



USAC
TRICENTENARIA
Universidad de San Carlos de Guatemala

Universidad de San Carlos de Guatemala

Escuela de Formación de Profesores de Enseñanza Media

La educación emocional como apoyo al proceso de aprendizaje de la lectoescritura en estudiantes de primer grado de educación primaria en escuelas oficiales del municipio de Esquipulas Palo Gordo, departamento de San Marcos

Karina Lisbeth Escobar y Escobar de Ochoa

Asesor:

M.A. Juan José Orozco Fuentes

Guatemala, marzo de 2017



USAC
TRICENTENARIA
Universidad de San Carlos de Guatemala

Universidad de San Carlos de Guatemala

Escuela de Formación de Profesores de Enseñanza Media

La educación emocional como apoyo al proceso de aprendizaje de la lectoescritura en estudiantes de primer grado de educación primaria en escuelas oficiales del municipio de Esquipulas Palo Gordo, departamento de San Marcos

Trabajo de Graduación presentado al Consejo Directivo de la Escuela de Formación de Profesores de Enseñanza Media de la Universidad de San Carlos de Guatemala

Karina Lisbeth Escobar y Escobar de Ochoa

Previo a conferírsele el grado académico de:

Maestra en Artes en la carrera de
Maestría en Liderazgo en el Acompañamiento Educativo

Guatemala, marzo de 2017

AUTORIDADES GENERALES

Dr. Carlos Guillermo Alvarado Cerezo	Rector Magnífico de la USAC
Dr. Carlos Enrique Camey Rodas	Secretario General de la USAC
MSc. Danilo López Pérez	Director de la EFPEM
Lic. Mario David Valdés López	Secretario Académico de la EFPEM

CONSEJO DIRECTIVO

MSc. Danilo López Pérez	Director de la EFPEM
Lic. Mario David Valdés López	Secretario Académico de la EFPEM
Dr. Miguel Ángel Chacón Arroyo	Representante de Profesores
Lic. Saúl Duarte Beza	Representante de Profesores
Licda. Tania Elizabeth Zepeda Escobar	Representante de Profesionales Graduados
PEM Ewin Estuardo Losley Johson	Representante de Estudiantes
PEM José Vicente Velasco Camey	Representante de Estudiantes

TRIBUNAL EXAMINADOR

Dra. Amalia Geraldine Grajeda Bradna	Presidente
M.A. Benito Calel Velásquez	Secretario
M.A. José Manuel Coloch Xolop	Vocal

Guatemala, 19 de enero de 2017.

Doctor
Miguel Angel Chacón Arroyo
Coordinador
Unidad de Investigación
EFPEM – USAC

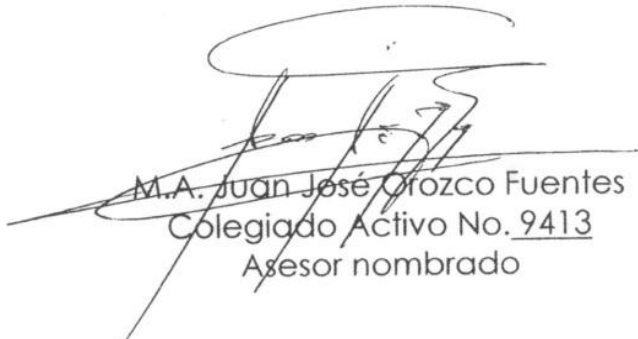
Atentamente tengo a bien informarle lo siguiente:

En mi calidad de Asesor del trabajo de graduación denominado: "La Educación Emocional como apoyo al Proceso de Aprendizaje de la Lectoescritura en Estudiantes de Primer Grado de Educación Primaria en Escuelas Oficiales del Municipio de Esquipulas Palo Gordo, departamento de San Marcos"

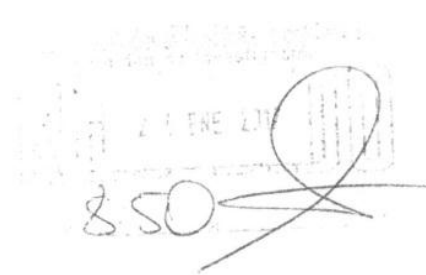
correspondiente a la estudiante: Karina Lisbeth Escobar de Ochoa
carné: 9230101 de la carrera: Maestría en Liderazgo en el Acompañamiento Educativo

manifiesto que he acompañado el proceso de elaboración del trabajo precitado y en la revisión realizada al informe final, se evidencia que dicho trabajo cumple con los requerimientos establecidos por la EFPEM para este tipo de trabajos, por lo que considero **APROBADO** el trabajo y solicito sea aceptado para continuar con el proceso para su graduación.

Atentamente,


M.A. Juan José Orozco Fuentes
Colegiado Activo No. 9413
Asesor nombrado

c.c. Archivo


21 ENE 2017
850



USAC
TRICENTENARIA
Universidad de San Carlos de Guatemala

Escuela de Formación de Profesores
de Enseñanza Media
-EFPEM-



El infrascrito Secretario Académico de la Escuela de Formación de Profesores de Enseñanza Media de la Universidad de San Carlos de Guatemala

CONSIDERANDO

Que el trabajo de graduación denominado *“La educación emocional como apoyo al proceso de aprendizaje de la lectoescritura en estudiantes de primer grado de educación primaria en escuelas oficiales del municipio de Esquipulas Palo Gordo, departamento de San Marcos”*, presentado por el(la) estudiante **Karina Lisbeth Escobar y Escobar de Ochoa**, Registro Académico **9230101**, CUI **1670802291201**, de la Maestría en Liderazgo en el Acompañamiento Educativo.

CONSIDERANDO

Que la Unidad de Investigación ha dictaminado favorablemente sobre el mismo, por este medio

AUTORIZA

La impresión de la tesis indicada, debiendo para ello proceder conforme el normativo correspondiente.

Dado en la ciudad de Guatemala a los **dos** días del mes de **marzo** del año **dos mil diecisiete**.

“ID YENSEÑAD A TODOS”


Lic. Mario David Valdés López
Secretario Académico
EFPEM



Ref. SAOIT016-2017
c.c. Archivo
MDVL/caum



DEDICATORIA

A DIOS

Por su infinito amor y bondad manifestados en la oportunidad de continuar con mi formación profesional para servir de mejor manera a mis semejantes.

A MI ESPOSO

Por su cariño y comprensión, así como por el apoyo que siempre estuvo dispuesto a brindarme en el ámbito familiar y académico.

A MIS HIJOS

Por inspirarme para ser un mejor ser humano cada día.

A MI MADRE

Por el apoyo moral que me brindó en todo el proceso de formación.

A MIS COMPAÑEROS

Por estar siempre dispuestos a compartir sus conocimientos y experiencias para alcanzar juntos esta meta.

AGRADECIMIENTOS

A USAID/LEER Y APRENDER

Por haber confiado en nuestra capacidad para abrir la brecha hacia una educación de calidad en nuestro país.

A EFPEM/USAC

Por haber contribuido en nuestra formación profesional de manera efectiva.

A DDEDUC SAN MARCOS

Por la oportunidad que me brindó de continuar mi formación profesional.

A M.A. JUAN JOSÉ OROZCO FUENTES

Por habernos brindado confianza, comprensión y asesoría en todo el proceso de formación.

A DRA. WALDA FLORES LUIN

Por su interés en que nuestra formación como maestrantes llenara los criterios de calidad.

A LOS DOCENTES

Por el tiempo y dedicación que invirtieron para propiciar en nosotros aprendizajes significativos.

RESUMEN

El presente trabajo tiene como contexto las aulas de primero primaria de las escuelas oficiales del municipio de Esquipulas Palo Gordo, departamento de San Marcos y se relaciona con la implementación de un programa de educación emocional como apoyo al proceso de aprendizaje de la lectoescritura. De acuerdo a los resultados de la fase de diagnóstico se pudo determinar que un alto porcentaje de factores que inciden en el fracaso escolar en primero primaria, y específicamente en la adquisición de la lectoescritura, tienen su raíz en el bajo nivel de desarrollo emocional de los estudiantes. Como producto de la formación académica de la Maestría en Liderazgo en el Acompañamiento Educativo se formuló el Proyecto de Mejora Educativa que contempla una fase de formación docente en educación emocional, la contextualización de actividades que propicien el desarrollo de las competencias emocionales en los estudiantes, así como el acompañamiento en el aula para fortalecer las habilidades de los maestros en la aplicación del programa y posteriormente la administración de una prueba de inteligencia emocional para niños, que permitirá evaluar la efectividad de las acciones propuestas.

ABSTRACT

The present work has as context the first primary classrooms of the official schools of the municipality of Esquipulas Palo Gordo, department of San Marcos and is related to the implementation of an emotional education program in support of the learning process of reading and writing. According to the results of the diagnostic phase, it was possible to determine that a high percentage of factors that influence school failure in primary school, and specifically in the acquisition of reading and writing abilities, are rooted in the low level of emotional development of children students. As a result of the academic training of the Master in Leadership in Educational Accompaniment, the Educational Improvement Project was formulated, which includes a phase of teacher education in emotional education, the contextualization of activities that foster the development of emotional competences in students, as well as Such as accompaniment in the classroom to strengthen teachers' skills in the application of the program and subsequently the administration of an emotional intelligence test for children, which will allow to evaluate the effectiveness of the proposed actions.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
1. DIAGNÓSTICO	3
1.1 Datos del sector educativo	3
1.2 Síntesis Histórica del municipio	3
1.3 Personal docente en las escuelas seleccionadas	5
1.4 Pensum de estudios	5
1.5 Horario de trabajo	6
1.6 Sistema de Evaluación	6
1.7 Organización y Gestión	6
1.8 Infraestructura	6
1.9 Tamaño y cobertura	6
1.10 Estructura Organizacional de los Centros Educativos	7
1.11 Visión (del Ministerio de Educación)	8
1.12 Misión (del Ministerio de Educación)	8
1.13 Análisis situacional	8
1.14 Identificación de Oportunidades	11
1.15 Priorización de Problemas	12
1.16 Priorización del Proyecto de Intervención	13
1.18 Marco Lógico	16
2. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS	18
3. OBJETIVOS	21
3.1 Objetivo General	21
3.2 Objetivos Específicos	21
4. JUSTIFICACIÓN	22
5. MARCO METODOLÓGICO	24
5.1 Modalidad	24

5.2	Procedimiento	24
5.3	Población y Muestra	26
5.4	Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos	27
5.5	Cronograma de actividades	27
6.	PROPUESTA	28
6.1	Descripción de la propuesta	28
6.2	Antecedentes	29
6.3	Objetivos	30
6.4	Población objetivo	31
6.5	Temática	31
6.6	Estructura	31
6.7	Cronograma	35
6.8	Presupuesto	36
6.9	Resultados esperados	36
7.	MARCO TEÓRICO	37
7.1	Emociones	37
7.2	Desarrollo Emocional del Niño en la Escuela Primaria	39
7.3	Inteligencia Emocional	44
7.4	Educación Emocional	47
7.5	Relación entre la Educación Emocional y el Aprendizaje de la Lectoescritura	49
7.6	Programa de Educación Emocional en Educación Primaria	55
8.	CONCLUSIONES	57
9.	RECOMENDACIONES	58
10.	REFERENCIAS	59
11.	ANEXOS	62

INTRODUCCIÓN

El proyecto denominado “La educación emocional como apoyo al proceso de aprendizaje de la lectoescritura en estudiantes de primero primaria en escuelas oficiales del municipio de Esquipulas Palo Gordo, San Marcos”, surgió como respuesta a la necesidad manifestada de los docentes de contar con estrategias que permitan a los niños encontrar su potencial, sentirse valiosos, competentes, capaces y automotivados para enfrentar los retos que conlleva el aprendizaje de la lectoescritura, debido a que el entorno familiar y social no favorece este proceso, en algunos casos.

Actualmente, la escuela no considera la dimensión emocional del estudiante, puesto que se dedica a desarrollar contenidos programáticos de forma mecanizada y dualista, proceso protagonizado por el docente, dejando de lado las capacidades y necesidades emocionales del niño.

En consecuencia, se propone la implementación de un programa estructurado de educación emocional dirigido a los niños y niñas de primer grado, así como la formación previa a los y las docentes quienes, junto a los estudiantes, darán vida en el aula al programa propuesto. Es importante hacer énfasis en que la formación previa debidamente estructurada, incluida la fase de concientización, se ocupará de desarrollar la convicción de que la misma puede provocar mayores índices de éxito tanto para el estudiante como para el docente.

El proyecto planteado pretende ser un aporte para los centros educativos del nivel primario, considerando que la dimensión emocional es inherente a todo ser humano, no importando su comunidad étnica, su cultura, su idioma o su credo, pues allí donde una persona se forme, allí habrá emociones que

manejar, educar y gestionar, con el propósito de garantizar, no sólo un mejor proceso de aprendizaje de la lectoescritura, sino una mejor calidad de vida y una cultura de paz.

1. DIAGNÓSTICO

1.1 Datos del sector educativo

Nombre del municipio: Esquipulas Palo Gordo, San Marcos

Sector educativo No. : 1227.1

Nombre del Supervisor Educativo: Lic. Pablo Roberto Morales Pérez

Dirección electrónica: prmorales@mineduc.edu.gt

No. De Celular: 42579879

Área: Urbana y Rural

Sector: Oficial

Modalidad de los centros educativos: Monolingüe

1.2 Síntesis Histórica del municipio

Según el artículo “Esquipulas Palo Gordo” (Wikipedia: 2015) Esquipulas Palo Gordo es un municipio de Guatemala. Se encuentra en el suroeste del país, en el departamento de San Marcos. Contaba con 11,138 habitantes según el censo de 2002.

Fue fundado el 24 de diciembre de 1826 por el jefe político quezalteco, Manuel Montufar. Con un clima frío, su principal actividad económica es la agricultura.

1.2.1 División político administrativa. Cabecera municipal: Esquipulas Palo Gordo. Aldeas: Villa Hermosa, Ojo de Agua, Tánil, Fraternidad, Pojopón y El Carrizal. Caseríos: El Paraíso, Jerusalén, Villa Nueva, San Isidro, Primavera, Buena Vista, Esmeralda, Puente de Tierra y Tierra Blanca. Cantones: Barrios y Betania. También cuenta con un Parcelamiento denominado: La Lucha.

1.2.2 Recursos del municipio. Los productos naturales existentes en el área consisten en maderas, cereales, lanas de ganado menor, cueros de res. Los principales cultivos son: caña de azúcar para fabricar panela y aguardiente, maíz, trigo, patatas o papas, frijol, haba, arveja, cebada, avena, hortalizas, etcétera. Los terrenos son planos y fértiles. Hay una escuela primaria y cuentan con servicio de agua potable construido en los años 1970, debido a que este sistema ya no tiene la capacidad para abastecer a toda la población por haber cumplido el tiempo de diseño de vida útil, los pobladores tienen carencia de agua y cuentan con este servicio en un horario limitado. La municipalidad considera como problemas urgentes (2009) el abastecimiento de agua potable y la construcción de escuelas.

1.2.3 Turismo. Dentro de sus atractivos naturales se encuentra el cerro Ixtagel y por la cercanía del Refugio del Quetzal, también se puede observar esta ave en aldea Fraternidad, así como un área boscosa extensa que asciende a un poco más del 50% del territorio, donde se pueden apreciar animales como coyotes, monos, micoleones, venados, zorros, taltuzas, conejos, ardillas, tacuazines y gatos de monte.

Sus fiestas se celebran en honor del Cristo de Esquipulas entre el 12 y el 17 de enero.

1.2.4 Política. En la contienda electoral de 2011, por primera vez en este municipio participó una mujer; Edilma Marleny Ochoa Barrios fue candidata por la Unión del Cambio Nacional —UCN— a la alcaldía municipal.

1.2.5 Clima. En el municipio de Esquipulas Palo Gordo el clima es templado en algunas regiones y frío en otras.

1.2.6 Ubicación geográfica. El municipio de Esquipulas Palo Gordo se localiza al sur oeste de la cabecera departamental de San Marcos, a 7.5 km de distancia. La cabecera municipal de Esquipulas Palo Gordo se encuentra a una altura de 2501 msnm.

1.2.7 Los principales accesos son: Desde la Ciudad de Guatemala hasta San Marcos: Ruta Interamericana, 252 km por carretera asfaltada. Desde San Marcos: 7.5 km por ruta Nacional asfaltada.

