su director revisa la planificación de la tarea educativa, para corroborar la implementación del Currículum Nacional Base? Un 88 % de docentes respondió que sí, y en línea con la pregunta se les pidió; si su respuesta es afirmativa describan con qué frecuencia; respondieron que dos veces al año, al inicio de año, bimensualmente y otros semanalmente. La Ley de Educación en su inciso g, establece que el director debe realizar reuniones de trabajo periódicas con su personal docente, técnico, administrativo, estudiantes y padres de familia de su centro educativo. Los resultados reflejados en la contra parte de la pregunta indican que si hay una revisión, no obstante se deduce que no es periódica y no se involucra a los padres de familia y comunidad.

Pregunta número cuatro: ¿Evalúa la aplicación del Currículum Nacional Base, en la tarea docente? Si su respuesta es sí que técnica aplica: El 62 % de directores confirman que sí, aplica las técnicas de lluvia de ideas, lista de cotejo, revisa contenidos programados, observa, por medio de competencias, a docentes se les preguntó lo mismo respondieron 92 % positivamente, describen que el director, revisa los contenidos curriculares, realiza observaciones, verifica el cuaderno pedagógico lo evalúa según su criterio. Asimismo, la Ley de Educación Nacional (1991) indica en su inciso b), que el director debe evaluar todas las acciones administrativas del centro educativo en forma eficiente, puede utilizar listas de cotejo, tabla de especificaciones, cuadros de control, observaciones, diálogos, supervisiones resultados de promoción etc.

En relación al segundo objetivo específico: “Establecer estrategias administrativas que impulsa el director para la implementación del Currículum Nacional Base”. Se relacionan las preguntas cinco, seis y siete señalan: Que las estrategias administrativas que aplica el director inciden en la implementación del CNB. Refirió los siguientes resultados:

Pregunta cinco ¿Facilita y orienta a sus docentes para la implementación del Currículum Nacional Base?; Si su respuesta es sí que acciones realiza; el 75 % respondió afirmativamente, detallan que capacitan, actualizan, verifican, dialogan, realizan talleres, inducen la lectura entre otros. El 69 % de docentes respondió afirmativamente e indican que el director, capacita, orienta al inicio del año, debate. Al respecto Guzmán, Arreola, Martínez y Solís (2012) exponen que el director es un factor importante para la transformación curricular, es él, quien facilita las condiciones en la escuela para trabajar en las transformaciones: gestiona las competencias docentes, la infraestructura, promueve ambientes adecuados para la innovación y efectúa el seguimiento para retroalimentar y valorar avances y áreas de oportunidad; ello se desarrolla en base al trabajo cooperativo.

En el mismo sentido se realiza la pregunta seis, ¿Utiliza estrategias administrativas para impulsar la implementación del Currículum Nacional Base en su centro educativo?; Si su respuesta es sí escriba cinco estrategias: el 64 % de directores respondió que no utiliza y en la contra parte de la pregunta responde que hay una comisión específica que se encarga. En docentes el 47 % respondió negativamente, detallan que el director solo revisa el diario pedagógico. De acuerdo al Ministerio de Educación (MINEDUC de Guatemala, 2010), el papel de los administradores educativos. “está ligado al mejoramiento de la calidad educativa al impulsar la transformación curricular desde los procesos administrativos, pedagógicos y legales que le competen; están vinculados al mejoramiento de la calidad educativa, en la promoción de la transformación curricular y son responsables de su desarrollo, al manifestar no sólo habilidad profesional sino interés y actitud positiva.

Pregunta siete ¿Promueve la formación y capacitación del personal docente para la aplicación del Currículum Nacional Base?; Sí su respuesta es sí que actividades realiza: el 39 % de directores respondió que Sí, describieron que capacitan, revisan planificación y realizan talleres. En

docentes el 86 % respondió que Sí, refirieron en la contraparte de la pregunta; que el CNB ya está implementado, que le corresponde al MINEDUC. De acuerdo con la Ley de Educación Nacional (1991) en su inciso “i) Promover acciones de actualización y capacitación técnico-pedagógico y administrativa en coordinación con el personal docente; m) Apoyar la organización de los trabajos educativos a su cargo. Es interesante que los directores reflejen un bajo porcentaje que afirma promover la formación y capacitación y los resultados en docentes es positivos y aclaran que le corresponde al Ministerio de Educación.

En lo que corresponde al tercer objetivo específico planteándose, identificar limitaciones de la función administrativa del director para la implementación del Currículum Nacional Base.

En la interrogante número ocho, se les pregunto a directores y docentes: ¿Tiene limitaciones para implementar el Currículum Nacional Base, en la tarea del centro educativo?; y en la contra parte de la pregunta se les describe: Si su respuesta es sí, escriba cuatro limitantes. el 54 % de directores respondió que sí, señalan que sus limitaciones son: que no hay apoyo del MINEDUC, no capacitan a todos, no cuentan con el CNB en físico, carecen de docentes, falta la voluntad de los docentes, dificultad por la extensión del CNB y el 96 % de docentes afirmaron tener limitaciones para implementar el CNB en la tarea educativa, describen, que se carece de recursos económicos, sobre población escolar, tiempo y espacio, no cuentan con material didáctico, tener que contextualizarlo y los padres de familia no colaboran.

García, M., Rojas, M. y Campos, N. (2002) refieren; que el perfil del director de escuela es y debe ser necesariamente multifacético, ya que la labor desempeñada es compleja y variada. Por tanto el rol del director no es una tarea simple en el nivel teórico y tampoco lo es en el plano práctico, dada la complejidad y diversidad de tareas del cargo y dado, también, un cambio en las expectativas de la escuela y la sociedad para el desempeño de este profesional. Esto afecta la naturaleza multifacética y dinámica social. Son muchas las limitaciones descritas pero el director debe ser multidisciplinario y eficiente en el proceso educativo.

Así mismo en la pregunta nueve ¿Evalúan los docentes su desempeño administrativo para la implementación del Currículum Nacional Base?; si su respuesta es sí explique: el 36 % de

directores afirma que lo evalúan, refieren que la evaluación es constante de forma espontánea; el 71 % respondieron sí, en la contraparte de la pregunta; describen que lo desconocen y en su mayoría se abstuvieron a responder. Al respecto Álvarez (2010) describe modelos de como el director dirige un centro educativo, al ser relevante, “El Democrático participativo”, se basa en la toma de decisiones de manera común; no existe lugar para la imposición de ideas, por lo que se cultiva una cultura cooperativa y participativa en la toma de decisiones; él director se centra en confluir los esfuerzos particulares y pedagógicos, alto interés por los procesos pedagógicos y técnicos. El currículum logra ubicarse en el centro de la acción, como proyecto que debe desarrollarse. El director debe implementar una cultura cooperativa y participativa, para obtener un impacto positivo en la educación.

Pregunta diez ¿Los docentes a su cargo colaboran para la implementación del Currículum Nacional Base?; Por qué: el 82 % respondieron afirmativamente, en la contraparte describen, que es un deber y compromiso con la comunidad educativa, para mejorar la educación con los niños, compartir unidad de aprendizaje, tratan de implementar e investigar, los docentes son los que más conocen el CNB, se trata de implementar a pesar que no oriente el MINEDUC y porque deben de planificar de acuerdo al CNB. Los docentes un 72 % respondieron afirmativamente, describen en la contraparte de la pregunta que, tratan de trabajar en equipo, deben ser participativos, desarrollan competencias, planifican de acuerdo al CNB. Asimismo, González (2008) estima que la dirección debe tener la capacidad para involucrar a los distintos miembros de la comunidad educativa. Debe procurar el cooperativismo entre los profesores, puestos que de esta manera se evita la atomización de esfuerzos. En virtud a lo anterior los profesores están en la capacidad de trabajar colaborativamente, sin embargo, este valor debe ser promovido en todo momento.