Está rodeado por municipios del departamento de San Marcos: Al norte por San Marcos, al sur por San Pedro Sacatepéquez y El Tumbador, al este por San Marcos y al oeste por San Rafael Pie de la Cuesta. (Wikipedia: 2015)

1.3 Personal docente en las escuelas seleccionadas

19 docentes para atender a estudiantes de primero primaria en 17 centros educativos.

1.4 Pensum de estudios

CUADRO No. 1

AREAS DEL CICLO I (PRIMERO, SEGUNDO Y TERCER GRADOS)
<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación y Lenguaje I, II y III • Matemáticas • Medio Social y Natural • Formación Ciudadana • Expresión Artística • Educación Física

Fuente: Currículo Nacional Base –CNB- de Guatemala

1.5 Horario de trabajo

Todos los centros educativos funcionan en jornada matutina: de 08:00 a 13:00 horas

1.6 Sistema de Evaluación

Los docentes observados aún utilizan el sistema de evaluación tradicional: evaluación sumativa a través de pruebas objetivas.

1.7 Organización y Gestión

Las escuelas internamente están organizadas por comisiones de docentes para atender las necesidades de disciplina, cultura, deportes, refacción, evaluación, finanzas, entre otros y los estudiantes organizados por medio del gobierno escolar, en algunos centros educativos. También funciona el Consejo Educativo, en el cual participan los padres y madres de familia.

1.8 Infraestructura

La infraestructura de los establecimientos está construida con block, techo de lámina, algunas aulas cuentan con piso de mosaico (las más antiguas) y granito (las de construcción más reciente).

1.9 Tamaño y cobertura

1.9.1 Tamaño del municipio. El municipio tiene una extensión territorial de 21 kilómetros cuadrados

1.9.2 Cobertura educativa.

CUADRO No. 2

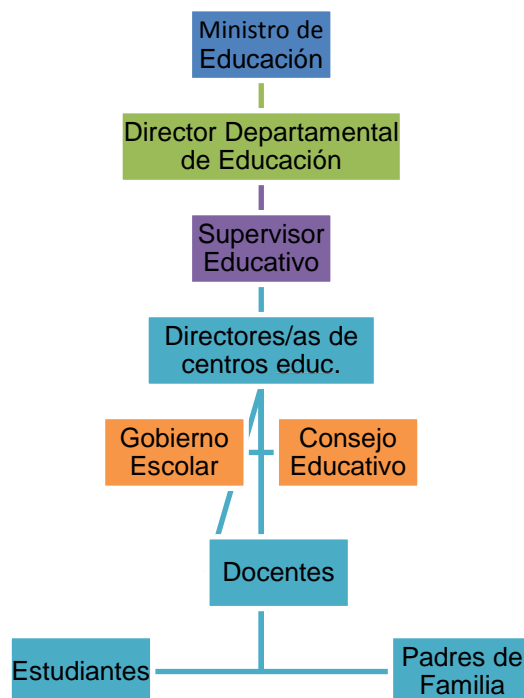
No.	CENTRO EDUCATIVO	DIRECCIÓN	MATRÍCULA DE PRIMERO PRIMARIA
1	EORM	Aldea La Esmeralda	17
2	EORM	Parcelamiento La Lucha	3
3	EORM	Cantón Primavera, Aldea Tánil	18
4	EORM	Caserío Tierra Blanca, Aldea Tánil	26
5	EORM	Cantón Barrios, Aldea Villa Hermosa	22
6	EORM	Sector Villa Rosita, Aldea Fraternidad	6

No.	CENTRO EDUCATIVO	DIRECCIÓN	MATRÍCULA DE PRIMERO PRIMARIA
7	EOUM	Cabecera Municipal	60
8	EOUM 'Pedro Molina'	Cantón Betania	22
9	EORM 'Kirsten Walther'	Aldea Tánil	42
10	EORM 'María Chinchilla Aguilar'	Aldea Ojo De Agua	26
11	EORM	Aldea El Carrizal	10
12	EORM 'José Antonio De León Barrios'	Aldea Villa Hermosa	51
13	EORM	Aldea Pojopón	20
14	EORM '15 De Septiembre'	Aldea Fraternidad	11
15	EORM	Caserío El Paraíso	17
16	EORM	Caserío Jerusalén, Aldea Tánil	8
17	EORM	Caserío Buena Vista Aldea Fraternidad	

FUENTE: Estadística Inicial 2016. DIEDUC San Marcos

1.10 Estructura Organizacional de los Centros Educativos

CUADRO No. 3



Fuente: Supervisión Educativa del sector 1227.1 del municipio de Esquipulas Palo Gordo.

1.11 Visión (del Ministerio de Educación)

Formar ciudadanos con carácter, capaces de aprender por sí mismos, orgullosos de ser guatemaltecos, empeñados en conseguir su desarrollo integral, con principios, valores y convicciones que fundamentan su conducta.

1.12 Misión (del Ministerio de Educación)

Somos una institución evolutiva, organizada, eficiente y eficaz, generadora de oportunidades de enseñanza-aprendizaje, orientada a resultados, que aprovecha diligentemente las oportunidades que el siglo XXI le brinda y comprometida con una Guatemala mejor.

1.13 Análisis situacional

1.13.1 Problemas Generales.

- Fracaso en el aprendizaje de la lectoescritura en primer grado.
- Familias desintegradas y/o disfuncionales.
- Docentes que no participan en procesos permanentes de actualización.
- Problemas de conducta en el aula.
- Escases de áreas recreativas.

1.13.2 Análisis de involucrados.

- **Involucrados:** Directores, docentes, estudiantes, padres de familia y Supervisor Educativo.

CUADRO No. 4
ANÁLISIS DE LOS INVOLUCRADOS.

INVOLUCRADOS	INTERÉS	PROBLEMAS PERCIBIDOS	RECURSOS	MANDATOS	PODER	INTERÉS POR EL PROYECTO	CONFLICTO POTENCIAL
Docentes de primero primaria	Recibir orientación pertinente	Desarrollo inadecuado de	Material didáctico	Legislación educativa	Cumplir con recomen-	Actualización docente	Resistencia al cambio

INVOLUCRADOS	INTERÉS	PROBLEMAS PERCIBIDOS	RECURSOS	MANDATOS	PODER	INTERÉS POR EL PROYECTO	CONFLICTO POTENCIAL
	en la búsqueda de la mejora de la calidad educativa	<p>métodos de aprendizaje de la lectoescritura</p> <p>No realizan actividades para desarrollo de la automotivación para el aprendizaje</p>	<p>Material concreto</p> <p>Proceso de formación docente</p>	vigente en Guatemala	daciones y sugerencias dadas.		
Estudiantes de primero primaria	Formación integral	<p>Dificultad en adquisición de lectoescritura.</p> <p>Falta de desarrollo de competencias emocionales</p>	<p>Materiales concretos</p> <p>Útiles escolares</p>	Legislación educativa vigente en Guatemala	Demostrar constancia, perseverancia y responsabilidad en su formación	<p>Ser protagonista en el proceso de aprendizaje</p> <p>Involucrarse espontáneamente en las actividades propuestas.</p> <p>Asegurar el éxito escolar y una mejor calidad de vida</p>	Que los docentes no sean constantes en el desarrollo de actividades de educación emocional para apoyar el proceso de aprendizaje de la lectoescritura
Padres de familia	Formación integral de sus hijos	<p>Desinterés por acompañar a sus hijos.</p> <p>Desvinculación con la filosofía del Ministerio de Educación.</p>	<p>Económicos</p> <p>Proceso de formación.</p>	Legislación educativa vigente en Guatemala	<p>Establecer una comunicación de doble vía con los docentes.</p> <p>Brindar el acompañamiento y la comunicación asertiva con sus hijos</p>	<p>Acciones que fortalezcan la formación de su hijo.</p> <p>Participar activamente en la formación de sus hijos con el apoyo de los proceso de</p>	<p>Acuerdos entre los padres y docentes.</p> <p>No entender y comprender la intencionalidad innovadora del docente</p>

INVOLUCRADOS	INTERÉS	PROBLEMAS PERCIBIDOS	RECURSOS	MANDATOS	PODER	INTERÉS POR EL PROYECTO	CONFLICTO POTENCIAL
						formación (escuela de padres)	
Supervisor Educativo	La calidad educativa	Poco acompañamiento áulico debido a sobrecarga de funciones administrativas. Se interesa únicamente en el desarrollo cognitivo de los y las estudiantes .	Autoridad administrativa y técnica Formación en acompañamiento educativo	Legislación educativa vigente en Guatemala	Autorizar la implementación de proyectos de mejora educativa Incentivar a los docentes con procesos de formación para mejorar su práctica en el aula. Organizar comunidades de aprendizaje	Reducción del fracaso escolar en primer grado. Mejora de la calidad de la educación en el municipio	Imposición de instrucciones. Falta de empatía hacia los docentes. Resistencia a recibir apoyo para solucionar problemas de los centros educativos a su cargo.

FUENTE: Información recabada en reunión con directores del nivel primario del municipio de Esquipulas Palo Gordo, San Marcos.

1.13.3 Demandas institucionales.

- Infraestructura adecuada
 - Área recreativa
 - Mobiliario y equipo
- Proveer de herramientas pedagógicas y didácticas a los docentes para brindar formación integral

1.13.4 Demandas poblacionales.

- Acompañamiento en el aula
- Docentes actualizados

- Educación emocional
- Aprendizaje significativo
- Educación inclusiva
- Educación activa-participativa

1.13.5 Proyectos futuros.

- Infraestructura adecuada
- Áreas recreativas
- Actualización docente en comunidades de aprendizaje
- Tecnificación educativa
- Cambios en el modelo de acompañamiento educativo

1.14 Identificación de Oportunidades

1.14.1 Análisis de FODA.

CUADRO No. 5

FORTALEZAS (Internas)	OPORTUNIDADES (Externas)	DEBILIDADES (Internas)	AMENAZAS (Externas)
<ul style="list-style-type: none"> • Directores dispuestos a recibir apoyo para aumentar el índice de éxito escolar. 	<ul style="list-style-type: none"> • Apoyo de organizaciones gubernamentales y no gubernamentales 	<ul style="list-style-type: none"> • Ausencia de acompañamiento en el aula • Asignación de grados sin tomar en cuenta aspectos técnicos (por sorteo) 	<ul style="list-style-type: none"> • Carga administrativa impuesta por otras instancias del MINEDUC
<ul style="list-style-type: none"> • Docentes exclusivos para atender a primer grado 	<ul style="list-style-type: none"> • Apoyo de organizaciones gubernamentales y no gubernamentales 	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo inadecuado de métodos de aprendizaje de la lectoescritura en el aula • Uso inadecuado de material didáctico. • No utilizan la tecnología para innovar. 	<ul style="list-style-type: none"> •
<ul style="list-style-type: none"> • Población escolar en primero primaria 	<ul style="list-style-type: none"> • Programas de apoyo del MINEDUC 	<ul style="list-style-type: none"> • 	<ul style="list-style-type: none"> • Desintegración familiar • Disfuncionalidad familiar • Maltrato infantil • Desnutrición. • Problemas de aprendizaje. • Pobreza generalizada.

FORTALEZAS (Internas)	OPORTUNIDADES (Externas)	DEBILIDADES (Internas)	AMENAZAS (Externas)
• Aulas específicas para primer grado	•	• En algunos centros educativos no existen áreas recreativas.	•

FUENTE: Información recabada en reunión con Directores de centros educativos del nivel primario, guías de observación en el aula y registros de evaluación lectoescritura. Julio a Septiembre de 2016.

1.15 Priorización de Problemas

CUADRO No. 7

PRIORIZACIÓN DE PROBLEMAS

ESTRATEGIAS DE ACCION	PROPUESTAS DE PROYECTOS
Estrategias (Debilidades y Oportunidades)	
Gestionar apoyo para garantizar la implementación de un programa de educación emocional	Programa de Educación Emocional como apoyo al aprendizaje de la lectoescritura Acompañamiento Pedagógico.
Estrategias (Debilidades y Amenazas)	
Implementar una escuela de padres	Estrategia de actualización docente
Estrategias (Fortaleza y Oportunidades)	
Implementar la comunidad de aprendizaje en la escuela	Comunidad de Aprendizaje conformada por directores
Estrategias (Fortalezas y Amenazas)	
Implementar una escuela de padres	Escuela de Padres

FUENTE: Información recabada en reunión con Directores de centros educativos del nivel primario, guías de observación en el aula y registros de evaluación de lectoescritura. Julio a Septiembre de 2016

1.16 Priorización del Proyecto de Intervención

CUADRO No. 8

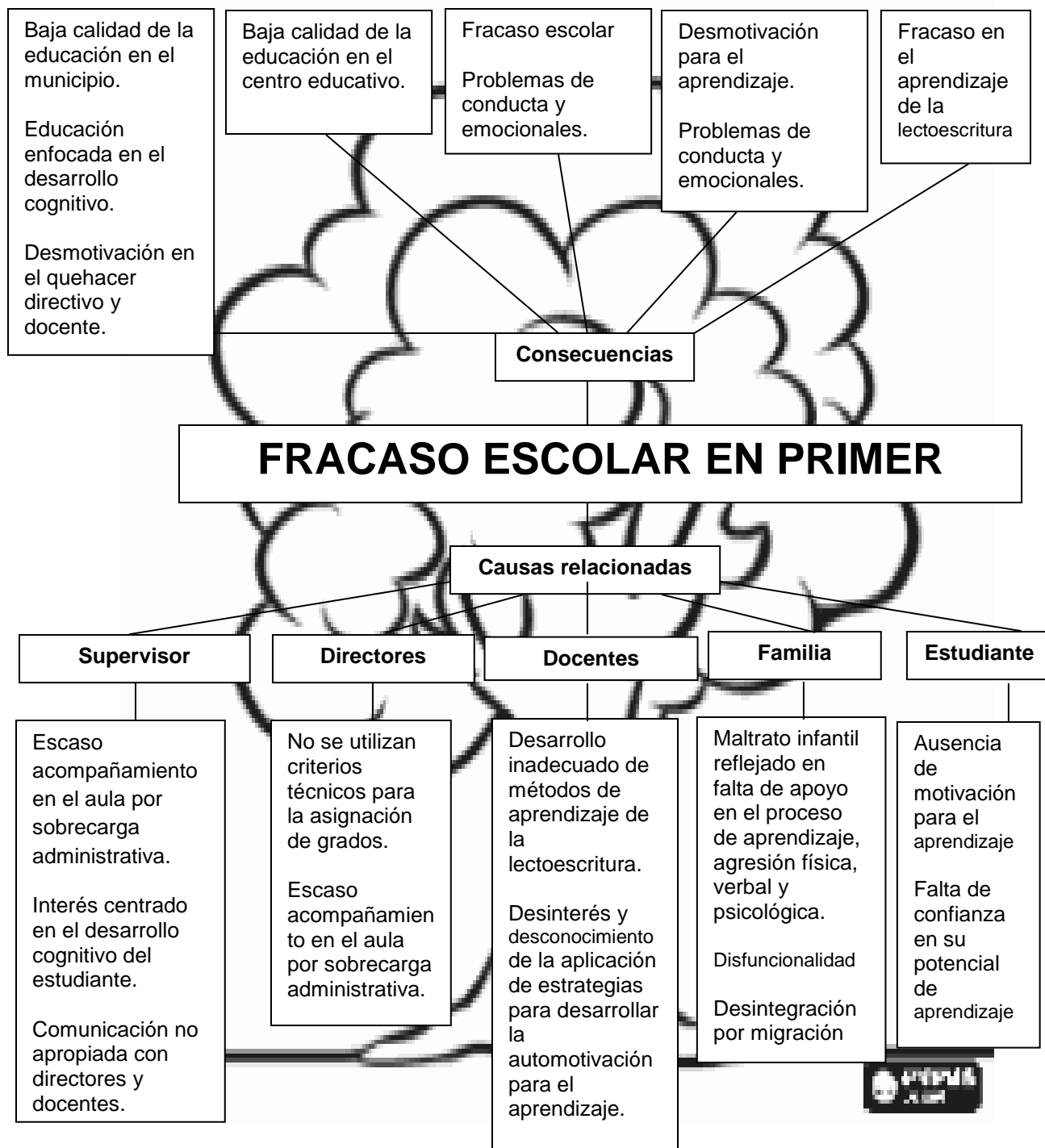
PRIORIZACIÓN DEL PROYECTO DE INTERVENCIÓN

Alternativas de Proyectos	Criterios de evaluación									
	F = Factible de 5 a 10 mayor aceptación NF = No factible de 1 a 5 menor aceptación									
	MENOR COSTO		MENOR DECISIÓN DE INTERÉS		BENEFICIO GRUPAL Y COMUNITARIO		ACEPTACIÓN DE LOS AGENTES		TOTALES	
	F	NF	F	NF	F	NF	F	NF	F	NF
Programa de Educación Emocional como apoyo al aprendizaje de la lectoescritura	10		10		10		8	2	38	2
Estrategia de actualización docente	10		10		10		5	5	35	5
Comunidad de Aprendizaje conformada por directores	10		8	2	10		6	4	34	6
Escuela de Padres	10		10		10		4	6	34	6

FUENTE: Información recabada en reunión con Directores de centros educativos del nivel primario, guías de observación en el aula y registros de evaluación de lectoescritura. Julio a Septiembre de 2016

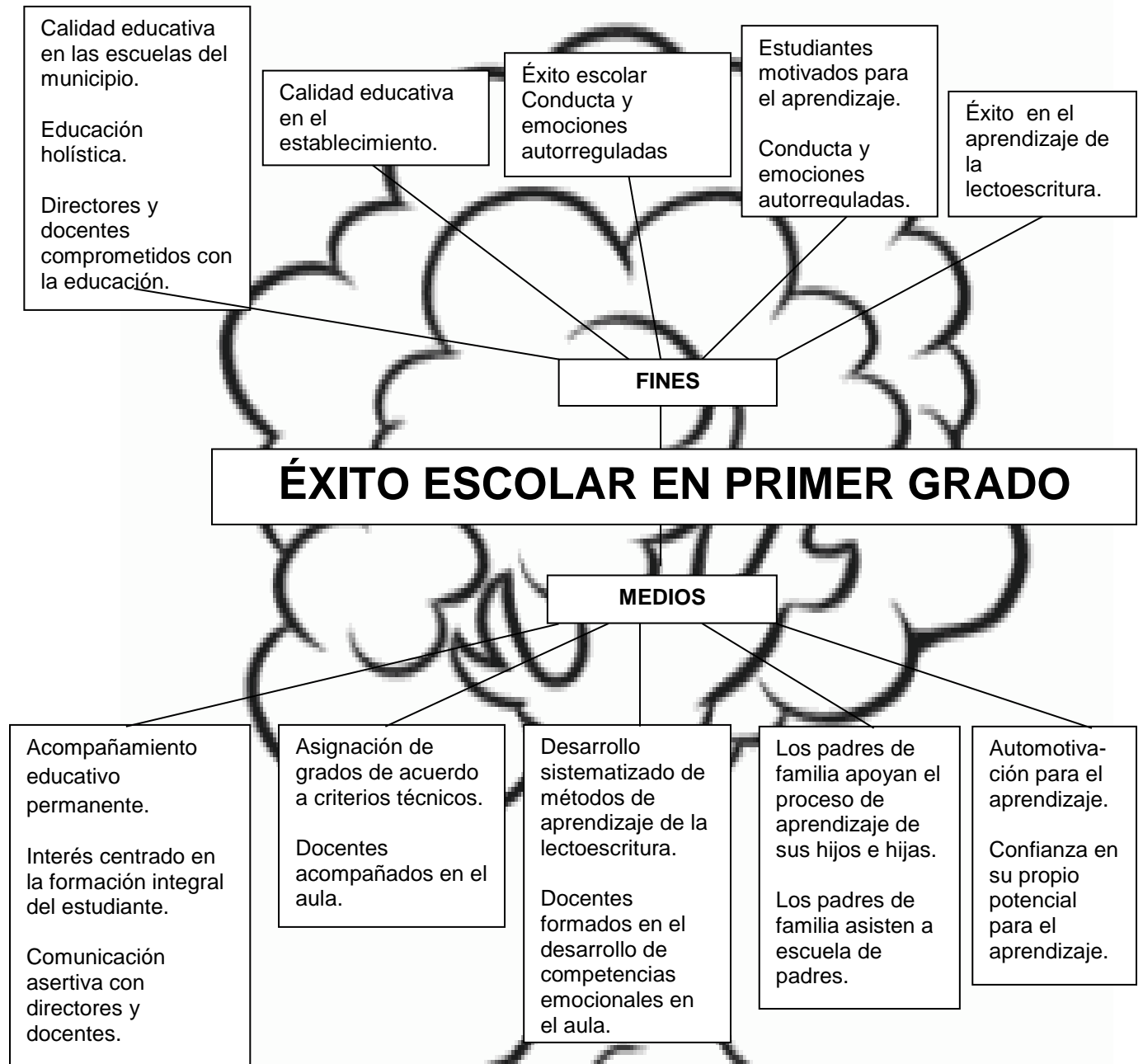
1.17 Selección de alternativas

1.17.1 Árbol de problemas



FUENTE: Información recabada en reunión con Directores de centros educativos del nivel primario, guías de observación en el aula y registros de evaluación de lectoescritura. Julio a Septiembre de 2016

1.17.2 Árbol de Objetivos



FUENTE: Información recabada en reunión con Directores de centros educativos del nivel primario, guías de observación en el aula y registros de evaluación de lectoescritura. Julio a Septiembre de 2016



1.18 Marco Lógico

CUADRO No. 9

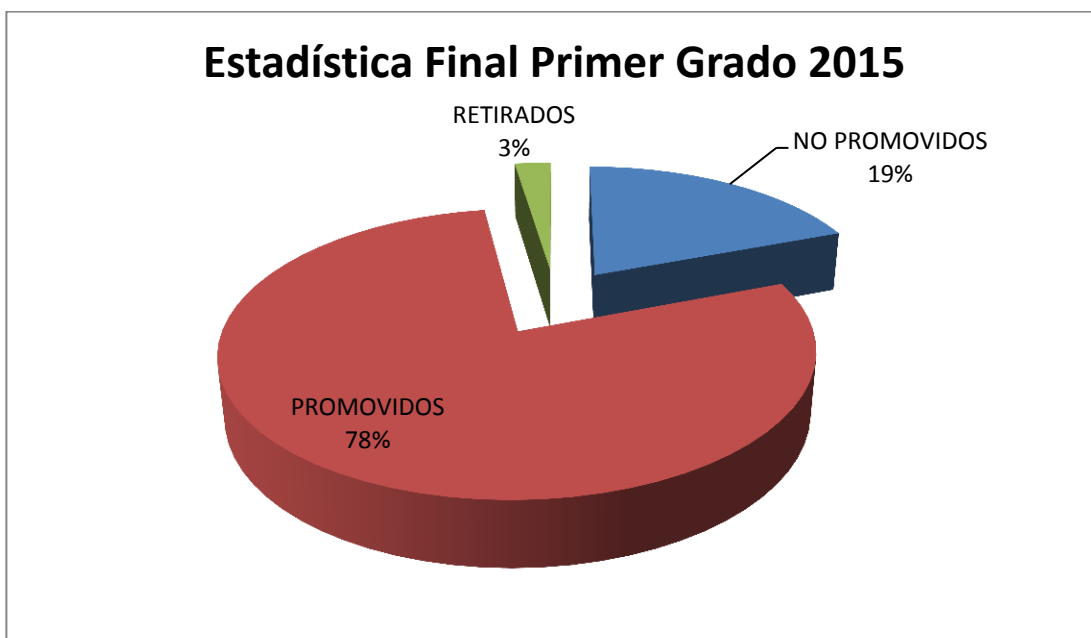
RESUMEN NARRATIVO DE OBJETIVOS	INDICADORES VERIFICABLES OBJETIVAMENTE	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
<p>FIN</p> <p>Aprendizaje eficiente de la lectoescritura en estudiantes de primero primaria.</p>	90% de los estudiantes lograron aprendizaje eficiente de la lectoescritura	Cuadros de resultados finales	Disposición de la comunidad educativa para mejorar los procesos en el aula.
<p>PROPOSITO</p> <p>Mejora en el aprendizaje de la lectoescritura de los estudiantes de primero primaria.</p>	100% de los estudiantes de primero primaria mejoraron en el aprendizaje de la lectoescritura	Cuadros de resultados finales	<p>Falta de educación del afecto en el aula</p> <p>Resistencia al cambio por parte del docente</p> <p>Aplicación inadecuada de métodos de enseñanza de lectoescritura</p> <p>Poca colaboración de los padres de familia</p>
<p>COMPONENTES</p> <p>Nuevo enfoque de los procesos de enseñanza-aprendizaje de la lectoescritura en primer grado.</p>	3 escuelas del nivel primario desarrollan un nuevo enfoque de los	Cuadros de registro de resultados finales	Disposición de la comunidad educativa.
<p>ACTIVIDADES</p> <p>Acompañamiento educativo por parte del Supervisor Educativo y de directores de los centros educativos.</p>	<p>Diagnóstico a través de reunión con directores y visitas de observación de los centros educativos.</p> <p>Formulación del proyecto.</p>	<p>Registro de asistencia</p> <p>Fotografías</p> <p>Guías de observación y evaluación de lectoescritura</p> <p>Proyecto</p>	<p>En el aula únicamente se pone énfasis en el aprendizaje de contenidos académicos y se olvida la dimensión emocional del estudiante.</p> <p>Los docentes no cuentan con formación para el desarrollo de competencias</p>

RESUMEN NARRATIVO DE OBJETIVOS	INDICADORES VERIFICABLES OBJETIVAMENTE	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
	<p>Formación docente para el desarrollo del programa de educación emocional en primer grado.</p> <p>Contextualización de un programa de educación emocional.</p> <p>Acompañamiento en la implementación del programa en el aula.</p> <p>Evaluación de resultados.</p>	<p>Planificación del proceso de formación</p> <p>Fotografías</p> <p>Registros de asistencia</p> <p>Programa de educación emocional</p> <p>Registros de asistencia</p> <p>Fotografías</p> <p>Guías de observación</p> <p>Fotografías</p> <p>Prueba de inteligencia emocional para niños.</p>	<p>emocionales.</p> <p>Existen programas de educación emocional ya implementados en otros países que se pueden contextualizar.</p> <p>Es importante crear un sistema de evaluación continua del proyecto</p>

FUENTE: Información recabada en reunión con Directores de centros educativos del nivel primario, guías de observación en el aula y registros de evaluación de lectoescritura. Julio a Septiembre de 2016

2. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS

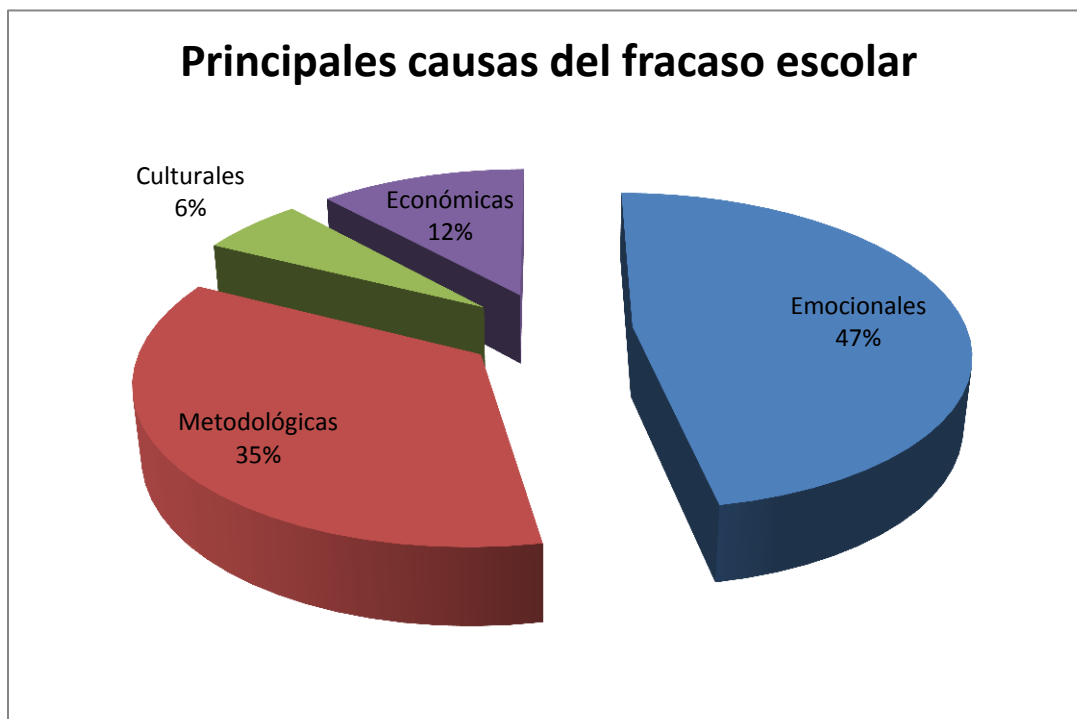
Gráfica No. 1



Fuente: Unidad de Planificación, DIDEDUC San Marcos

Del 100% de estudiantes inscritos en primer grado en el año 2015, un 19% no promovió al grado inmediato superior por diferentes causas, un 78% fue promovido al grado inmediato superior y un 3% se retiró definitivamente del centro educativo en el transcurso del ciclo escolar, lo que significa que el fracaso escolar ascendió al 22%.

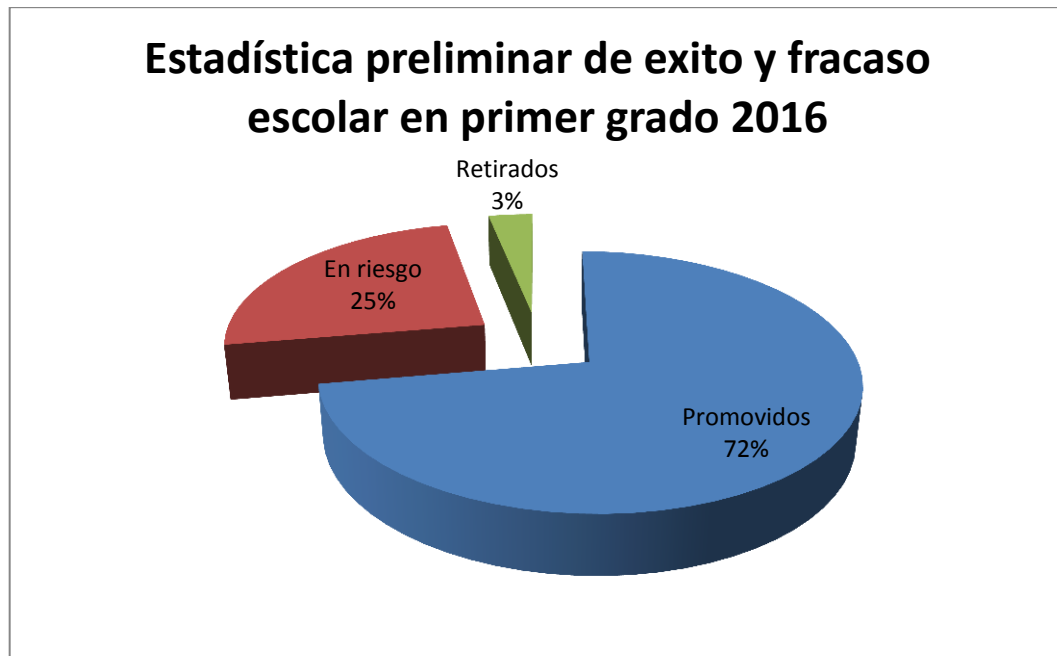
Gráfica No. 2



Fuente: Entrevista a directores de centros educativos del municipio de Esquipulas Palo Gordo. Julio 2016

En reunión con directores de los centros educativos del nivel primario se determinó que un 47% de las principales causas del fracaso escolar se deben a la falta de atención a la dimensión emocional del estudiante tanto en la escuela como en la familia, un 35% se debe a deficiencias en la aplicación de métodos obsoletos en el desarrollo de los procesos de aprendizaje, un 6% se debe a situaciones culturales, entre ellas la desvalorización de la educación formal y un 12% se debe a factores económicos, siendo el principal el trabajo infantil.