Una vez analizados, y respondidos los objetivos específicos, se cuenta con los elementos tangibles a la vista para fundamentar la respuesta al objetivo general con el que se proyectó describir la Función administrativa del director para la implementación del Currículum Nacional Base y se puede describir que la correspondencia entre estas dos variables están linealmente relacionadas. Las encuestas realizadas en el trabajo de campo a 28 directores y 450 docentes, del sector oficial, nivel primario, Distrito 090104 del área rural de Quetzaltenango, en el estudio



transversal, se confirma la importancia de la función administrativa del director se vincula con la implementación del Currículum Nacional Base. Respecto a la importancia de la Función Administrativa del Director para la implementación del Currículum Nacional Base. Se comprueba de esa manera por, García, Rojas y Campos (2002) al citar a Lejtman indica que la influencia del director se concretiza con un equipo que trabaje en busca de un objetivo común, con compromiso, responsabilidad y gusto por el trabajo. Es su responsabilidad mantener unido al equipo en el marco de la misión, visión y valores institucionales; al enfatizar a Guzmán, Arreola, Martínez y Solís (2012) exponen que el director, es quien facilita las condiciones en la escuela para trabajar en la transformación curricular. En tal virtud, el director escolar, juega un papel de promotor de la Transformación Curricular. Es él, quien le da vida al proceso, con su interés y actitud. Tiene una influencia vital en el diagnóstico de necesidades de formación y actualización curricular, lo que implica una fuerte vinculación con su implementación.

## VI. CONCLUSIONES

Luego de recabar la información vertida por los encuestados, en el trabajo de campo fue posible llegar a las siguientes conclusiones:

1. Se evidenció que los directores de los centros educativos de nivel primario, del Distrito Escolar No. 090104 del área rural de Quetzaltenango, desconocen sus obligaciones contenidas en la Ley de Educación en la que describe que él director debe; Planificar, organizar, orientar, coordinar, supervisar y evaluar todas las acciones administrativas del centro educativo en forma eficiente, de acuerdo a la implementación el Currículum Nacional Base.
2. Se cotejó que los directores se enfrentan, ante la dificultad de impulsar estrategias administrativas para la implementación del CNB, por el poco dominio del nuevo currículum manifestando desinterés, actitud negativa y responsabiliza al Ministerio de Educación en esta tarea.
3. Los directores tienen limitaciones en su función administrativa para implementar el Currículum Nacional Base, por falta de apoyo del Ministerio de Educación, debido a que no capacita a todos, ni da seguimiento, asimismo los docentes no cuentan con ejemplares en físico del Currículum Nacional Base.
4. Se demostró que los directores no tienen una formación administrativa adecuada para dirigir los centros educativos y se han acomodado al trabajo que realizan

## VII. RECOMENDACIONES

A partir de los resultados demostrados por el trabajo de campo, es posible plantear las recomendaciones sobre el abordaje de la función administrativa del director en la implementación del Currículum Nacional Base. En consecuencia, las propuestas especificadas son las siguientes:

1. Es necesario que las autoridades educativas capaciten a los directores escolares sobre funciones administrativas y técnico - pedagógica en las que incluya la implementación del Currículum Nacional Base, para garantizar la calidad educativa.
2. Los directores deben actualizarse constantemente, ser innovadores y tener pleno dominio del nuevo currículum, para poder promover estrategias administrativas dirigidas a la transformación curricular y alcanzar el éxito escolar.
3. Los directores deben gestionar el material didáctico necesario y el CNB en físico para todo el personal docente a su cargo; y las autoridades educativas deben incrementar los fondos financieros para proporcionar los requerimientos para la aplicación del Currículum Nacional Base.
4. El Ministerio de Educación debe proporcionar, la formación en administración educativa, dirigida a directores en ejercicio; y a futuro crear una carrera o diplomado para directores, que le facilite las herramientas necesarias para un desempeño administrativa eficiente.

## VIII. REFERENCIAS

- Achaerandio, L. (2010). *Iniciación a la Práctica de la Investigación* (7a. ed.). Guatemala: Magna Terra Editores.
- Administración. En <http://es.wikipedia.org/wiki/Administración>, recuperado el 30 de agosto de 2014.
- Aguilar, S. (2010). “El Currículo Nacional Base de Formación Inicial Docente y su Aplicación en el proceso Enseñanza Aprendizaje”, Tesis Inédita, Universidad de San Carlos de Guatemala.
- Álvarez, M. (2010). *Liderazgo compartido. Buenas prácticas de dirección escolar*, Madrid: Wolters Kluwer.
- Antúnez, S., del Carmen, L., Imbernón, F., Parcerisa A., y Zabala, A. (2008). *Del Proyecto Educativo a la Programación del Aula* (8a. ed.). España: Imprimeix.
- Artola, R. (2011). *Guía para la implementación del Currículum Nacional Base de tercer grado de primaria, en las escuelas oficiales de San Miguel Tucurú, Alta Verapáz*. Guatemala: Tesis Inédita.
- Bonilla, M. (2007). *Documento Educación en Guatemala: análisis legal, elaborado para Empresarios por la educación*.
- Cano, E. (2005). *Cómo mejorar las competencias de los docentes. Guía para la autoevaluación y el desarrollo de las competencias del profesorado*. España: Cevagraf.
- Chiavenato, I. (2001). *Administración de recursos humanos*. Colombia: Nomos S.A.
- Coll, C. (2009). *Psicología y Currículum*. España: Book Print.
- Coyoy, L. (2010). *Renovación del Currículum en las Escuelas Normales y su Incidencia en la Formación de Maestros*. Quetzaltenango: Tesis Inédita. Universidad Rafael Landívar, Campus de Quetzaltenango, Facultad de Humanidades.
- Fuentes, A. (2011). *Liderazgo del director en la construcción de una escuela de calidad en Río Piedras, Puerto Rico (Tesis de Maestría)*. Recuperada de [http://www.suagm.edu/umet/biblioteca/UMTESIS/Tesis\\_Educación/adm\\_sup\\_escolar\\_2011/AFuentes%209-12-2011%20\(Seguro\).pdf](http://www.suagm.edu/umet/biblioteca/UMTESIS/Tesis_Educación/adm_sup_escolar_2011/AFuentes%209-12-2011%20(Seguro).pdf)
- Gago, M. (2006). *La dirección pedagógica en los institutos de educación secundaria. Un estudio sobre Liderazgo situacional*. España: SOLANA E HIJOS, A.G., S.A.