Gráfica No. 3



Fuente: Reporte de directores de los centros educativos del municipio de Esquipulas Palo Gordo. Julio 2016

Según reporte presentado por los directores del nivel primario a la Supervisión Educativa del municipio de Esquipulas Palo Gordo, el 72% de estudiantes están preparados para ser promovidos al grado inmediato superior, el 25% se encuentra en riesgo de no ser promovidos debido a diversas causas, figurando entre las principales las relacionadas con el bajo nivel de desarrollo emocional, y el 3% de estudiantes se retiró del centro educativo, lo que representa un 28% de posible fracaso escolar.

3. OBJETIVOS

3.1 Objetivo General

- Proponer la implementación de un programa de educación emocional como apoyo para el aprendizaje de la lectoescritura en primer grado de educación primaria en escuelas oficiales del municipio de Esquipulas Palo Gordo, departamento de San Marcos.

3.2 Objetivos Específicos

- Desarrollar un proceso de formación docente para implementar un programa de educación emocional en primer grado.
- Contextualizar un programa de educación emocional para ser aplicado en primer grado.
- Acompañar la implementación del programa de educación emocional en el aula.
- Evaluar los resultados de la implementación del programa de educación emocional al finalizar el primero y segundo bloques de aprendizaje.

4. JUSTIFICACIÓN

Por medio de las acciones realizadas en la fase de diagnóstico de necesidades, tanto de docentes como de estudiantes de primer grado, y durante el proceso de acompañamiento educativo, especialmente en tres de las escuelas oficiales del municipio de Esquipulas Palo Gordo, se pudo determinar que existen diversos factores que inciden en el fracaso escolar, concluyendo que la mayoría de ellos tienen su origen en un inadecuado desarrollo emocional, inicialmente de los padres de familia, docentes y por ende de los niños y niñas que se enfrentan en primer grado a situaciones de aprendizaje diferentes a las del nivel preprimario, especialmente la lectoescritura que se concibe como el eje fundamental del proceso de escolarización y la herramienta que permite la adquisición de otros conocimientos, considerando además su fuerte carga emocional.

Entre los factores que afectan negativamente el aprendizaje de la lectoescritura en los centros educativos del nivel primario del municipio de Esquipulas Palo Gordo, se pueden mencionar: absentismo escolar, desintegración y disfuncionalidad familiar, maltrato infantil, trabajo infantil, falta de atención de los padres de familia, la educación formal no es significativa para los padres de familia y desmotivación de los docentes, entre otros.

Este proyecto se enfoca en apoyar la educación del afecto o educación emocional de los niños y niñas, la cual, según Rafael Bisquerra en su artículo “Concepto de Educación Emocional” es entendida como un “*proceso educativo, continuo y permanente*, que pretende potenciar el desarrollo emocional como complemento indispensable del desarrollo cognitivo, constituyendo ambos los elementos esenciales del desarrollo de la personalidad integral” (22 párr. 1), a

través de diversas acciones que se irán desarrollando progresivamente hasta llegar al aula.

La importancia de la implementación de un programa de educación emocional como apoyo al aprendizaje de la lectoescritura en el primer año del nivel primario reside en que, hasta el momento en Guatemala, no se ha considerado propiamente, la relevancia de enlazar la emoción y la cognición, como los motores para el aprendizaje en todas las áreas curriculares. Se aborda el desarrollo de competencias emocionales en las áreas de aprendizaje del CNB de todos los niveles educativos, no obstante, la sociedad actual necesita de la educación emocional en la escuela como un área específica de aprendizaje con la misma importancia que se requiere el aprendizaje de lectoescritura o el cálculo matemático.

Por lo tanto, este proyecto persigue el desarrollo de habilidades emocionales que favorezcan el aprendizaje de la lectoescritura, la maduración emocional y el bienestar personal de los niños y niñas. La educación emocional es indispensable “entre otros muchos motivos, porque el manejo de las emociones pueden permitir al niño o la niña afrontar situaciones difíciles del aprendizaje [de la lectoescritura] que el intelecto todavía no sabe resolver” (Justo de la Rosa, s/f: 6) continua indicando la autora que con la educación del afecto “se amplía la agudeza y la profundidad de la percepción y la intuición; así mismo, aumentan la motivación, la curiosidad y las ganas de aprender.”

En conclusión, el programa de educación emocional que se propone implementar en las aulas de primer grado, es importante porque se centra en el desarrollo de competencias intrapersonales e interpersonales, “que de la mano con el desarrollo de competencias lingüísticas, cognitivas y psicomotoras permitirán que los niños y niñas realicen el aprendizaje de la lectoescritura con éxito y satisfacción” Justo de la Rosa (s.f.).

5. MARCO METODOLÓGICO

5.1 Modalidad

5.1.1 Proyecto Factible

Según Navas (2010) el proyecto factible consiste en la investigación, elaboración y desarrollo de un modelo operativo viable para solucionar problemas, requerimientos necesidades de organizaciones o grupos sociales que pueden referirse a la formulación de políticas, programas, tecnologías, métodos, o procesos. El proyecto debe tener el apoyo de una investigación de tipo documental, y de campo, o un diseño que incluya ambas modalidades.

5.2 Procedimiento

5.2.1 Fase I. Para obtener el diagnóstico de necesidades de las escuelas oficiales del nivel de educación primaria del municipio de Esquipulas Palo Gordo se realizó, inicialmente, una reunión con el Supervisor Educativo y directores para llevar a cabo un análisis de los factores que inciden en el fracaso escolar en primer grado, enfocándose específicamente en el proceso de aprendizaje de lectoescritura.

Después de haber realizado la etapa de análisis, los directores determinaron que, en el caso específico del contexto en que se desenvuelven, son veinte (20) los obstáculos que impiden a los niños y niñas obtener resultados positivos en primer grado, destacando entre ellos el absentismo escolar, la desintegración y disfuncionalidad familiar, maltrato y trabajo infantil, problemas emocionales de los estudiantes, desmotivación de los maestros y padres de familia.

En el apartado de anexos se incluye la minuta de la reunión mencionada, a la cual asistieron 17 directores de los 17 centros educativos del nivel primario del municipio en referencia.

Posteriormente, se acordó que cada centro educativo implementaría una estrategia de apoyo a los niños y niñas en riesgo de no ser promovidos, acordando que ésta consistiría en un período de atención específica (1 hora diaria) al grupo de niños que presentan retraso en la adquisición de la lectoescritura.

Una semana después, el Supervisor Educativo convocó a docentes de primer grado para realizar en conjunto un programa de reforzamiento de ocho semanas, el cual también se adjunta en los anexos.

Posteriormente se realizaron visitas de acompañamiento y evaluación a estudiantes de primer grado de tres escuelas, para determinar el avance en las competencias de lectura y escritura, para el efecto se utilizaron las herramientas: *guía de observación del desempeño docente y registro de evaluación de lectoescritura*, mismas que se adjuntan en los anexos.

Al efectuar un análisis de lo observado en las aulas, específicamente en los apartados de *interacción con el grupo, dinámica grupal y estrategias didácticas* del instrumento *guía de observación del desempeño docente*, así como de los resultados obtenidos por los y las estudiantes de primer grado, se pudo determinar que el clima emocional favorable en el aula y el desarrollo de competencias emocionales son aspectos que en la mayoría de centros educativos no han sido tomados en cuenta para propiciar el éxito escolar en primer grado, partiendo de lo señalado por Martino Zózima, en su artículo *La emoción – motor para el aprendizaje: “sin emoción no hay educación”*, así como por el principio en el que se basa la Neuroeducación: *la emoción y la*

cognición son procesos que van unidos y se interrelacionan entre sí para dar como resultado la conducta del ser humano.

5.2.2 Fase 2

- Elaborar una propuesta de implementación de un programa de educación emocional en primer grado, tomando en cuenta la siguiente temática: Emociones, Inteligencia emocional, competencias emocionales, educación emocional, actividades para desarrollar competencias emocionales de acuerdo a la edad de las y los estudiantes y la gestión de emociones para el aprendizaje de la lectoescritura.
- Desarrollar el proceso de formación docente a través de talleres de formación durante los tres primeros meses del ciclo escolar.

5.2.3 Fase 3

- Realizar visitas de acompañamiento educativo para dar seguimiento al proyecto.
- Evaluar el avance de los estudiantes en la adquisición de competencias emocionales a través de una prueba de inteligencia emocional para niños.

5.3 Población y Muestra

17 centros educativos que atienden a 359 estudiantes de primero primaria.

6. PROPUESTA

Nombre del autor de la propuesta: Karina Lisbeth Escobar y Escobar de Ochoa

Fecha de emisión: 30 de septiembre de 2016

Nombre de la propuesta: Implementación de un programa de educación emocional como apoyo al proceso de aprendizaje de la lectoescritura en estudiantes de primero primaria de escuelas oficiales del municipio de Esquipulas Palo Gordo, departamento de San Marcos.

6.1 Descripción de la propuesta

La implementación de un programa de educación emocional en el aula consiste, básicamente, en dedicar de uno a tres períodos a la semana para trabajar con los niños y niñas actividades que les permitan desarrollar las competencias emocionales intrapersonales, tales como: la autoconsciencia, la autorregulación y la automotivación; así como competencias emocionales interpersonales: empatía y destrezas sociales.

Para lograr la implementación del programa de educación emocional en primer grado se ha previsto un período de formación a las y los docentes de primer grado, la contextualización de un programa con el apoyo de los mismos docentes, tomando como referencia programas ya elaborados e implementados en otros países; luego la implementación en el aula con el acompañamiento educativo correspondiente y la evaluación del proyecto al finalizar el primero y segundo bloques de aprendizaje.

6.2 Antecedentes

Desde 2007 la Fundación Botín (organización creada en 1964 por Marcelino Botín Sanz de Sautuola y su esposa Carmen Yllera, para promover el desarrollo social de Cantabria. Desde 2010 desarrolla programas en América Latina. Desarrolla programas en los ámbitos del arte y la cultura, la educación, la ciencia y el desarrollo rural) investiga junto a reconocidos expertos de diversas nacionalidades el estado de la educación emocional y social en distintos lugares del mundo. Los resultados de estas investigaciones se han dado a conocer mediante la difusión de experiencias educativas significativas acontecidas en dichos países y publicadas en diferentes informes en 2008, 2011, 2013 y 2015.

Actualmente son 21 países analizados: Alemania, España, Estados Unidos, Países Bajos, Reino Unido, Suecia, Australia, Canadá, Finlandia, Portugal, Singapur, Argentina, Austria, Israel, Noruega, Sudáfrica, Dinamarca, Malta, México, Nueva Zelanda y Suiza, los cuales aportan propuestas innovadoras en el reto de mejorar la calidad educativa y el bienestar de los niños y adolescentes (Fundación Botín, 2015:9).

Es importante mencionar que el gobierno de Finlandia, siendo uno de los países con el mejor índice de rendimiento académico en los últimos años según el informe del Programa Internacional para la Evaluación de Estudiantes –PISA– por sus siglas en Inglés, se ha preocupado por implementar la educación emocional en sus centros educativos, debido a los altos índices de depresión, ansiedad y suicidios en niños y adolescentes y esperan con esta estrategias mejorar el bienestar emocional de las y los estudiantes, tomando en cuenta que se trata de un proceso y los cambios no se harán evidentes de inmediato (Fundación Botín, 2011:119)

En los informes presentados por la fundación Botín, pionera en la investigación sobre avance de la educación emocional y social, todos los países analizados comparten experiencias exitosas respecto a la aplicación de programas de

educación emocional en el aula. De tal manera que, actualmente, ya existen diversos programas de educación emocional creados por expertos, tal es el caso del programa creado para atender a estudiantes entre 3 y 20 años en la provincia española de Gipuzkoa (Garmendia Iturrioz, 2008:3).

Estudios recientes de la ciencia psicológica y la neurociencia hacen énfasis en que las emociones juegan un papel crucial en el aprendizaje, aunque la escuela desde sus orígenes fue diseñada como una institución racional y antiemocional, un lugar para reprimir y negar las emociones (Casassus, s/f: 7). Por esta razón y tomando en cuenta que actualmente la escuela se ve urgida a brindar una educación holística, se realiza la propuesta de implementar, aunque sea en un pequeño rincón del país y con una pequeña porción de la población escolar, esta propuesta que seguramente incidirá positivamente en el desarrollo emocional y cognitivo de los niños y niñas de primero primaria para alcanzar el éxito escolar.

6.3 Objetivos

6.3.1 Objetivo General

- Implementar un programa de educación emocional como apoyo para el aprendizaje de la lectoescritura en primer grado de educación primaria en escuelas oficiales del municipio de Esquipulas Palo Gordo, departamento de San Marcos.

6.3.2 Objetivos Específicos

- Desarrollar un proceso de formación docente para implementar un programa de educación emocional en primer grado.
- Contextualizar un programa de educación emocional para ser aplicado en primer grado.

- Acompañar la implementación del programa de educación emocional en el aula.
- Verificar los resultados de la implementación del programa de educación emocional durante y al finalizar el ciclo escolar.

6.4 Población objetivo

Niños y niñas, estudiantes de primer grado de primaria en escuelas oficiales del municipio de Esquipulas Palo Gordo, San Marcos.

6.5 Temática

En la presente propuesta se abordan los temas:

- Emoción
- Inteligencia Emocional
- Competencias emocionales intrapersonales e interpersonales
- Educación Emocional
- Importancia de la Educación Emocional para el Aprendizaje de la Lectoescritura
- Programas de Educación Emocional

6.6 Estructura

COMPONENTE	ACTIVIDADES	DURACIÓN	MATERIALES	RECURSOS DIGITALES
<p>Formación a docentes de primer grado</p> <p>Se ejecutará a través de un curso de 6 talleres, con duración de 3 meses.</p>	<p>Talleres de formación con la temática:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Educación emocional y su situación actual a nivel mundial. 2. Las emociones 	<p>Cada taller tendrá una duración de 5 horas.</p> <p>Se desarrollarán dos talleres al mes.</p>	<p>Papelógrafos</p> <p>Marcadores</p> <p>Temperas</p> <p>Tijeras</p> <p>Pegamento</p>	<p>Situación actual de la educación emocional http://www.fundacionbotin.org/educacion-contenidos/educacion-emocional-y-social-analisis-internacional.html</p> <p>La educación</p>

COMPONENTE	ACTIVIDADES	DURACIÓN	MATERIALES	RECURSOS DIGITALES
	<p>3. Inteligencia emocional</p> <p>4. Competencias emocionales intrapersonales</p> <p>5. Competencias emocionales interpersonales</p> <p>6. Implementación de un programa de educación emocional para apoyar el proceso de aprendizaje de la lectoescritura</p>		<p>Cartulina</p> <p>Pinceles</p> <p>Fieltro</p> <p>Pistola de silicón</p> <p>Silicón</p> <p>Cinta adhesiva</p> <p>Material reciclado</p> <p>CDs de música</p> <p>Equipo multimedia</p> <p>Bocinas para computadora</p>	<p>emocional: conceptos fundamentales http://www.redalyc.org/pdf/410/41040202.pdf</p> <p>La educación emocional: su importancia en el proceso de aprendizaje http://www.revistas.u.cr.ac.cr/index.php/educacion/article/viewFile/455/9906</p> <p>Guía breve de educación emocional http://www.elisabethornano-tdah.org/archivos/guia-educacion-emocional-familiares-educadores.pdf</p> <p>Orientación psicopedagógica y educación emocional http://www.ub.edu/gr-op/catala/wp-content/uploads/2014/03/Orientaci%C3%B3n-psicopedag%C3%B3gica-y-educaci%C3%B3n-emocional.pdf</p> <p>Educación Emocional https://www.youtube.com/watch?v=O6v2y-0i0a0</p> <p>Qué son las emociones https://filosert.files.wordpress.com/2012/06/u9-las-emociones.pdf</p> <p>Sobre educación</p>

COMPONENTE	ACTIVIDADES	DURACIÓN	MATERIALES	RECURSOS DIGITALES
				emocional www.rafaelbisquer.com/
Responsables: Supervisor Educativo y maestrante.				

COMPONENTE	ACTIVIDADES	DURACIÓN	MATERIALES	RECURSOS DIGITALES
Contextualización de un programa de educación emocional	<p>Al inicio del curso de formación se asignará a los docentes la lectura de programas ya elaborados y con esa base la invención o adaptación de actividades que se puedan realizar en el aula para desarrollar las competencias emocionales.</p> <p>Al finalizar el curso de formación se conformará una comisión de docentes encargados de construir un programa con el aporte de todos los docentes participantes, ajustado a las características de la población escolar de los centros educativos seleccionados.</p>	La comisión designada se reunirá una vez por semana, durante un mes y medio.	<p>Equipo de cómputo</p> <p>Hojas de papel bond</p> <p>Impresora</p>	<p>Programas de educación emocional</p> <p>http://www.orientacionandujar.es/wp-content/uploads/2015/10/programa-de-Educaci%C3%B3n-Emocional-Infantil-3-4-a%C3%B1os.pdf</p> <p>http://www.orientacionandujar.es/wp-content/uploads/2015/10/programa-de-Educaci%C3%B3n-Emocional-Infantil-5-a%C3%B1os.pdf</p> <p>http://www.orientacionandujar.es/wp-content/uploads/2015/10/contenidos-programa-INTELIGENCIA-EMOCIONAL-Primaria-6-8-a%C3%B1os-.pdf</p> <p>https://convivencia.files.wordpress.com/2010/10/programa_ed-emocional-</p>

COMPONENTE	ACTIVIDADES	DURACIÓN	MATERIALES	RECURSOS DIGITALES
				<p>prevencion_violencia-1c-esocaruaana2004322p.pdf</p> <p>http://www.rafaelb.isquerra.com/es/biografia/publicaciones/libros/educacion-emocional/171-educacion-emocional-programa-educacion-primaria.html</p> <p>Evaluación de programas de educación emocional http://revistas.um.es/rie/article/view/File/121241/113891</p> <p>http://www.um.es/documents/299436/550133/VELEZ+ORTIZ,+ELENA+y+LOZANO+MARTINEZ,+JOSEFINA.pdf</p> <p>http://online.ucv.es/resolucion/files/Manual-de-Inteligencia-Emocional-Practica.pdf</p>
Responsables: Supervisor Educativos, maestrante, docentes de primer grado.				

COMPONENTE	ACTIVIDADES	DURACIÓN	MATERIALES	RECURSOS DIGITALES
Acompañamiento en la implementación del programa	Visitas de acompañamiento a los docentes de primer grado de los centros educativos oficiales del	8 meses	<p>Guía de observación</p> <p>Registro de resultados en lectoescritura</p>	http://www.fundacionbotin.org/educacion-contenidos/test-inteligencia-emocional.html

No.	ACTIVIDADES	Ene.	Feb.	Mar.	Abr.	Mayo	Jun.	Jul.	Ag.	Sept.	Oct.
2	Contextualización del programa de educación emocional										
3	Acompañamiento en el aula										
4	Verificación de resultados del programa										

6.8 Presupuesto

Cantidad	Materiales	Precio Unit.	Total Q.
100	Pliegos de papel de envolver	0.50	50.00
100	Pliegos de cartulina	1.25	125.00
50	Marcadores permanentes de diferentes colores	5.00	250.00
20	Cajas de temperas de 6 colores	15.00	300.00
20	Tijeras pequeñas	4.00	80.00
12	Barras de pegamento	15.00	180.00
20	Pinceles	5.00	100.00
100	Hojas de fieltro	2.00	200.00
4	Pistolas de silicón	20.00	80.00
100	Barras de silicón	1.00	100.00
12	Rollos de cinta adhesiva	10.00	120.00
3	Resmas de papel bond carta	35.00	105.00
1	Cartucho de tinta negra	160.00	160.00
120	DVDs	5.00	600.00
Total			2,450.00

6.9 Resultados esperados

- Mejora en el rendimiento escolar, especialmente en el aprendizaje de la lectoescritura.
- Disminución del estrés y ansiedad provocados por los retos de implica el aprendizaje de la lectoescritura.
- Mejor adaptación escolar, social y familiar.
- Aumento de las habilidades sociales y de las relaciones interpersonales satisfactorias.

7. MARCO TEÓRICO

7.1 Emociones

Refiriéndose a la posibilidad de definir las emociones, Wenger, Jones y Jones (1962:3) citado por Chóliz Montañés, M. (2005:3) indican que "Casi todo el mundo piensa que sabe qué es una emoción hasta que intenta definirla. En ese momento prácticamente nadie afirma poder entenderla".

No obstante, en este trabajo se intentará determinar qué es una emoción, tomando como referencia la definición Robert W. Levenson quien indica que "las emociones son reacciones psicofisiológicas que representan modos de adaptación a ciertos estímulos del individuo cuando percibe un objeto, persona, lugar, suceso o recuerdo importante" (Levenson, 1994:23).

La cita anterior es una de las definiciones que abarca las dimensiones humanas que se ven involucradas en la emoción, aunque se reconoce lo complejo que resulta definir un constructo como es el caso de las emociones.

El autor indica que en el ámbito psicológico las emociones desequilibran funciones cognitivas básicas como la atención, alteran las conductas de respuesta usuales del individuo y activan la asociación mnémica, por ejemplo: un niño siente miedo al ver a un perro cualquiera porque lo asocia inmediatamente al perro que lo mordió cuando tenía tres años. Asegura también que las emociones pueden ser expresadas a través del lenguaje cuando ya se han convertido en sentimientos, es decir que ya ha habido una conexión entre lo instintivo y lo racional.

Al sentir una emoción también se generan respuesta biológicas, entre las que se incluyen la contracción de músculos, los gestos, la voz, la actividad del Sistema Nervioso Autónomo y del Sistema Endocrino, posiblemente con el propósito de establecer un ambiente interno favorable para comportarse de manera efectiva. Levenson (1994: 23) manifiesta que las diferentes emociones son causadas por la liberación de neurotransmisores u hormonas, que al final son expresadas a través del lenguaje.

Continúa indicando el autor que conductualmente, las emociones son un medio para indicar la posición del individuo con respecto a su entorno, y lo impulsan hacia ciertas personas, objetos, acciones, ideas y lo alejan de otros. (Levenson, 1994:123).

Las emociones también son definidas como “una compleja combinación de procesos corporales, perceptuales y motivacionales que producen en las personas un estado psicológico global, que puede ser positivo o negativo, de poca o mucha intensidad y de corta o larga duración, y que genera una expresión gestual que puede ser identificada por las demás personas” (Zaccagnini, 2004: 61). El autor agrega los elementos perceptivos y motivacionales como componentes de las emociones e indica que puede haber emociones que pueden generar estados psicológicos positivos y negativos, de lo cual se deduce que existen emociones que contribuyen al bienestar integral y otras que lo perjudican.

7.1.1 Funciones de las emociones

Cada una de las emociones a las que está sujeto el ser humano tiene una función, lo cual indica que son útiles, especialmente para dar respuestas individual y socialmente adaptadas. Siguiendo a Reeve (1994) citado por Chóliz Montañés, M. (2005:4-6), se presentan las tres principales funciones de las emociones: adaptativas, sociales y motivacionales.

- **Funciones adaptativas.** La emoción prepara al organismo del individuo para dar una respuesta adaptada a las exigencias del ambiente ante un estímulo. Por ejemplo: Cuando una persona ve venir un vehículo a toda velocidad y está caminado justo en medio de la calle, el temor de ser atropellada genera en su organismo una reacción que la hace correr y alejarse del peligro. Si esta persona fuera incapaz de sentir miedo, su respuesta ante esta exigencia del ambiente sería inadaptada y, a menos que el conductor del vehículo pudiera frenar, la persona podría perder la vida.
- **Funciones sociales.** Tomando en cuenta que las emociones permiten al individuo responder de manera adaptada a las circunstancias, socialmente, éstas pueden facilitar la interacción, controlar la conducta propia y de los demás, comunicar los afectos y generar comportamientos con consecuencias sociales positivas.
- **Funciones motivacionales.** Continua indicando Reeve (1994) que la relación entre emoción y motivación es íntima, ya que se trata de una experiencia presente en cualquier tipo de actividad que posee las dos principales características de la conducta motivada, dirección e intensidad. Es decir, que toda conducta cargada de emoción y motivación del individuo lo dirigirá al logro de sus metas sin importar los obstáculos de cualquier tipo que se presenten en el proceso.

7.2 Desarrollo Emocional del Niño en la Escuela Primaria

En la actualidad el estudio del desarrollo de las emociones en los niños y niñas del nivel primario constituye un deber del maestro, puesto que “El estado emocional de una persona determina la forma en que percibe el mundo. Sólo esta razón ya hace imprescindible acercarnos al mundo de las emociones para comprendernos mejor.” (Gallardo, 2006/2007:144). Significa entonces, que si el niño o niña está lidiando con emociones negativas que lo hacen percibir de esa

manera el aprendizaje, aunque el docente utilice las mejores herramientas didácticas, para ese estudiante no tendrán el significado que el docente espera.

En cuanto al desarrollo emocional, las sensaciones son los elementos que producen emociones positivas y negativas en niveles e intensidades diversas, aparecen en situaciones de relación del niño con el entorno. El niño construye el significado de sus experiencias emocionales a través de la interacción con sus cuidadores. La respuesta del adulto ante la expresión de las emociones por parte del niño será determinante en la formación de la idea de moralidad y el pensamiento. La situación ideal para un desarrollo emocional adecuado sería que el adulto responda con asertividad ante la expresión de emociones tanto positivas como negativas del infante.

En la interacción con sus cuidadores, durante los primeros meses de vida, el niño aprenderá a dar significado a las reacciones de los demás y las experiencias emocionales que vaya adquiriendo le permitirán determinar la forma en que debe actuar. A partir del primer año de vida, tanto su forma de relacionarse como sus acciones y respuestas serán más complejas. Imitará patrones de conducta, empezará a manejar ideas en forma de imágenes que le ayudarán a pensar antes de actuar. Con el surgimiento del lenguaje verbal, sustituirá sus acciones con palabras (p. 151).

Para Gallardo (2006/2007:152), la relación de afecto entre los cuidadores, la maestra de preprimaria y el niño debe tener un carácter de diálogo, deben despertar en el niño el placer por la comunicación y la interacción, invitándolo a reflexionar cuando requiera algo, de esta forma el niño se entrenara en la elaboración de ideas y en la reflexión acerca de sus emociones, objetivos y deseos. Por ejemplo: si el niño pide una galleta fuera del horario de merienda, el cuidador o maestra puede preguntarle: ¿para qué la quieres? ¿Tienes hambre de verdad, o sólo la quieres porque la traes en la lonchera?

Es importante recordar que los maestros deben buscar estrategias adecuadas de interacción en cada una de las situaciones y etapas de formación escolar, así como con cada uno de los niños, ya que en el aula se atiende diversidad de caracteres, cada niño es único y debe ser tratado como tal. Durante los años de preprimaria especialmente, la maestra debe cuidar que en su interacción con el niño se vayan fortaleciendo la confianza, la seguridad y las relaciones interpersonales asertivas.

Actualmente, el sistema educativo no favorece la educación personalizada y el tipo de relación que el docente establece con el estudiante muy poco fortalece la interacción afectiva, de la cual se desprende el desarrollo del potencial intelectual del niño. Según Fontaine (2000:119) es urgente acabar con el divorcio entre emoción e intelecto, es importante que toda la comunidad educativa reconozca que las emociones están unidas estrechamente al desarrollo intelectual, por lo que es necesario educar el intelecto y la emoción, propiciando la construcción de aprendizajes significativos para ambos aspectos de la inteligencia.

La familia constituye un factor básico para la madurez emocional del niño, aunque con la entrada a la escuela se amplía su entorno social, la familia sigue siendo el sitio por excelencia en el que se comunica el afecto, el lugar donde se forman las actitudes que se reflejan en la sociedad y en donde se aprenden normas que regulan la conducta.

Aunque, en general, todos los ambientes en los que el niño se desenvuelve le aportan experiencias que va integrando a su personalidad: la familia que aporta seguridad y confianza, la escuela aporta socialización, la calle aporta diversidad de experiencias y también los ambientes artificiales, tales como la televisión que contribuyen favorable o desfavorablemente a configurar la forma de pensar, sentir y vivir. El ideal es que todos estos ambientes propicien que la vida del niño se desarrolle en un ambiente de amor, comprensión y seguridad.

La dimensión emocional del ser humano se va desarrollando junto a la cognición y la moralidad, como ya se indicó anteriormente la emoción y la cognición interactúan activamente, a lo que se añade el desarrollo moral que también se ve influenciado e influencia las otras dos dimensiones. A continuación se indica brevemente, cómo se desarrollan las emociones en la etapa de educación preprimaria y primaria tomando como referencia lo indicado por Palacios e Hidalgo (1999:369)

7.2.1 Desarrollo emocional de 0 a 2 años

Desde el nacimiento el niño es capaz de expresar reacciones de agrado y desagrado, más que todo en la interacción con la madre y el padre o los cuidadores, llorar cuando tiene hambre o está mojado. Alrededor de los tres meses el bebé empieza a sonreír cuando se le acaricia, éstas constituyen reacciones globales que luego darán paso a emociones específicas, tales como la alegría, el enojo, la sorpresa, el miedo y la tristeza. El enojo, por ejemplo, es expresado por el niño a través de los berrinches o rabietas alrededor de los dos años.

7.2.2 Desarrollo emocional de 3 a 5 años

Alrededor de los tres años y medio, los niños comienzan a comprender y experimentar emociones más complejas como la vergüenza, la culpa o el orgullo, al tiempo que, un poco más adelante, se observan los primeros indicios de comprensión y control emocional. A esta edad los niños no tienen la capacidad de admitir y reconocer que una misma situación pueda provocar dos emociones diferentes, posibilidad que niegan de forma rotunda.

7.2.3 Desarrollo emocional de 6 a 7 años

En esta etapa se observa una fase intermedia en la cual los niños comienzan a admitir que algunas situaciones pueden provocar más de una emoción, pero siempre teniendo en cuenta que una de ellas precede o sigue a la otra: “Estaría asustado si un día me quedase solo en casa, pero me alegraría mucho cuando llegasen papá y mamá”.

7.2.4 Desarrollo emocional de los 8 años a la adolescencia

Es en esta etapa cuando los niños comienzan a comprender que hay ciertos acontecimientos que provocan dos sentimientos al mismo tiempo, aceptando primero la posibilidad de experimentar dos emociones parecidas: “Si un amigo me rompiese mi videoconsola, me sentiría enfadado con él y triste por quedarme sin mi videoconsola”, y admitiendo finalmente el hecho de que determinadas situaciones pueden llegar a provocar emociones contradictorias: “Me da rabia tener que recoger mi habitación, pero me gusta lo ordenada que queda después”.

El hecho de admitir la coexistencia de emociones contradictorias indica avance en la comprensión emocional, lo que evidencia también avance cognitivo y social (p.370)

Herrera, Ramírez y Roa (2004:263) indican que el desarrollo emocional adecuado del niño en el nivel primario se caracteriza fundamentalmente por tres aspectos:

- Un alto y positivo sentimiento en el niño de sí mismo: físico, psíquico y social; manifestado por un comportamiento en el que destaca su confianza en sí mismo, en su poder, en sus ganas de hacerse notar, de hacerse valer; aunque muestra ansiedad en situaciones frustrantes que empieza a aprender a controlar.

- Una actitud optimista y alegre o desenfadada, controlando sus temores con facilidad, haciendo gala de buen humor, realizando travesuras y sin que nada le preocupe.
- Una serenidad global en sus emociones, manejando y controlando su voluntad con facilidad, superando temores y fobias, lo que le permite mejorar cualitativamente su desarrollo intelectual.

7.3 Inteligencia Emocional

Extremera y Fernández-Berrocal (2002:98) indican que a partir de 1920 con Thorndike se inició la investigación de la inteligencia emocional, posteriormente hubo muchos otros investigadores que sin menospreciar la inteligencia racional o cognición, reconocieron el valor de otros componentes “no cognitivos” como la afectividad, las emociones, los rasgos personales y sociales que predecían las posibilidades de adaptación y éxito del individuo.

Sin embargo, fue en la década de los noventa con las investigaciones de John Mayer y Peter Salovey que finalmente quedó acuñado el término *inteligencia emocional* y en 1999 fue reconocida como otra de las inteligencias. Mayer y Salovey, definen la Inteligencia Emocional como: “la habilidad para percibir, valorar y expresar emociones con exactitud, la habilidad para acceder y/o generar sentimientos que faciliten el pensamiento; la habilidad para comprender emociones y el conocimiento emocional y la habilidad para regular las emociones promoviendo un crecimiento emocional e intelectual” (p. 99).