- Galo, C. (2003). El Currículo en el aula. Guatemala. Editorial Piedra Santa.
- García, J. (2009). La gestión escolar como medio para lograr la calidad en instituciones públicas de educación primaria en Ensenada, Baja California. California: Tesis Inédita.
- García, M. (2014). “La Función Mediadora del Director Facilita La Aplicación de la Normativa Legal Vigente” Quetzaltenango: Tesis Inédita. Universidad Rafael Landívar, Campus de Quetzaltenango, Facultad de Humanidades.
- García, N., Rojas, M. y Campos, N. (2002). La administración escolar para el cambio y el mejoramiento de las instituciones educativas. San José, Costa Rica. Editorial de la Universidad de Costa Rica.
- González, M. (2008). Diversidad e inclusión educativa: Algunas reflexiones sobre el liderazgo en el centro escolar. (Red Iberoamericana de Investigación sobre Cambio y Eficacia Escolar, Ed.) Revista Electrónica Iberoamericana sobre calidad, Eficacia y cambio en Educación., 6 (2), 82-99.
- González, A. (2012). “El Currículum Nacional Base y el Fortalecimiento de la Lengua Materna” Quetzaltenango, Guatemala: Tesis Inédita. Universidad Rafael Landívar, Campus Quetzaltenango, Facultad de Humanidades.
- Guzmán, J. (2012). Del Currículum al aula. Orientaciones para aplicar la RIEB. México D.F.: GRAÓ.
- Hernandez, F. y Ventura, M. (2006). La organización del currículum por proyectos de trabajo. (6a. ed.). Barcelona: Litogama.
- Jiménez, P. (2006). Planificación Educativa. Bases metodológicas para su desarrollo en el siglo XXI. San José, Costa Rica: Universidad Estatal a Distancia.
- Jiménez, W. (2003). Evolución del Pensamiento Administrativo en la Educación Costarricense. San José, C.R.: EUNED.
- Landeau, R. (2007). Elaboración de Trabajos de Investigación. Venezuela: Editorial Alfa
- López, M. (2008). Transformación de la Función Administrativa. Bogotá: JAVEGRAF.
- Ley de educación Nacional. Nueva Edición, Guatemala, C. A. El Congreso de la República de Guatemala.
- Lizano, N. (2002). La Administración Escolar para el cambio y mejoramiento de las instituciones educativas. San José de Costa Rica: Universidad de Costa Rica.
- Martínez, L. (2012). Administración educativa. Red tercer milenio, México: Primera

- edición: Editorial: Eduardo Durán Valdivieso
- Magendzo, A. (2008). Dilemas del currículum y la Pedagogía. Analizando la Reforma Curricular desde una perspectiva crítica. . Santiago de Chile: LOM.
- Medina, M. y Verdejo, A. (2001). Evaluación del Aprendizaje Estudiantil. República Dominicana: Isla Negra.
- Menchú, A. (2013). Currículum Nacional Base y Práctica Docente. Quetzaltenango, Guatemala: Tesis Inédita. Universidad Rafael Landivar, Campus Quetzaltenango, Facultad de Humanidades.
- Menéndez, L. (2006). La Educación en Guatemala, 1954-2004 Enfoque Histórico – Estadístico. Editorial USAC
- Ministerio de Educación Guatemala. (2003). Currículum Nacional Base. Guatemala.
- Ministerio de Educación Guatemala. (2008). Currículum Nacional Base. Guatemala.
- Ministerio de Educación Guatemala. (2010). Currículum Nacional Base. Guatemala.
- Ministerio de Educación MINED de el Salvador. (2008). Dirección Escolar Efectiva, Cuaderno 4. San Salvador: Procesos Gráficos.
- Molina, G. (2007). Introducción al Currículo. Costa Rica: EUNED.
- Morales, K. (2012). “Articulaciones Pedagógicas y Desarrollo del Currículum Nacional Base”. Tesis Inédita, Universidad Rafael Landivar, Campus Quetzaltenango, Facultad de Humanidades.
- Orellana, C. (2001). Reforma Educativa y Transformación Curricular. Guatemala Edit. Ministerio de Educación.
- Peña, D. Romo, J. (2000). Introducción a la estadística para las ciencias sociales. Madrid, España. Edit. Universidad Carlos III.
- Popkewitz, T. (2000). Perfiles Educativos, vol. XXII, núm. 90, 2000, pp. 5-33, El rechazo al cambio en el cambio educativo: sistemas de ideas y construcción de políticas y modelos de evaluación nacionales. Instituto de Investigaciones sobre la Universidad y la Educación México
- Puac, Á. (2007). Currículum Nacional Base y Aplicación de Competencias. Quetzaltenango, Guatemala.: Tesis Inédita. Universidad Rafael Landivar, Campus Quetzaltenango, Facultad de Humanidades.
- Reyes, A. (2004). Administración Moderna. México: LIMUSA, S.A. de C.V.

Reyes, A. (2005). Administración por Objetivos. México: LIMUSA, S.A. de C.V.

Rodríguez, E. (2005). Metodología de la Investigación. México: Universidad Juárez Autónoma de Tabasco.

Russel, L (2003). Pensamiento Sistémico, Planeación de Empresas, Editorial Limusa

Salas, F. (2003). La administración educativa y su fundamentación epistemológica. (U. d. Rica, Ed.) Educación, 27 (1), 9-16.

## ANEXOS

### PROPUESTA

#### TALLER DE FORMACIÓN A DIRECTORES EN FUNCIÓN ADMINISTRATIVA Y LA IMPLEMENTACIÓN DEL CURRÍCULUM NACIONAL BASE

##### I. DATOS GENERALES

Nombre del Proyecto	Taller de formación a directores en función administrativa y la implementación del Currículum Nacional Base
Departamento	Quetzaltenango
Duración en días	1 días
Duración en horas	4 horas
Cantidad de destinatarios directos	28 directores
Costo total	Q.200.00
Coordinadora general	Londy Carolina Maritza Cifuentes Castillo

##### A. DESCRIPCION DEL PROYECTO

El proyecto consiste en la realización de un taller de formación en función administrativa e implementación del Currículum Nacional Base dirigido a directores del Distrito Escolar investigado, del departamento de Quetzaltenango, con la finalidad de analizar los resultados obtenidos en el estudio de tesis y plantear algunas alternativas de solución en las áreas donde se muestra deficiencia. Esta propuesta responde a la tarea urgente de proveer a los encargados de los centros educativos del nivel primario de herramientas indispensables para una gestión administrativa efectiva que brinde un lugar y atención especial al desarrollo curricular. Se asesorará a los directores en el conocimiento teórico conceptual del CNB primario así como en la aplicación de herramientas de implementación y evaluación curricular.



## **B. JUSTIFICACIÓN**

Con el presente proyecto se emprenderá un proceso de fortalecimiento de las direcciones de las escuelas primarias. Se ha demostrado que la formación constante de directivos se traduce en mejores aprendizajes de los estudiantes así como en una mejor actualización del currículum. La propuesta aporta de manera incidente en el mejoramiento de la calidad educativa de la región, por ello es importante dirigir esfuerzos en la vía de potenciamiento de las habilidades y actitudes en torno a la función administrativa de calidad y la objetiva implementación curricular. La finalidad es que después de las capacitaciones, los participantes emprendan acciones en el derrotero de la realización y desarrollo administrativo y curricular que inyecte dinamismo a la calidad educativa.

## **RUBROS FINANCIEROS GENERALES**

- Pago de Gastos de Logística.
- Material con información del taller para replicar en los centros educativos.

Los costos serán cubiertos por instituciones privadas y los expertos capacitaran adonore.

## **RECURSO TÉCNICOS ESPECÍFICOS**

- Material didáctico.

## **C. DISPOSICIONES ESPECIALES:**

- a. Priorizar los temas del taller en acoplamiento a los resultados obtenidos en el estudio de campo de tesis.
- b. Cumplir a cabalidad el programa establecido de capacitación con el fin de cumplir con los objetivos y resultados.
- c. Realizar las gestiones necesarias previas para garantizar el cumplimiento del plan del proyecto.
- d. Levantar la memoria de los talleres para la sistematización escrita final.
- e. Verificar la participación de los directores mediante listados de asistencia.
- f. Proveerles al finalizar el taller, material didáctico de apoyo para replicar la capacitación en su centro educativo con los docentes.