En este contexto, se deduce que la Inteligencia Emocional es una forma de inteligencia que es necesario desarrollar, junto a las otras formas de inteligencia y que debe fomentarse en un sistema educativo holístico.

Otro autor e investigador de renombre en el campo de la inteligencia emocional es el Psicólogo y Periodista Daniel Goleman, quien define este concepto como: “una forma de interactuar con el mundo que tiene muy en cuenta los sentimientos, y engloba habilidades tales como el control de los impulsos, la autoconciencia, la motivación, el entusiasmo, la perseverancia, la empatía, la agilidad mental. Ellas configuran rasgos de carácter como la autodisciplina, la compasión o el altruismo, que resultan indispensables para una buena y creativa adaptación social” (Goleman, 1995:30)

Para Goleman la inteligencia emocional puede aprenderse a través de la práctica de acciones que favorecen el desarrollo de las competencias emocionales.

7.3.1 Competencias Emocionales.

“Una competencia emocional es una capacidad adquirida basada en la inteligencia emocional” (Goleman, 1998:33), estas competencias pueden referirse al desarrollo de habilidades para la relación intrapersonal o interpersonal.

- **Competencias Intrapersonales.** Estas competencias determinan el modo en que nos relacionamos con nosotros mismos.

CUADRO No. 10

Conciencia de uno mismo
Conciencia de nuestros propios estados internos, recursos e intuiciones.
<ul style="list-style-type: none"> • Conciencia emocional: Reconocer las propias emociones y sus efectos • Valoración adecuada de uno mismo: Conocer las propias fortalezas y debilidades • Confianza en uno mismo: Seguridad en la valoración que hacemos sobre nosotros mismos y sobre nuestras capacidades
Autorregulación
Control de nuestros estados, impulsos y recursos internos.
<ul style="list-style-type: none"> • Autocontrol: Capacidad de manejar adecuadamente las emociones y los impulsos conflictivos • Confiabilidad: Fidelidad al criterio de sinceridad e integridad

• Integridad: Asumir la responsabilidad de nuestra actuación personal
• Adaptabilidad: Flexibilidad para afrontar los cambios
• Innovación: Sentirse cómodo y abierto ante las nuevas ideas, enfoques e información
Motivación
Las tendencias emocionales que guían o facilitan el logro de nuestros objetivos.
• Motivación de logro: Esforzarse pro mejorar o satisfacer un determinado criterio de excelencia
• Compromiso: Secundar los objetivos de un grupo u organización
• Iniciativa: Prontitud para actuar cuando se presenta la ocasión
• Optimismo: Persistencia en la consecución de los objetivos a pesar de los obstáculos y los contratiempos

Fuente: La Práctica de la Inteligencia Emocional, Daniel Goleman, 1998. Página 37.

- **Competencias Interpersonales.** Estas competencias determinan en modo en que nos relacionamos con los demás.

CUADRO No. 11

Empatía
Conciencia de los sentimientos, necesidades y preocupaciones ajenas.
• Comprensión de los demás: Tener la capacidad de captar los sentimientos y las puntos de vista de otras personas e interesarnos activamente por las cosas que les preocupan
• Orientación hacia el servicio: Anticiparse, reconocer y satisfacer las necesidades de los clientes.
• Aprovechamiento de la diversidad: Aprovechar las oportunidades que nos brindan diferentes tipos de personas
• Conciencia política: Capacidad de darse cuenta de las corrientes emocionales y de las relaciones de poder subyacentes en un grupo
Habilidades Sociales
Capacidad para inducir respuestas deseables en los demás.
• Influencia: Utilizar tácticas de persuasión eficaces
• Comunicación: Emitir mensajes claros y convincentes
• Liderazgo: Inspirar y dirigir a grupos de personas
• Catalización del cambio: Iniciar o dirigir los cambios
• Resolución de conflictos: Capacidad de negociar y resolver conflictos
• Colaboración y cooperación: Ser capaces de trabajar con los demás en la consecución de una meta común
• Habilidades de equipo: Ser capaces de crear la sinergia grupal en la consecución de metas colectivas

Fuente: La Práctica de la Inteligencia Emocional, Daniel Goleman, 1998. Página 38.

7.4 Educación Emocional

Jean Claude Micheá citado por Collell y Escudé (2003:1) indica “la sociedad moderna, que ha alcanzado un grado de educación formal sin precedentes, también ha dado lugar a otras formas de ignorancia”, refiriéndose a que la escuela se ha enfocado en el desarrollo de la inteligencia racional, dando un lugar prioritario a los aprendizajes científicos y técnicos, anulando los sentimientos y emociones del niño, niña y adolescente, lo cual repercute necesariamente en el desarrollo cognitivo, pues la escuela sólo puede lograr su objetivo de brindar una educación integral si favorece el desarrollo de todas las dimensiones que conforman al ser humano.

La UNESCO, en el informe de Delors “La educación encierra un tesoro” citado por Collell y Escudé (2003:2), afirma que la educación emocional es un complemento indispensable en el desarrollo cognitivo y una herramienta fundamental de prevención, ya que muchos problemas tienen su origen en el ámbito emocional. Sin embargo, aunque este informe fue presentado en 1998, son pocos los países que hasta el momento, han dado importancia a la implementación de la educación emocional en la escuela.

Es del conocimiento de todos o más bien, es la queja de todos, especialmente de los actores de la educación, que actualmente en los centros educativos se puede observar una creciente desmotivación por parte de los estudiantes, también un alto índice de conductas disruptivas que son atribuidas a los vertiginosos cambios sociales, a la desintegración y disfuncionalidad familiar y a la influencia de los medios de comunicación. No obstante, Moreno (1998:34) considera que muchos de estos problemas son, en su mayoría, consecuencia del escaso conocimiento emocional que cada quien posee de sí mismo y de los demás, fenómeno al que denomina *subdesarrollo afectivo*.

Para subsanar esta carencia en la formación y tomando en cuenta que las habilidades emocionales citadas anteriormente, pueden ser aprendidas, la

educación emocional definida por Bisquerra (2003:7) como “un proceso educativo, continuo y permanente que pretende potenciar el desarrollo emocional como complemento indispensable del desarrollo cognitivo, constituyendo ambos los elementos esenciales del desarrollo de la personalidad integral. [Un proceso para] capacitar al alumnado de conocimientos y competencias emocionales que le permitan afrontar la vida tanto personal como profesional con éxito y aumentar su bienestar a nivel de salud y de convivencia.”, es una alternativa para aumentar la eficiencia y eficacia del proceso educativo escolar.

7.4.1 Objetivos de la Educación Emocional. La educación emocional se propone, según Bisquerra (2000) citado por Garmendia Iturrioz (2008:13) alcanzar los siguientes objetivos:

- Promover el desarrollo integral del alumno y alumna.
- Adquirir un mejor conocimiento de las propias emociones.
- Identificar las emociones del resto.
- Desarrollar la habilidad para regular las propias emociones.
- Prevenir los efectos nocivos de las emociones negativas.
- Desarrollar la habilidad para generar emociones positivas.
- Desarrollar la habilidad de automotivarse.
- Adoptar una actitud positiva ante la vida.
- Mejorar las relaciones interpersonales.
- Desarrollar las habilidades de vida para el bienestar personal y social.

También se mencionan otros objetivos más específicos de la educación emocional:

- Desarrollar la capacidad para prevenir y controlar el estrés, la ansiedad y los estados depresivos.
- Tomar conciencia de los factores que inducen al bienestar subjetivo.
- Desarrollar el sentido del humor.
- Desarrollar la capacidad para diferir recompensas inmediatas en favor de otras recompensas mayores pero que se obtienen más a largo plazo.

- Desarrollar la resistencia a la frustración.

7.5 Relación entre la Educación Emocional y el Aprendizaje de la Lectoescritura

Justo de la Rosa (s/f:5) señala que para el aprendizaje de la lectoescritura no hay “recetas” o “métodos mágicos”, pues se trata de un aprendizaje que contribuirá al desarrollo integral del niño, por lo que los educadores deben tomar en cuenta las habilidades de la inteligencia emocional, porque éstas pueden ayudar al niño a afrontar situaciones complejas que puede presentar el aprendizaje de la lectoescritura y que intelectualmente el niño aún no está en posibilidad de resolver.

Continua manifestando Justo de la Rosa (p. 6) que el desarrollo de habilidades emocionales aumentará en el niño las ganas de aprender.

En primer grado de primaria, período en el que Currículo Nacional Base de Guatemala, señala que el niño y niña deben adquirir las competencias para la lectura y la escritura, en este sentido, el y la docente deben propiciar el desarrollo de las habilidades emocionales, por las razones que Justo de la Rosa (s/f: 24-29) enfatiza y las cuales se citan a continuación:

7.5.1 Inteligencia Intrapersonal.

El nivel de desarrollo de las destrezas que implica esta inteligencia, será determinante para el éxito o fracaso del niño o niña en el aprendizaje de la lectura y la escritura.

Si el niño o niña no confía en su capacidad, no maneja en absoluto sus emociones y no posee herramientas para automotivarse, no será capaz de alcanzar el rendimiento necesario en primer grado.

Aprender a leer y escribir, como cualquier aprendizaje nuevo, implica un gran esfuerzo, provoca momentos de tensión, confusión e incluso frustración. Si el niño o niña no sabe enfrentarse a estas emociones, posiblemente desarrolle conductas para evitar este aprendizaje, hasta el punto que pueda pasar varios años en primer grado.

La inteligencia intrapersonal supone el desarrollo de ciertas destrezas:

- **Autoconciencia.** Se refiere a reconocer las propias emociones y estados de ánimo.

Es necesario que el docente ayude al niño o niña a reconocer las emociones que surgen al enfrentarse al aprendizaje. Es necesario estar atento a las señales físicas que las emociones presentan.

En este punto, es importante destacar que el docente no puede actuar sobre la emociones, pero si puede hacerlo sobre los pensamientos que las provocan. Por ejemplo: no se puede evitar que un niño se sienta ansioso y le suden las manos cuando no puede leer alguna palabra, pero si se puede actuar sobre el pensamiento que provoca estas reacciones, que posiblemente sea el miedo a que sus compañeros se burlen de él o a que el maestro le llame la atención en público.

Con la ayuda del docente, puede identificar y distinguir unas emociones de otras y aprender a expresar de forma adecuada sus emociones, iniciando con ponerle un nombre a esas reacciones, lo que constituye el primer paso para manejarlas.

El niño o niña debe aprender a reconocer los primeros signos de que una emoción negativa se acerca, para evitar que llegue a desbordarlo hasta el punto que bloquee su aprendizaje.

Aquí se mencionan algunos aspectos que el docente de primer grado debe tener en cuenta cuando el niño o niña debe afrontar el aprendizaje de la lectoescritura:

Conciencia emocional: que el niño o niña pueda identificar las propias emociones y los efectos que pueden tener.

Autovaloración: que el niño o niña conozca sus propias fortalezas y sus limitaciones.

Autoconfianza: que el niño o niña confíe en sus propias posibilidades.

- **Autorregulación.** Se refiere a la capacidad de gestionar las emociones, los impulsos y los recursos personales. El niño o niña debe ser entrenado en el contacto con sus sentimientos sin juzgarse a sí mismo por lo que siente, es decir, sin emitir juicios de valor.

Los educadores pueden desarrollar la autorregulación de las emociones que surgen ante el aprendizaje de la lectoescritura ofreciendo espacios para la reflexión:

Determinar qué es lo que origina la emoción.

Reflexionar sobre el origen.

Elegir un modo de actuar y llevarlo a la práctica.

Apoyar al niño o niña para que sea constante en el modo de actuar elegido.

La autorregulación incluye:

Autocontrol: Habilidad para manejar sus emociones e impulsos.

Conciencia: Capacidad de asumir las responsabilidades en el aprendizaje.

Adaptabilidad: Capacidad de ser flexible para manejar las nuevas situaciones de aprendizaje.

Confiabilidad: El niño o niña, a través de la responsabilidad, se va haciendo acreedor de la confianza de sus compañeros.

Innovación: Habilidad para sentirse cómodo con el nuevo aprendizaje, la nueva situación, las nuevas ideas o las nuevas actividades.

- **Automotivación.** De Lama Morán (s/f: 2) define la automotivación como la habilidad de realizar una actividad por el simple placer de realizarla, sin recibir presión o incentivo externo. Por lo tanto para el aprendizaje de la lectura y la escritura es necesario utilizar estrategias para lograr que el niño o niña lo haga por sí mismo, por el placer de acceder a este importante aprendizaje.

La motivación supone entonces, la tendencia emocional que facilita el cumplimiento de una meta. En este caso, esta competencia se refiere también a la motivación de los demás en la tarea colectiva.

La automotivación permite al niño desarrollar el esfuerzo, físico y mental, para lograr el aprendizaje, sin necesidad de que el docente le obligue a hacerlo.

Las presiones externas no son suficientes para promover la motivación por el aprendizaje de la lectoescritura. Es necesario promover los estímulos internos para lograr que el niño se sienta motivado al aprendizaje de la lectoescritura. Cuando el niño o niña se identifica internamente con una meta no necesita influencia del exterior.

Para desarrollar la automotivación, el docente debe conocer cuál es el deseo del niño o niña.

El proceso del estímulo es complicado, no basta con que el docente desee estimular. En el aula, habitualmente se presentan situaciones en las que se comprueba cómo, niños y niñas que realizan razonablemente bien una tarea, se sienten frustrados por el resultado mientras, otros niños y niñas cuya realización es bastante mediocre, se sienten satisfechos y orgullosos por el resultado. Son las actitudes de los pequeños y pequeñas las que llevan a constatar que la motivación para emprender el aprendizaje de la lectoescritura y el sentimiento

de éxito o fracaso, dependen de la relación entre las metas o expectativas que el niño o niña alberga y el rendimiento que consigue en las actividades que realiza.

Cuando un niño o niña sufre alguna alteración emocional, es más propenso a verse a sí mismo y a su entorno con pesimismo, perdiendo la motivación.

Consecuencia de ello, surge la baja autoestima que le conduce a la inseguridad en las propias capacidades, a creer que no cumple las expectativas de los adultos de su entorno afectivo y se culpa por todo lo negativo que sucede.

El niño o niña optimista pronto aprende a considerar que sus fracasos se deben a algo que puede cambiar, aunque requiera esfuerzo. Gracias a esta forma de pensar, es más fácil que en la siguiente ocasión las realizaciones le salga mejor y el éxito le ofrezca motivación interna

La motivación incluye:

Impulso del logro: El esfuerzo del niño o niña por mejorar o alcanzar el aprendizaje de la lectoescritura.

Compromiso: El niño o niña se compromete en la realización de las actividades que le plantean para lograrlo.

Iniciativa: Para reaccionar ante las oportunidades que le ofrece el aprendizaje de la lectoescritura.

Optimismo: Para mantener la perseverancia en la persecución de la meta que se ha planteado, a pesar de las dificultades que le plantea y las frustraciones que pueda experimentar.

7.5.2 Inteligencia Interpersonal

Según H. Gardner (1993) citado por Macías (2002:35), “esta inteligencia muestra la habilidad para reconocer las emociones y sentimientos derivados de las relaciones entre las personas y sus grupos”.

El niño o niña, es un ser social y las características que lo hacen humano son el resultado de su relación social.

El aprendizaje implica interacción social. El aprendizaje de la lectura y de la escritura no es algo innato, es un proceso que debe ser cultivado a través de modelos sociales, que deben iniciar de preferencia en el hogar.

A continuación se mencionan algunas destrezas de la inteligencia interpersonal:

- **Empatía.** Esta habilidad le permite al niño y niña comprender los sentimientos y emociones de los demás, a ver las cosas desde el punto de vista del otro. Esta habilidad se refiere a la comprensión del otro, no necesariamente a compartir los mismos sentimientos y emociones.

El niño o niña al que no se le provee de oportunidades de desarrollar la empatía, corre el riesgo de ser rechazado por sus compañeros.

- **Destrezas Sociales.** Cuando el niño ha desarrollado la empatía es capaz, a través de su comportamiento, de moldear la conducta de los demás.

Las destrezas sociales deben ser utilizadas como un instrumento para hacer el bien y no para ejercer presión o control sobre los demás. Esto implica que si un niño o niña busca tener éxito en sus relaciones interpersonales a costa de transgredir los valores morales o las normas, aprenderá a buscar causar buena impresión, pero seguramente su vida personal será un fracaso.

Continúa señalando Justo de la Rosa, que algunos autores han propuesto una clasificación de las habilidades que reflejan el talento social de un niño o niña:

Capacidad de liderazgo, que se evidencia en coordinar los esfuerzos del grupo para realizar alguna actividad o alcanzar una meta.

Capacidad de negociar soluciones y manejar conflictos, los niños con esta habilidad suelen resolver las pequeñas disputas que pueden surgir dentro del juego.

Capacidad de establecer conexiones personales, esto es, de dominar el sutil arte de las relaciones humanas que requieren la amistad, la afectividad o el trabajo en equipo. Los niños y niñas con estas habilidades saben llevarse bien con todos, reconocen el estado emocional de los demás, y por ello suelen ser muy queridos por sus compañeros y compañeras.

Capacidad de análisis social, el niño o niña con esta habilidad sabe llevarse bien con todos y son apreciados por los miembros del grupo.

Capacidad de colaboración y cooperación, trabajan con los demás para alcanzar metas compartidas.

Como ha señalado Goleman (1995:), "Esas personas socialmente inteligentes saben controlar la expresión de sus emociones, conectan más fácilmente con los demás, captan enseguida sus reacciones y sentimientos, y gracias a eso pueden reconducir o resolver los conflictos que aparecen siempre en cualquier interacción humana. Muchos son también líderes naturales, que saben expresar los sentimientos colectivos latentes y guiar a un grupo hacia el logro de sus objetivos. Son, en cualquier caso, el tipo de personas con quienes resulta agradable estar porque hacen siempre aportaciones constructivas y transmiten buen humor y sentido positivo"

7.6 Programa de Educación Emocional en Educación Primaria

La educación emocional en cualquiera de los niveles de educación puede trabajarse desde distintas modalidades, pero aquí se abordará la modalidad de

programa por considerarse la estrategia de intervención más adecuada para la consecución de los objetivos de la educación emocional.

Garmendia Iturrioz (2008:11) indica que “un programa es un plan de acción o actuación, sistemática y organizada, al servicio de metas educativas que se consideran valiosas. Una intervención por programas es una estrategia distinta a una intervención espontánea, sin perspectivas de continuidad”

Un programa consta, según Garmendia Iturrioz, de cinco fases esenciales:

Fase 1. Análisis de contexto

Fase 2. Identificación de necesidades

Fase 3. Diseño

Fase 4. Ejecución

Fase 5. Evaluación

8. CONCLUSIONES

- El desarrollo de un proceso de formación docente para implementar un programa de educación emocional en primer grado fortalecerá las habilidades docentes para la gestión de emociones en el aula durante el proceso de aprendizaje de la lectoescritura, lo cual contribuirá a reducir los índices de fracaso escolar.
- La contextualización de un programa de educación emocional realizada por los docentes de primer grado, permitirá que los estudiantes participen en actividades significativas y adaptadas a las necesidades que surgen en el contexto en el que se desenvuelven.
- Brindar acompañamiento en el aula a los docentes durante la implementación del programa de educación emocional garantizará el perfeccionamiento de las habilidades de los maestros en el desarrollo de competencias emocionales en los estudiantes.
- Al evaluar el avance de los estudiantes en cuanto a la adquisición de competencias emocionales mediante una prueba de inteligencia emocional adaptada a su edad mental y cronológica, se pondrá en evidencia, tanto la relación entre emoción y cognición para el aprendizaje de la lectoescritura, como la importancia del programa de educación emocional.

9. RECOMENDACIONES

Para la implementación del Programa de Educación Emocional dirigido a estudiantes de primer grado de las escuelas del nivel de educación primaria del municipio de Esquipulas Palo Gordo, se recomienda lo siguiente:

- Elaborar un plan de formación docente en el área de educación emocional e implementarlo a través de un curso de formación con las temáticas sugeridas en la propuesta que aparece en el presente informe.
- Con el apoyo de los docentes de primer grado y con la base de programas ya creados e implementados en países latinoamericanos y europeos, elaborar un programa adaptado a las necesidades de crecimiento emocional de los estudiantes de primer grado de los centros educativos del nivel de educación primaria del municipio de Esquipulas Palo Gordo, departamento de San Marcos.
- Brindar acompañamiento en el aula a los docentes para la implementación del programa de educación emocional.
- Evaluar el avance de los estudiantes en la adquisición de competencias emocionales al finalizar el segundo y tercer bloque de aprendizaje, por medio de una prueba de inteligencia emocional para niños.

10. REFERENCIAS

- Bisquerra, R. (s/f) *Educación Emocional*. Recuperado de <http://www.rafaelbisquerra.com/es/educacion-emocional.html>
- Bisquerra, R. (2003) *Educación Emocional y Competencias Básicas para la Vida*. En Revista de Investigación Educativa, 21 (1), 7-43
- Casassus, J. (s/f) *Aprendizajes, emociones y clima de aula*. Recuperado de: http://www.uca.edu.ar/uca/common/grupo18/files/Aprendizaje_emociones_y_clima_de_aula.pdf
- Collell, J., Escudé, C. (2003). *La Educación Emocional*. En la Revista de los Maestros de la Garrocha, 19 (37), pp. 8-10
- Chóliz Montañés, M. (2005) *Psicología de la Emoción: el proceso emocional*. Valencia, España. Recuperado de <http://www.uv.es/choliz/Proceso%20emocional.pdf>
- De Lama Moran (s/f) *Automotivación*. Recuperado de <http://www.usmp.edu.pe/recursoshumanos/pdf/automotivacion.pdf>
- Extremera, N. y Fernández-Berrocal, P. (2002) *La inteligencia emocional en el aula como factor protector de conductas problema: violencia, impulsividad y desajuste emocional*. Granada, España. Editorial Universidad de Granada
- Fontaine, I. (2000). *Experiencia emocional, factor determinante en el desarrollo cerebral del niño/a pequeño/a*. Estudios pedagógicos, 26, 119-126.

Fundación Botin (2011) *Educación Emocional y Social. Análisis Internacional*. Informe Fundación Botin 2011. España: Gráficas Calima.

----- (2015) *Educación Emocional y Social. Análisis Internacional*. Informe Fundación Botin 2015. España: Gráficas Calima.

Garmendia Iturrioz, I. (2008) *Inteligencia Emocional, educación primaria, primer ciclo, 6-8 años*. Gipuzkoa, España: Gráficas Zubi.

Gallardo Vázquez, P. (2006/2007) *Desarrollo Emocional en la Educación Primaria (6 a 12 años)*. En *Cuestiones Pedagógicas*, 18, 144

Goleman, D. (1995) *Inteligencia Emocional*. Barcelona. Editorial Kairós

Goleman, D. (1998) *La práctica de la inteligencia emocional*. Barcelona. Editorial Kairós

Herrera, F., Ramírez, M. I. y Roa J. M. (2004). *El desarrollo emocional, social y moral en la educación primaria (6-12 años)*. En Trianes, M. V. y Gallardo, J. A. (Coord.): *Psicología de la educación y del desarrollo en contextos escolares* (pp. 259-286). Madrid: Pirámide.

Justo de la Rosa, M. (s/f) *La Lectoescritura y la Inteligencia Emocional*. Madrid, España. Editorial de la Infancia

Levenson, R.W. (1994) *Emociones Humanas. Un enfoque funcional*. Nueva York. Universidad de Oxford

Macías, M. A. (agosto-diciembre 2002) *Las múltiples inteligencias*. En *Psicología desde El Caribe*, 10, pp 27-38

Navas, M. (octubre 2010) *Métodos y técnicas de investigación*. Recuperado de <http://investigacionmnavas.blogspot.com/2010/11/el-proyecto-factible.html>

Palacios, J. E Hidalgo, V. (1999). *Desarrollo de la personalidad desde los 6 años hasta la adolescencia*. En Palacios, J., Marchesi, A. y Coll, C. *Desarrollo psicológico y educación*. 1. Psicología evolutiva (pp. 355-376). Alianza: Madrid.

Wikipedia, La Enciclopedia Libre (2015) *Esquipulas Palo Gordo*. Recuperado de https://es.wikipedia.org/wiki/Esquipulas_Palo_Gordo

Zaccagnini. J. L. (2004). *Inteligencia emocional. La relación entre pensamientos y sentimientos en la vida cotidiana*. Madrid. Biblioteca Nueva.

11. ANEXOS

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
ESCUELA DE FORMACIÓN DE PROFESORES DE ENSEÑANZA MEDIA
EFPEM
MAESTRÍA EN LIDERANZGO EN EL ACOMPAÑAMIENTO EDUCATIVO



COMUNIDADES DE APRENDIZAJE

UNA PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN Y DESARROLLO

Karina Lisbeth Escobar de Ochoa

TABLA DE CONTENIDOS

	PÁGINA
1. JUSTIFICACIÓN	66
2. OBJETIVOS	69
3. PARTICIPANTES	70
4. HERRAMIENTA TECNOLÓGICA A UTILIZAR	71
5. IMPLEMENTACIÓN DE LA COMUNIDAD DE APRENDIZAJE	72
6. REFLEXIÓN DE LA PRÁCTICA DE LAS COMUNIDADES DE APRENDIZAJE	78
7. ANEXOS	85

1. JUSTIFICACIÓN

Las comunidades de aprendizaje, como espacios para aprender juntos, para interactuar y beneficiar, no solo a los individuos que la conforman, sino a toda la comunidad educativa, constituyen una valiosa estrategia para propiciar la autoformación en tópicos que todos los miembros comparten y que les son de utilidad para desempeñarse efectivamente en el ámbito laboral y social. Compartir intereses es una de las razones que justifica la importancia de pertenecer y permanecer en una comunidad de aprendizaje, ya que es un elemento determinante para que exista la motivación para el logro de los objetivos que se planteen.

Otro aspecto importante de las comunidades de aprendizaje es que, quienes la conforman, están allí por voluntad propia, por el personal deseo de aprender y compartir, es decir, también propician el aprendizaje de los otros miembros de la comunidad partiendo de las propias experiencias en el campo de desempeño.

Además, las comunidades de aprendizaje son grupos en los que no existe una jerarquía, aspecto que, en algunos casos, permite que haya mayor disposición a cooperar, colaborar y aprender. La influencia que unos ejercen sobre otros no proviene de la autoridad, sino del refuerzo positivo que unos brindan a otros y del hecho de contar con el respaldo que proporciona “vivir en carne propia” los éxitos y fracasos que se experimentan al dirigir los procesos administrativos y técnicos en un centro educativo.

De todo lo anterior se deriva la importancia que reviste para un director el hecho de pertenecer a una comunidad de personas que compartan, tanto su mismo

nivel jerárquico dentro de una escuela, como los aciertos y desaciertos en la toma de decisiones y en el quehacer educativo.

Otra razón para impulsar y desarrollar comunidades de aprendizaje con los directores es la falta de oportunidades de formación en aspectos técnicos, ya que cuando existe la oportunidad de asistir a una reunión o taller de formación, normalmente se tratan temas administrativos y no técnicos. Ciertamente, un director debe desempeñar funciones administrativas, las cuales absorben la mayoría de su tiempo y energías, y se olvida la formación en aspectos técnicos, que son igual de importantes para la mejora de la calidad educativa. Entonces, la comunidad de aprendizaje, especialmente en modalidad virtual, constituye una oportunidad para mantenerse actualizado y fortalecer las prácticas pedagógicas de los docentes, con lo que se logra, progresivamente, el aumento en el índice de éxito escolar.

En la comunidad de aprendizaje que se propone implementar, se pretende involucrar, no solo al director sino a la docente del Programa Escuela Inclusiva de Educación Especial, programa que tiene como propósito desarrollar acciones que permitan la inclusión en el ámbito familiar y escolar de estudiantes que presentan necesidades educativas especiales. La razón que respalda el propósito de que ambas figuras participen en la comunidad de aprendizaje, es la necesidad de que tanto directores como docentes a cargo de un programa específico de inclusión escolar desarrollen habilidades de liderazgo transformacional para hacer efectivos los procesos técnicos y administrativos en la escuela que garanticen la inclusión escolar, tomando también en cuenta los elementos que contiene el Índice de Inclusión de la UNESCO y las características propias de los estudiantes.

En conclusión, una comunidad de aprendizaje se justifica en la necesidad de crecimiento personal y profesional que surge en quienes día a día se enfrentan al reto de responder a las necesidades de la población escolar, directores y docentes.

2. OBJETIVOS

2.1 General

- Contribuir a la mejora permanente de los procesos de aprendizaje que se desarrollan en establecimientos oficiales del departamento de San Marcos por medio de comunidades de aprendizaje.

2.2 Específicos

- Incorporar a directores y docentes del Programa Escuela Inclusiva de establecimientos oficiales del Departamento a comunidades de aprendizaje.
- Mejorar los procesos de inclusión educativa en las escuelas que cuentan con el Programa Escuela Inclusiva por medio del liderazgo para el acompañamiento educativo.
- Verificar los resultados de la propuesta a través de visitas de acompañamiento e informes.

3. PARTICIPANTES

No.	Nombre del director/a	Centro Educativo	Código	No. Teléfono	Dirección electrónica	Número Maestros		Número Estudiantes	
						M	F	M	F
1	Maynor Orlando López y López	EOUM "Carlos Castillo Armas", San Marcos	12-01-0013-43	55127980	maynororlo2@gmail.com	4	19	316	227
2	Leodan Gálvez Roblero	EOUN "Isabel Barrios y Barrios", San Marcos	12-01-0014-43	41518865	leodangr@gmail.com	1	18		430
3	Maslery María Monterroso Morán de Echeverría	EOUV "Delfino Aguilar", San Marcos	12-01-0015-43	42439110	mas.4m@hotmail.com	4	10	195	
4	Angélica María García Matías	EORM Caserío Los Bujes, Comitancillo	12-04-0203-43	47751450	anmagamaaj@gmail.com	5	8	103	98
5	Julio César Pérez Rodríguez	EOUM "Fray Bartolomé de las Casas", Concepción Tutuapa	12-06-0291-43	51624205	12060291-43@mineduc.edu.gt	7	16	333	291
6	Sergio Lizandro Godínez Fuentes	EOUM Sibinal	12-08-0388-43	49183505	selgodirector@yahoo.es	9	11	275	249
7	Antonio Abundio Morales	EORM Aldea Checamba, Sibinal	12-08-0392-43	48512022	antoniomoraes60@gmail.com	3	4	68	77
8	Evelin Marisol Fuentes López	EORM Aldea El Guapinol, El Tumbador	12-13-0571-43	55242770	evelinmarisolf@gmail.com	1	8	97	87
9	Víctor Hugo Sosa López	EORM "Justo Rufino Barrios", Aldea El Porvenir, San Pablo	12-19-1072-43	50454655	hugo44sosa@gmail.com	7	22	292	290
10	Franklin Francisco Alvarez Maldonado	EORM Caserío Río Hondo, Río Blanco	12-28-1010-43	48311859	franklinalvarezmaldonado@gmail.com	3	4	61	63

4. HERRAMIENTA TECNOLÓGICA A UTILIZAR

COMUNIDAD DE APRENDIZAJE SEMIPRESENCIAL

Las reuniones de la Comunidad de Aprendizaje se realizarán de manera semipresencial, debido a que se considera necesario tener un acercamiento personal con los participantes para realizar la evaluación de cada uno de los cursos, compartir experiencias y resolver dudas respecto al uso de la herramienta digital y de los contenidos.

Como herramienta digital se utilizará un grupo cerrado de Facebook.

El link del grupo cerrado de Facebook creado para la Comunidad de Aprendizaje es el siguiente:

<https://web.facebook.com/groups/1871850843037815/>

Se hace la aclaración de que la herramienta digital seleccionada es provisional, ya que después de realizar el diagnóstico sobre uso de las Tecnologías de la Información y la Comunicación –TIC- en la reunión de lanzamiento de la Comunidad de Aprendizaje, se determinará la conveniencia de implementar una plataforma educativa.

5. IMPLEMENTACIÓN DE LA COMUNIDAD DE APRENDIZAJE

5.1 CREACIÓN

5.1.1 Misión

Propiciar el desarrollo de procesos innovadores que contribuyan a la construcción de un sistema educativo incluyente, por medio del desarrollo de habilidades de liderazgo transformacional.

5.1.2 Visión

Ser una Comunidad de Aprendizaje que contribuye a la mejora continua de los procesos de formación en la escuela con enfoque inclusivo, a través de la aplicación de habilidades de liderazgo transformacional en el acompañamiento educativo.