#### **D. VIABILIDAD Y FACTIBILIDAD DE LA EJECUCIÓN DEL PROYECTO**

El proyecto es viable y factible, pues cumple fundamentalmente con los siguientes aspectos:

- a. El presupuesto está dentro de los rangos de financiamiento moderado.
- b. La propuesta responde a la atención de las deficiencias detectadas en el trabajo de campo.
- c. Responde al objetivo para el fortalecimiento de la función administrativa de los directores y la implementación del Currículum Nacional Base de Primaria.

#### **E. OBJETIVO GENERAL**

- Aportar en el desarrollo de las competencias administrativas de los directores en la implementación del Currículum Nacional Base.

#### **F. OBJETIVOS ESPECÍFICOS:**

- Reflexionar sobre los resultados del trabajo de campo de la tesis en relación a las variables de investigación.
- Proponer alternativas de atención a las deficiencias mostradas por el estudio de campo.
- Compartir los puntos relevantes del marco teórico conceptual del estudio para ampliar los conocimientos de los directores.

#### **G. RESULTADOS:**

- 28 directores capacitados en el ejercicio efectivo de la función administrativa orientada a la implementación del Currículum Nacional Base.

#### **H. INDICADORES DE ÉXITO:**

- Desarrollo del taller programado.
- Cumplimiento de los tiempos establecidos.
- Participación activa y propositiva del 90% de las personas convocadas.

#### **I. INSTRUMENTOS Y MEDIOS DE VERIFICACION:**

- Acompañamiento permanente del taller.
- Memorias fotográficas.
- Listados de registro de los y las participantes.

- Plan de la realización de la actividad.
- Aprobación del taller y apoyo del supervisor del Distrito Escolar.
- Informe final de la actividad.

#### **J. ACTIVIDADES:**

- Solicitud de permisos.
- Solicitud a instituciones privadas para obtener material didáctico
- Solicitud a capacitadores para impartir los temas
- Proceso de organización con el supervisor del distrito
- Convocatoria a directores por medio del supervisor
- Desarrollo de la actividad.
- Elaboración y entrega de informe.

#### **K. PERFILES**

##### **De los capacitadores**

La persona que desarrollará los talleres, deberán ser expertas en el tema administrativo escolar con enfoque en la implementación del Currículum Nacional Base.

##### **Atribuciones**

- Presentar un plan del contenido temático de la actividad.
- Coordinar la actividad entre capacitadores.
- Presentar informe sobre asistencia y desempeño de los participantes.
- Motivar la participación activa de las participantes.

##### **Del Coordinador**

- Experiencia de trabajo de grupos comunitario.
- Buena relación interpersonal, activa (o) y dinámica (o).
- Conocimiento en el tema administrativo.

➤ **Atribuciones:**

- Responsable de las actividades correspondientes al proyecto.
- Presentación de cronograma actualizado.
- Presentar informe de la actividad.
- Coordinar las actividades entre capacitadores y participantes.

**L. CRONOGRAMA**

El taller se ejecutara del 03 de agosto de 2015

<b>HORA</b>	<b>TEMA</b>	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>RECURSOS</b>	<b>RESPONSABLE</b>
<b>De 8:00 a 9:30 horas</b>	<b>La función administrativa del director</b> -Objeto de estudio de la administración educativa -Tareas de la dimensión organizativa escolar -Características de la dirección escolar efectiva -Capacidades para la función directiva -Obligaciones del director: Ley de Educación Nacional	Taller Participativo incluyente Trabajo grupal	Lapiceros, cuadernos Marcadores	Msc. Allan Morán Hurtado
<b>De 09:30 a 11:00 horas</b>	<b>La implementación del Currículum Nacional Base</b> -La transformación curricular -Papel del director escolar en la transformación curricular -Concreción de la planificación curricular -Niveles de concreción en la planificación curricular	Participación activa Lluvia de ideas Trabajo grupal	Marcadores papelografos	Msc. Bessy Ruiz
<b>De 11:00 a 11:30 horas</b>	<b>Resultados de la investigación de tesis</b>	Exposición	marcadores	Coordinadora del taller
<b>De 11:30 a 12:30 horas</b>	<b>Propuestas de acciones a implementar</b>	Trabajo en grupo exposición	marcadores	Coordinadora del taller Supervisora, Capacitadores y participantes

**M. METODOLOGÍA**

Para lograr el objetivo de la capacitación, la metodología a implementar será intensiva participativa, incluyente lúdica, activa y que responda a la problemática y expectativa de los participantes que motive a cambiar los paradigmas tradicionales en pro del fortalecimiento de la participación y postura crítica ante la realidad educativas de las comunidades, específicamente a

lo concerniente a la función administrativa del director y la implementación del Currículum Nacional Base de Primaria.

**N. PRESUPUESTO**

<b>No.</b>	<b>RUBRO</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>UNIDAD DE MEDIDA</b>	<b>COSTO UNITARIO</b>	<b>COSTO TOTAL</b>
<b>1</b>	<b>GASTOS DE LOGISTICA</b>				
	Refacciones para 5 personas (capacitadores)	5	Unidades	Q40.00	Q200.00
	<b>TOTAL</b>				<b>Q 200.00</b>

Quetzaltenango, Marzo del 2015.

### Cuadro operacional

VARIABLE	INDICADOR	INSTRUMENTO	TIPO DE MEDICIÓN
Función Administrativa del Director	<p>Determinar si cumple con:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Impulsar la mejora continua de los procesos educativos</li> <li>-Promover los procesos formativos necesarios para el desarrollo intelectual y profesional de docentes</li> <li>- Promover acciones para que docentes se apropien críticamente del CNB.</li> <li>-Promover entre docentes la comprensión del contexto social y el respeto por la filiación cultural de los alumnos.</li> <li>-Apoyarles en el diseño de estrategias diferenciadas para atender a la diversidad</li> </ul>	-Boleta de encuesta a Directores y docentes.	Cuantitativa
Implementación del CNB	<p>Determinar si cumple con:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Asegurar la aplicación de los objetivos fundamentales y contenidos mínimos del CNB.</li> <li>-Asegurar el logro de los aprendizajes esperados consignados en el CNB.</li> <li>-Promover la implementación de estrategias de enseñanza efectivas de acuerdo al CNB.</li> <li>-Asegurar la aplicación de métodos y técnicas de evaluación del proceso de enseñanza-aprendizaje en coherencia con los del CNB.</li> </ul>	-Boleta de encuesta docentes.	Cuantitativa

## Tabla de Operativización de las Variables

<b>PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN:</b> ¿Qué relación tiene la función administrativa del director en la implementación del Currículum Nacional Base?		
<b>OBJETIVO GENERAL:</b> Describir la relación que tiene la función administrativa del director en la implementación del Currículum Nacional Base.		
<b>OBJETIVOS ESPECIFICOS</b>	<b>PREGUNTA A DIRECTORES</b>	<b>PREGUNTA A DOCENTES</b>
Verificar la aplicación de las obligaciones del director para la implementación del Currículum Nacional Base	<b>4</b>	<b>4</b>
Establecer las estrategias administrativas que impulsa el director para la implementación del Currículum Nacional Base	<b>3</b>	<b>3</b>
Identificar limitaciones de la función administrativas del director para la implementación del Currículum Nacional Base	<b>3</b>	<b>3</b>

## Validación de Instrumentos

**Pregunta de Investigación:** ¿Qué relación tiene la función administrativa del director en la implementación del Currículum Nacional Base?

**Objetivo General:** Describir la relación que tiene la función administrativa del director en la implementación del Currículum Nacional Base.

### Objetivos Específicos a, b y c:

a) Verificar la aplicación de las obligaciones administrativas del director para la implementación del Currículum Nacional Base.

b) Establecer las estrategias administrativas que impulsa el director para la implementación del Currículum Nacional Base.

c) Identificar limitaciones de la función administrativas del director para la implementación del Currículum Nacional Base.

### a) Verificar la aplicación de las obligaciones del director para la implementación del Currículum Nacional Base.

1. ¿Conoce sus obligaciones administrativas contenidas en la ley de Educación Nacional y que tienen relación con la implementación del Currículum Nacional Base?

SI NO

Si su respuesta es sí escriba tres: \_\_\_\_\_

2. ¿Propiciar las buenas relaciones personales e interpersonales del centro educativo y comunidad para favorecer la implementación del CNB.?

SI NO

Si su respuesta es sí describa Cómo. \_\_\_\_\_

3. ¿Revisa la planificación de la tarea educativa, del personal docente a su cargo para corroborar la implementación del Currículum Nacional Base?

SI NO

Si su respuesta es sí con qué frecuencia \_\_\_\_\_

4. ¿Evalúa la aplicación del Currículum Nacional Base, en el desempeño docente?

SI NO

Si su respuesta es sí que técnica aplica: \_\_\_\_\_



## Instrumento de Evaluación para el Director

### b) Establecer estrategias administrativas que impulsa el director para la implementación del Currículum Nacional Base.

5. ¿Facilita y orienta a sus docentes para la implementación del Currículum Nacional Base?

SI NO

Porqué \_\_\_\_\_

6. ¿Utiliza estrategias administrativas para impulsar la implementación del Currículum Nacional Base?

SI NO

Si su respuesta es sí escriba cinco \_\_\_\_\_

7. ¿Promueve la formación y capacitación del personal docente para la implementación del Currículum Nacional Base?

SI NO

Porqué: \_\_\_\_\_

### c) Identificar limitaciones de la función administrativas del director para la implementación del Currículum Nacional Base.

8. ¿Tiene limitaciones para implementar el Currículum Nacional Base, en la tarea del centro educativo?

SI NO

Si su respuesta es sí escriba cuatro: \_\_\_\_\_

9. ¿Evalúa su desempeño administrativo para la implementación del Currículum Nacional Base?

SI NO

Si su respuesta es sí explique: \_\_\_\_\_

10. ¿Los docentes a su cargo colaboran para la implementación del Currículum Nacional Base?

SI NO

Porqué: \_\_\_\_\_

## Instrumento de Evaluación para el Docentes



### a) Verificar la aplicación de las obligaciones del director para la implementación del Currículum Nacional Base.

1. ¿Su director demuestra conocer sus obligaciones administrativas contenidas en la ley de Educación Nacional y que tienen relación con la implementación del Currículum Nacional Base?

SI NO

Porqué: \_\_\_\_\_

2. ¿Su director propiciar las buenas relaciones personales e interpersonales del centro educativo y comunidad para favorecer la implementación del CNB.?

SI NO

Si su respuesta es sí describa Cómo: \_\_\_\_\_

3. ¿Su director revisa la planificación de la tarea educativa, del personal docente a su cargo para corroborar la implementación del Currículum Nacional Base?

SI NO

Si su respuesta es sí con qué frecuencia: \_\_\_\_\_

4. ¿Su director evalúa la aplicación del Currículum Nacional Base, en el desempeño docente?

SI NO

Si su respuesta es sí que técnica aplica: \_\_\_\_\_

**b) Establecer estrategias administrativas que impulsa el director para la implementación del Currículum Nacional Base.**

5. ¿Su director facilita y orienta a sus docentes para la implementación del Currículum Nacional Base?

SI NO

Porqué \_\_\_\_\_

6. ¿Su director utiliza estrategias administrativas para impulsar la implementación del Currículum Nacional Base?

SI NO

Si su respuesta es sí escriba cinco \_\_\_\_\_

7. ¿Su director promueve la formación y capacitación del personal docente para la implementación del Currículum Nacional Base?

SI NO

Porqué: \_\_\_\_\_

**c) Identificar limitaciones de la función administrativas del director para la implementación del Currículum Nacional Base.**

8. ¿Tiene limitaciones para implementar el Currículum Nacional Base, en la tarea educativa?

SI NO

Si su respuesta es sí escriba cuatro: \_\_\_\_\_

9. ¿Evalúa el desempeño administrativo de su director para la implementación del Currículum Nacional Base de su director?

SI NO

Porque: \_\_\_\_\_

10. ¿Colabora en el desempeño administrativo del director para la implementación del Currículum Nacional Base?

SI NO

Porqué: \_\_\_\_\_

## Instrumentos de Investigación

**Universidad Rafael Landívar**  
**Campus de Quetzaltenango**  
**Facultad de Humanidades**  
**Licenciatura en Pedagogía**



**E. 1 DIR**

---

Señor Director atentamente, le solicito su colaboración al responder la siguiente encuesta, que se basa en un trabajo de investigación titulado “Función Administrativa del Director y la Implementación de Currículum Nacional Base”. La información que brinde se utilizará con fines educativos y tendrá un trato confidencial.

### DATOS GENERALES

1.1. Establecimiento escolar a su cargo: \_\_\_\_\_

1.2. Nivel Académico: \_\_\_\_\_

1.3. Sexo: F \_\_\_\_\_ M \_\_\_\_\_ 1.4. Edad: 25–30 \_\_\_\_\_ 31– 40 \_\_\_\_\_ 41 o más \_\_\_\_\_

### INSTRUCCIONES

A continuación se le presentan una serie de preguntas, donde deberá contestar **encerrando con un círculo donde considere conveniente su respuesta.**

1. ¿Conoce sus obligaciones administrativas contenidas en la Ley de Educación Nacional y que tienen relación con la implementación del Currículum Nacional Base?

SI NO

Si su respuesta es sí escriba tres obligaciones: \_\_\_\_\_

2. ¿Propicia las buenas relaciones interpersonales del centro educativo y comunidad para favorecer la implementación del Currículum Nacional Base?

SI NO

Sí su respuesta es sí describa: \_\_\_\_\_

3. ¿Revisa la planificación de la tarea educativa, del personal docente a su cargo para corroborar la implementación del Currículum Nacional Base?

SI NO

Si su respuesta es sí, con qué frecuencia \_\_\_\_\_

4. ¿Evalúa la aplicación del Currículum Nacional Base, en la tarea docente?

SI NO

Si su respuesta es sí, que técnica aplica: \_\_\_\_\_

5. ¿Facilita y orienta a sus docentes para la implementación del Currículum Nacional Base?

SI NO

Si su respuesta es sí que acciones realiza: \_\_\_\_\_

6. ¿Utiliza estrategias administrativas para impulsar la implementación del Currículum Nacional Base?

SI NO

Si su respuesta es sí, escriba cinco estrategias: \_\_\_\_\_

7. ¿Promueve la formación y capacitación del personal docente para la aplicación del Currículum Nacional Base?

SI NO

Si su respuesta es sí, qué actividades realiza: \_\_\_\_\_

8. ¿Tiene limitaciones para implementar el Currículum Nacional Base, en la tarea del centro educativo?

SI NO

Si su respuesta es sí escriba cuatro limitaciones: \_\_\_\_\_

9. ¿Evalúa los docentes su desempeño administrativo para la implementación del Currículum Nacional Base?

SI NO

Si su respuesta es sí explique: \_\_\_\_\_

10. ¿Los docentes a su cargo colaboran para la implementación del Currículum Nacional Base?

SI NO

Por qué: \_\_\_\_\_

**Universidad Rafael Landívar**  
**E. 2 DOC.**  
**Campus de Quetzaltenango**  
**Facultad de Humanidades**  
**Licenciatura en Pedagogía**

---



Señor Docente atentamente, le solicito su colaboración al responder la siguiente encuesta, que se basa en un trabajo de investigación titulado “Función Administrativa del Director y la Implementación de Currículum Nacional Base”. La información que brinde se utilizará con fines educativos y tendrá un trato confidencial.

**DATOS GENERALES**

- 1.1. Nombre del establecimiento: \_\_\_\_\_  
1.2. Nivel Académico: \_\_\_\_\_  
1.3. Sexo: F \_\_\_\_\_ M \_\_\_\_\_ 1.4. Edad: 25 – 30 \_\_\_\_\_ 31 – 40 \_\_\_\_\_ 41 o más \_\_\_\_\_

**INSTRUCCIONES**

A continuación se le presentan una serie de preguntas, donde deberá contestar **encerrando con un círculo donde considere conveniente su respuesta.**

1. ¿Su director demuestra conocimiento de sus obligaciones administrativas contenidas en la Ley de Educación Nacional en relación con la implementación del Currículum Nacional Base?

SI NO

Por qué: \_\_\_\_\_

2. ¿Su director propicia las buenas relaciones interpersonales del centro educativo y comunidad para favorecer la implementación del Currículum Nacional Base?

SI NO

Si su respuesta es sí describa: \_\_\_\_\_

3. ¿Su director revisa la planificación de la tarea educativa, para corroborar la implementación del Currículum Nacional Base?

SI NO

Si su respuesta es sí con qué frecuencia: \_\_\_\_\_

4. ¿Su director evalúa la aplicación del Currículum Nacional Base, en la tarea docente?

SI NO

Si su respuesta es sí, que técnica aplica: \_\_\_\_\_

5. ¿Su director facilita y orienta para la implementación del Currículum Nacional Base?

SI NO

Si su respuesta es sí, que actividades realiza: \_\_\_\_\_

6. ¿Su director utiliza estrategias administrativas para impulsar la implementación del Currículum Nacional Base?

SI NO

Sí su respuesta es sí, escriba cinco estrategias: \_\_\_\_\_

7. ¿Su director promueve la formación y capacitación del personal docente para la implementación del Currículum Nacional Base en la tarea educativa?

SI NO

Si su respuesta es afirmativa describa: \_\_\_\_\_

8. ¿Tiene limitaciones para la implementación el Currículum Nacional Base, en la tarea educativa?

SI NO

Si su respuesta es sí, escriba cuatro limitaciones: \_\_\_\_\_

9. ¿Evalúa el desempeño administrativo de su director para la implantación del Currículum Nacional Base?

SI NO

Por qué: \_\_\_\_\_

10. ¿Colabora en el desempeño administrativo del director para la implementación del Currículum Nacional Base?

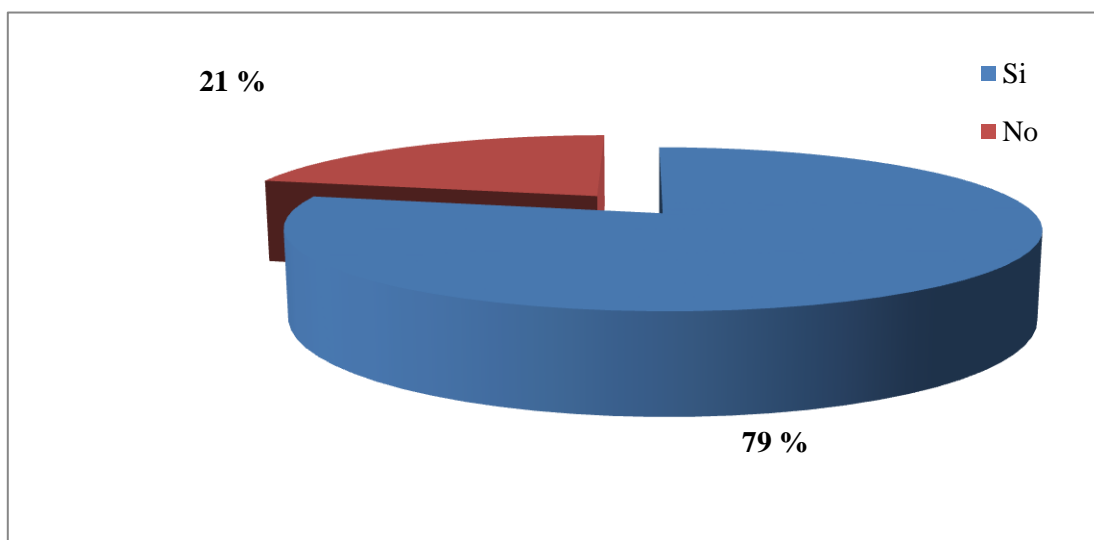
SI NO

Por qué: \_\_\_\_\_

**Pregunta No. 1**

¿Conoce sus obligaciones administrativas contenidas en la Ley de Educación Nacional y que tiene relación con la implementación del Currículum Nacional Base?

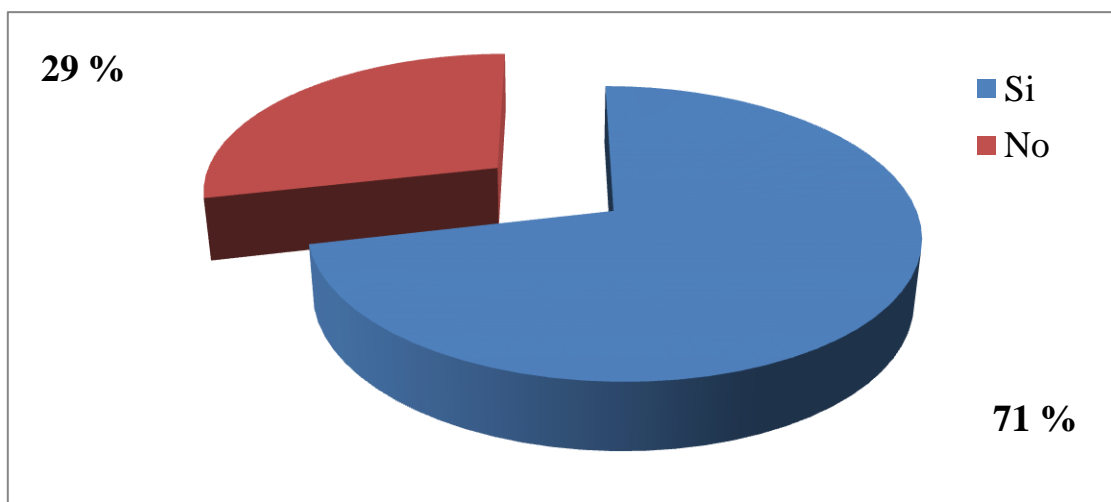
Si	22	79%
No	6	21%



**Pregunta No. 2**

¿Propicia las buenas relaciones interpersonales del centro educativo y comunidad para favorecer la implementación del Currículum Nacional Base?

Si	20	71%
No	8	29%

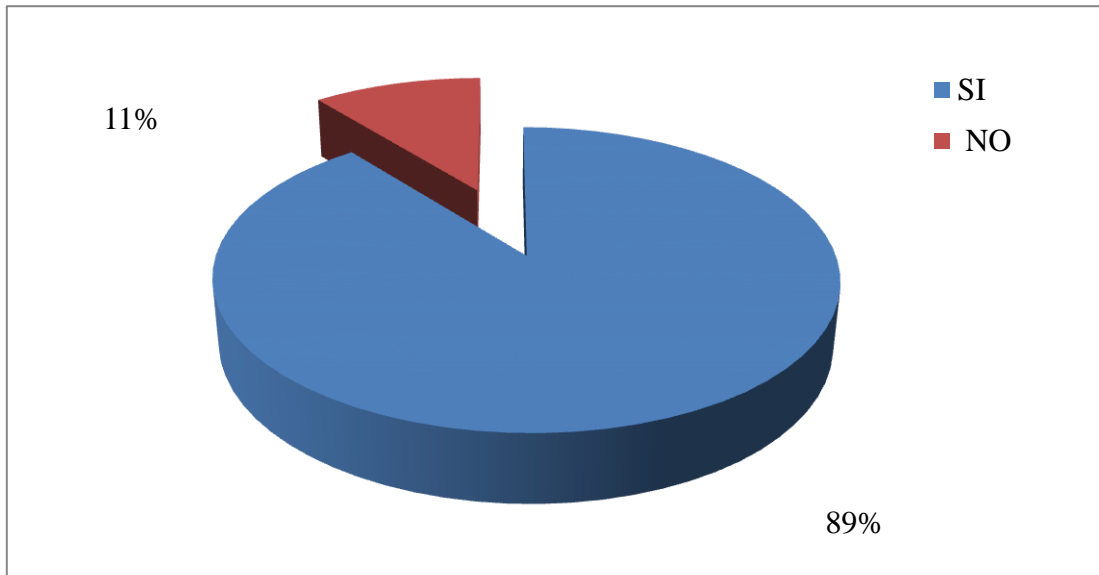




**Pregunta No. 3**

¿ Revisa la planificación de la tarea educativa, del personal docente a su cargo para corroborar la implementación del Currículum Nacional Base?

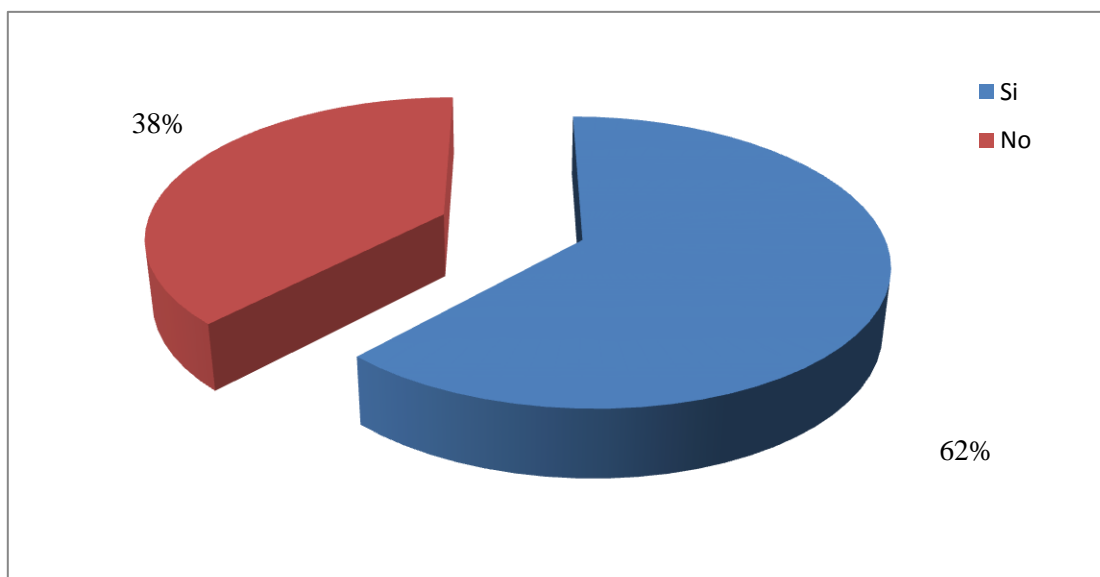
Si	25	89%
No	3	11%



**Pregunta No. 4**

¿Evalúa la aplicación del Currículum Nacional Base, en la tarea docente?

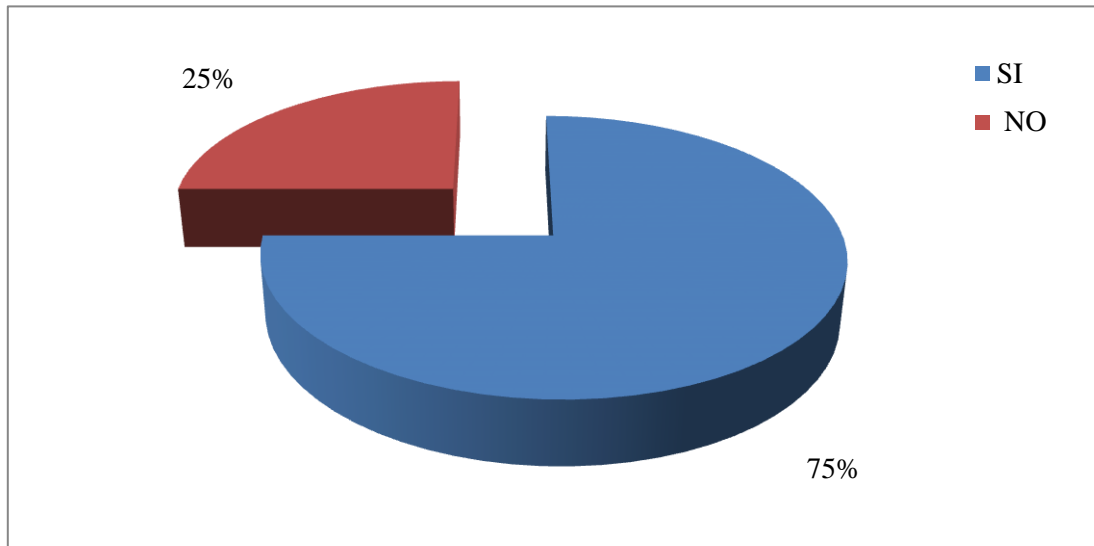
Si	18	62%
No	11	38%



**Pregunta No. 5**

¿Facilita y orienta a sus docentes para la implementación del Currículum Nacional Base?

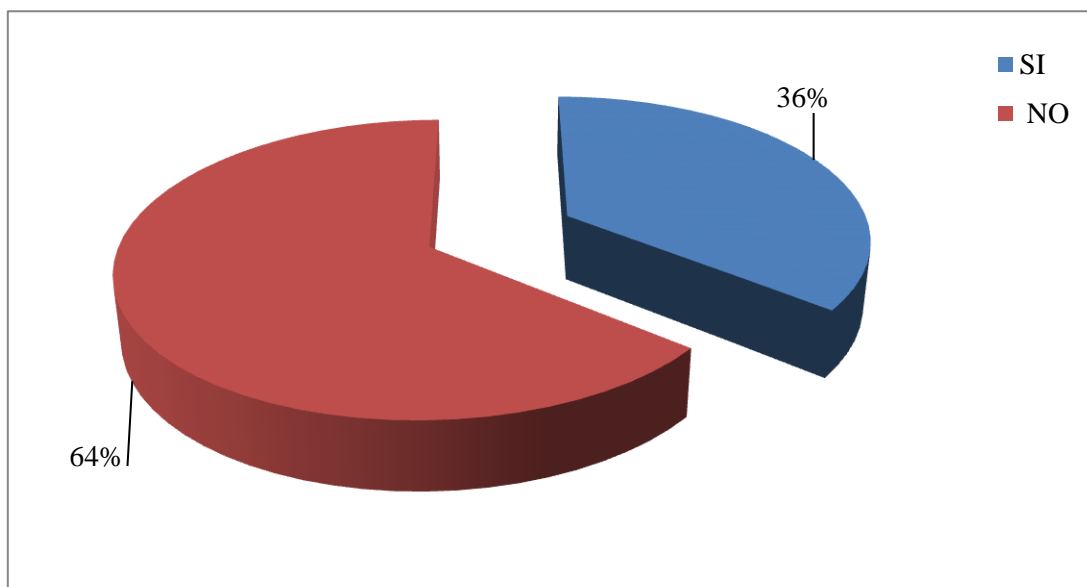
Si	21	75%
No	7	25%



**Pregunta No. 6**

¿Utiliza estrategias administrativas para impulsar la implementación del Currículum Nacional Base?

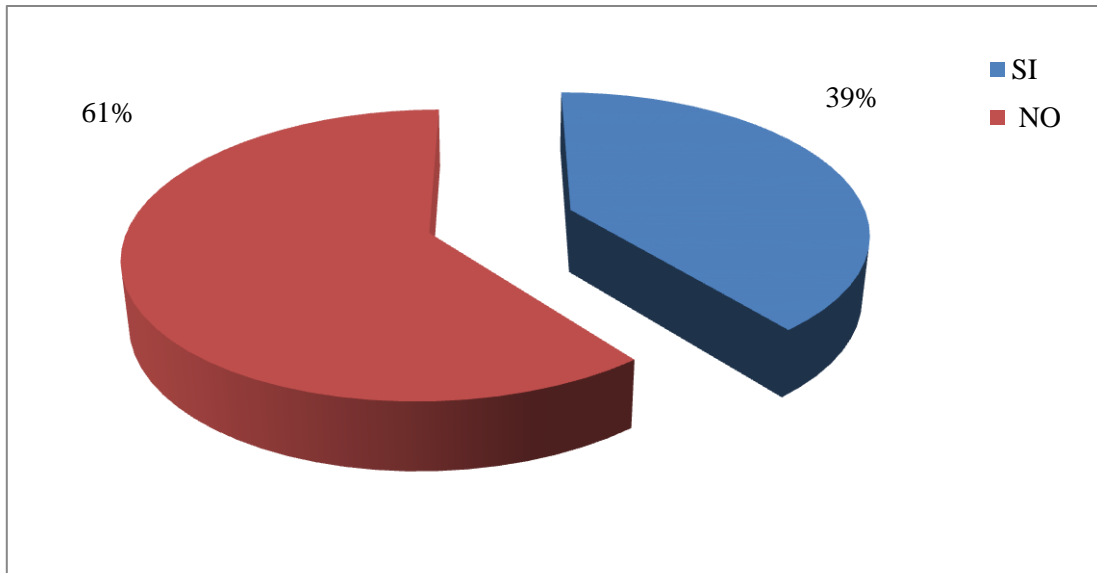
Si	10	36%
No	18	64%



**Pregunta No. 7**

¿Promueve la formación y capacitación del personal docente para la aplicación del Currículum Nacional Base?

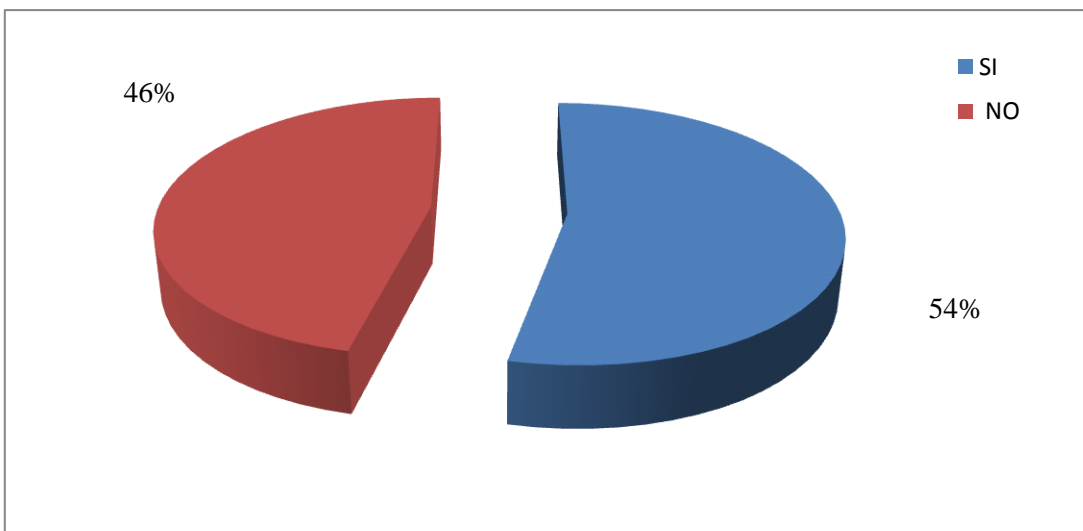
Si	11	39%
No	17	61%



**Pregunta No. 8**

¿Tiene limitaciones para implementar el Currículum Nacional Base, en la tarea del centro educativo?

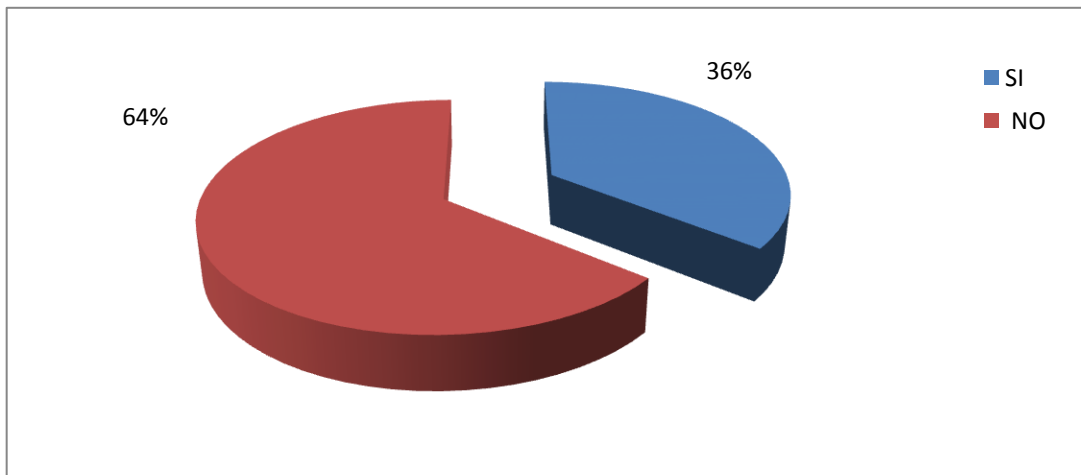
Si	15	54%
No	13	46%



**Pregunta No. 9**

¿Evalúa los docentes su desempeño administrativo para la implementación del Currículum Nacional Base?

Si	10	36%
No	18	64%



**Pregunta No. 10**

¿Los docentes a su cargo colaboran para la implementación del Currículum Nacional Base?

Si	23	82%
No	5	18%