5.1.3 Normas

Se proponen las siguientes normas básicas para el efectivo funcionamiento de la comunidad de aprendizaje:

En las sesiones presenciales

- Utilizar los celulares en modo vibrador.
- Levantar la mano para pedir la palabra.
- Escuchar activamente cuando alguien interviene.
- Llegar puntualmente a la sesión.

- No dominar la conversación.

En las sesiones virtuales y presenciales

- Respetar las opiniones
- Tratar con confidencialidad los asuntos que así lo requieran
- Ser honestos
- Ofrecer retroalimentación positiva

5.1.4 Problemáticas Comunes de los Participantes

- Necesidad de desarrollo de habilidades de liderazgo en directores y docentes del Programa Escuela Inclusiva, entre ellas: la comunicación asertiva.
- Resistencia al cambio.
- Resistencia de docentes de aula regular para la atención de estudiantes con necesidades educativas especiales.
- Las docentes del Programa Escuela Inclusiva encuentran poco apoyo para el desarrollo efectivo de sus funciones.
- Las funciones administrativas de los directores les impiden brindar acompañamiento en el aula a los docentes.

5.2 DESARROLLO

5.2.1 Lanzamiento de la Comunidad de Aprendizaje

El lanzamiento de la Comunidad de Aprendizaje se realizará a través de una reunión con los directores y docentes del Programa Escuela Inclusiva, en la cual se desarrollará la agenda operativa que aparece a continuación:

No.	ASUNTO	ACTIVIDADES	HORARIO
1	Registro de participantes y bienvenida	Los participantes se registran en formato específico.	8:00 a 8:30

No.	ASUNTO	ACTIVIDADES	HORARIO
		Bienvenida por parte de la maestrante.	
2	Invocación	Se solicita la intervención de un voluntario para realizar la invocación.	8:30 a 8:45
3	Presentación de la Comunidad de Aprendizaje	Con el apoyo de diapositivas se dará a conocer la definición, objetivos, misión, visión, normas y problemática común, para ser validadas por los asistentes.	8:45 a 9:30
4	Expectativas de la Comunidad de Aprendizaje	Los participantes escribirán y compartirán sus expectativas respecto al hecho de formar parte de la Comunidad de Aprendizaje	9:30 a 10:00
5	RECESO	Se compartirá una merienda	10:00 a 10:15
6	Diagnóstico de uso de herramientas virtuales	Los participantes responderán una encuesta respecto al uso de herramientas virtuales	10:15 a 10:30
7	Presentación de la herramienta virtual: Grupo cerrado de Facebook	Se explicarán paso a paso las funciones del grupo cerrado. Se proporcionará un equipo de cómputo con conexión a Internet a cada participante para que junto al facilitador vayan realizando los pasos para ingreso y uso de la plataforma.	10:30 a 11:30
8	Ensayo para el uso de la herramienta virtual	Se ubicará un link en el grupo para que los participantes ingresen a él, descarguen y lean el documento en parejas y elaboren un organizador gráfico que deberán compartir posteriormente. También se trabajará un chat, respondiendo a una pregunta previamente ubicada en el grupo.	11:30 a 12:45
9	Resolución de dudas	Se evaluará la reunión a través de la técnica PNI	12:45 a 13:00

5.2.2 Metodología

Se utilizará el método activo, un método en que todos los integrantes de la comunidad participan, encuentran en los mismos contenidos y actividades la motivación para el aprendizaje que se convierte en un aprendizaje significativo.

La modalidad en la que se desarrollará la Comunidad de Aprendizaje será SEMIPRESENCIAL, lo que implica que se llevará a cabo una sesión presencial al mes para compartir experiencias, buscar solución a posibles obstáculos, resolver dudas respecto al uso de la herramienta digital y a los contenidos que se abordarán. Durante tres semanas se compartirán diversos materiales y experiencias en el grupo y se realizarán tareas para verificar el aprendizaje, las cuales serán calificadas con su respectiva herramienta de evaluación utilizando las diferentes tipos de evaluación (autoevaluación, coevaluación y heteroevaluación).

5.2.3 Fechas tentativas en las que se llevarán a cabo las reuniones de la Comunidad de Aprendizaje

Curso	No.	Fecha	Tema a abordar
INTRODUCCIÓN AL LIDERAZGO EDUCATIVO	1	13 de enero 2017	Comunidades de Aprendizaje
	2	Del 15 al 21/01/2017	Quién es un líder
	3	Del 22 al 28/01/2017	Tendencias y tipos de liderazgo, Enfoque del Camino
	4	Del 29/01 al 04/02/2017	Las 13 conductas de confianza en las relaciones
	5	Del 05 al 11/02/2017	Coaching para el liderazgo educativo y continuo del coaching
LIDERAZGO PARA LA REFORMA EDUCATIVA	6	17/02/2016	Acuerdos sobre identidad de los pueblos indígenas y sobre aspectos socioeconómicos y situación agraria, Diseño de Reforma Educativa, Fundamentos del Currículo
	7	Del 19 al 25/02/2017	El proceso de mejoramiento continuo
	8	Del 26/02 al 04/03/2017	Herramientas para la resistencia al cambio
	9	Del 05 al 11/03/2017	El desarrollo profesional efectivo
	10	Del 12 al 18/03/2017	Liderazgo, Coaching y Reforma
LIDERAZGO PARA EL CURRÍCULO Y EL APRENDIZAJE	11	24/03/2016	El ciclo de reflexión
	12	Del 26/03 al 01/04/2017	La evaluación del aprendizaje
	13	Del 02 al 08/04/2017	El mejor uso del CNB
	14	Del 09 al 15/04/2017	Planificación de los aprendizajes
	15	21/04/2016	La enseñanza de calidad
	16	Del 23 al 29/04/2016	Mejora de las técnicas de observación y evaluación de la

Curso	No.	Fecha	Tema a abordar
LIDERAZGO PARA LA ENSEÑANZA DE CALIDAD			enseñanza
	17	Del 30/04 al 06/05/2017	La retroalimentación efectiva para el docente
	18	Del 07 al 13/05/2016	Fortalecer prácticas de enseñanza efectivas
	19	19/05/2016	Evaluación de la comunidad de aprendizaje

5.2.4 Seguimiento

El seguimiento permanente a la Comunidad de Aprendizaje se realizará a través de visitas de acompañamiento como parte de las funciones que competen al puesto funcional de la Coordinadora Departamental de Educación Especial. Así como, a través de la participación en sesiones presenciales y la administración del grupo en Facebook.

5.2.4 Autoevaluación

La autoevaluación de la comunidad de aprendizaje se realizará dos meses después de haberse implementado y al finalizar los contenidos de los cursos propuestos, por medio de una rúbrica en la que se contemplarán los siguientes aspectos:

- Conocimientos adquiridos
- Habilidades desarrolladas
- Utilidad de los contenidos
- Interés en los contenidos
- Cambio de actitud
- Desempeño del integrante
- Participación del integrante
- Interacción con el grupo (personal y virtual)

5.3 Consolidación

Al finalizar el abordaje de los contenidos de los cursos: Introducción al Liderazgo, Liderazgo para la Reforma Educativa, Liderazgo para el Currículo y el Aprendizaje, y Liderazgo para la Enseñanza de Calidad, se proyecta continuar abordando temas relacionados con el modelo de educación inclusiva en general, para luego compartir temas específicos de la inclusión y atención a estudiantes con necesidades educativas especiales en la escuela.

Algunos de los participantes, tanto directores como docentes del Programa Escuela Inclusiva, cuentan con varios años de experiencia y un nivel de escolaridad que les permitiría hacerse cargo de coordinar las reuniones o actividades virtuales en temas relacionados con educación inclusiva e inclusión de estudiantes con necesidades educativas especiales.

En el año 2015, las maestras de Escuela Inclusiva conformaron una comunidad de aprendizaje presencial, se reunieron una vez al mes y cada una de ellas, de acuerdo a su especialidad, coordinó una reunión. Los aprendizajes obtenidos durante esta experiencia fueron muy valorados por las docentes, debido a que lo compartido en las reuniones, en su mayoría, era fruto de la experiencia obtenida en el campo de acción.

Por lo tanto, en conjunto con los miembros de la comunidad de aprendizaje se priorizarán temas para tratar en las reuniones presenciales y virtuales, los cuales serán compartidos por docentes y directores, de acuerdo a la experiencia y formación que tengan en cada uno de ellos.

6. REFLEXIÓN DE LA PRÁCTICA DE LAS COMUNIDADES DE APRENDIZAJE

6.1 CURSO: INTRODUCCIÓN AL LIDERAZGO EDUCATIVO

Puede apoyar a los directores a través de fortalecer su liderazgo. Lo que se pretende es empoderar al director para que él, paulatinamente, pueda convertirse en un acompañante pedagógico y un asesor de los procesos de aprendizaje, convirtiéndose en el líder de todos los procesos que suceden en el aula y en la escuela.

Otro tema importante para fortalecer el quehacer de los directores de las escuelas primarias es la práctica de las trece conductas, pues una persona debe formarse en estas competencias, tratar de ser claro en la forma en que habla, debe ser respetuoso y hacer respetar el trabajo del docente y de la escuela, debe ser transparente, diáfano, saber corregir errores sin herir a los compañeros de trabajo, debe mostrar lealtad, presentar buenos resultados como producto de las mejoras que implementa en su labor, debe estar parado en lo real, no en lo imaginario, para clarificar expectativas que se tienen, tanto propias como de los demás, responsable, cumplir los compromisos y ampliar la confianza. Si estas habilidades se desarrollaran, se tendrían directores con altos niveles de inteligencia racional y emocional, es decir, personas responsables de un proyecto educativo específico para una comunidad que demanda de ese servicio.

El director debe ser un buen coach, que tenga manejo de los aspectos educativos que se realizan en el centro educativo, con visión de desarrollo y

enfocado a cumplir las expectativas que sobre el centro escolar tiene la población. Si es un buen coach será un líder de la transformación de toda la comunidad educativa y su influencia se irá sintiendo en donde él como director esté presente.

Debe ser un líder con visión de largo plazo, no solamente el momento, sino realizar todas las actividades con plena confianza de que se está trabajando para el desarrollo y bien común. Los docentes fueron vistos dentro de su entorno de trabajo, todo esto es bueno para determinar el nivel de liderazgo.

Lo que se recomienda para incorporar al curso es lo siguiente:

El logro de que los líderes que planifican, organizan, coordinan, dirigen y controlan los establecimientos sean líderes educativos en distintos aspectos o ámbitos, tanto como líderes en el acompañamiento educativo, en la administración educativa, en la gestión para el desarrollo del establecimiento y en la transformación de realidades. Todo esto mediante un estudio de la forma en que laboran los directores de escuelas en el medio, conociendo más de su labor y de sus logros como administradores. Se podría resumir en el logro del liderazgo de emprendedores de la educación, sobre la base de una persona que puede desarrollarse a sí misma para luego buscar el desarrollo de la comunidad en donde sirve.

6.2 CURSO: LIDERAZGO PARA LA REFORMA EDUCATIVA

Lo valioso de este curso fue la comprensión que se tuvo de la importancia del coaching. El curso giró en torno al coaching el cual consiste en llevar a una persona valiosa al lugar que le corresponde de acuerdo a las capacidades desarrolladas. Decirle a una persona qué hacer, mostrarle cómo hacerlo, dejar que lo haga, buscar siempre mejorar y elogiar sus avances es un proceso interactivo propuesto desde la visión del coaching, el cual se puede adaptar perfectamente al entorno educativo.

Fue importante en este curso conocer las etapas del acompañamiento educativo, siendo estas la de planificación, ejecución y evaluación, desde el diagnóstico hasta el nivel alcanzado por la forma en que se hizo el acompañamiento en la escuela.

Un aspecto importante de este curso fue el de la motivación para el cambio, el cual se ve como un proceso para lograr alcanzar las metas que ni se imagina alguien obtenerlas, porque la persona con su propio esfuerzo y tenacidad logró ir mejorando hasta alcanzar niveles que sin motivación hubiera sido casi imposible lograr.

Un buen líder y alguien que quiera transformar a las personas todos los días debe combatir contra la falta de reconocimiento de la necesidad del cambio, el temor a lo que no se conoce, a no desmotivarse aun cuando las cosas son desfavorables, a cuidarse del recelo de otros, para que con la capacidad pueda lograr destrezas, iniciativa y transformación de la realidad para obtener cosas nuevas.

Fue de gran apoyo pensar que estos logros de muchos docentes y directores se deben a que han sabido interpretar las necesidades de la gente y particularmente de los niños, para cambiar lo que les es posible. En Guatemala hay tantas situaciones que cambiar y transformar, por ello un buen líder tendrá que pensar y actuar, para propiciar los cambios que necesita su comunidad y contexto educativo.

Muchas metas se pueden lograr si se planifican, si cada quien hace una lectura de sus anhelos y limitaciones, y todo lo enfoca hacia el desarrollo, porque ¿quién más si no la misma persona conoce de sus aciertos y limitaciones? Es importante pensar en cambiar para transformarse a través de planes de desarrollo personal. Una persona debe estar consciente de su

papel en la historia, por ello debe proyectarse. Un buen líder debe tratar de cambiar la realidad, por ello es necesario que aprenda a ser distinto para emprender y dirigirse hacia algo mejor cada día.

Si el director puede cambiarse a sí mismo, si puede transformarse está ya resuelta una buena parte de lo que puede hacer para el bien de su comunidad educativa, por ello debe incorporarse al curso un ensayo de planes que logren que el mismo director tome consciencia de la necesidad del cambio en su establecimiento educativo. Esto se podría realizar a través de talleres en los que se les a los directores que pueden cambiar, solo hay que imaginarlo y proyectarlo a través de un plan.

6.3 CURSO: LIDERAZGO PARA EL APRENDIZAJE

Fue importante profundizar en el tema del ciclo de reflexión, puesto que esta acción es la que menos se aplica en la escuela, en el vaivén del quehacer diario, son escasas o nulas las oportunidades que el director y los docentes tienen para reflexionar sobre sus prácticas pedagógicas, por lo tanto se considera un tema que aportará mucho a la función técnica del director. Asimismo, la planificación hacia atrás, como herramienta para anticipar las acciones que se realizan en el aula, se convierte en una valiosa contribución para el director, principalmente en la función de acompañamiento educativo.

Otro tema importante es el de la evaluación formativa. Toda evaluación formativa o de proceso requiere un mínimo de análisis realizado sobre los procesos de interrelación docente-docente y docente-estudiante, durante los cuales se pueden establecer qué han aprendido las y los estudiantes y qué les hace falta aprender.

Una buena forma de entender la evaluación formativa fue a través de la formación de círculos de aprendizaje, los cuales se practicaron en el campo

a través de experiencias que se pusieron al servicio con docentes de la escuela donde se hizo la práctica.

El valor funcional que tiene la información que se obtiene como producto del análisis de una evaluación, que resulta fundamental porque es la que las y los docentes requieren para saber qué y cómo proporcionar la ayuda pertinente.

Se debe propiciar la reflexión sobre las actividades de los docentes sobre evaluación formativa. ¿Cómo se ésta y cómo se podría mejorar la evaluación formativa en las aulas? ¿Cuál es el beneficio de crear círculos de calidad? ¿De qué formas se están evaluando a los estudiantes? ¿Qué aspectos positivos y negativos puede mencionar sobre tipo de evaluación que normalmente se realizan en las aulas? Esto se pudo verificar en la práctica que se hizo en la escuela donde se aplicó el conocimiento.

El conocimiento sobre la evaluación y sus diferentes momentos, ciclos, formas y beneficios debe incorporarse al estudio por parte de los directores de establecimientos, ellos conocen pero deben poner su conocimiento al servicio del profesor de la escuela, quien en muchas ocasiones no sale de los esquemas tradicionales obsoletos de la escuela que no es abierta a nuevas formas de enseñanza aprendizaje.

Los directores deben apoyar con su conocimiento y pericia para servir de agentes del cambio en la forma en que se debe evaluar en la escuela.

Las sugerencias para incorporar al curso son:

- Hacer participar a directores y personal docente para que cuenten sus experiencias de éxito en evaluación.
- Compartir la forma en que han implementado los cambios.

- Lo que pueden avanzar para que la heteroevaluación, coevaluación y autoevaluación sean prácticas diarias en la escuela.
- Poner en práctica todo lo que sea productivo de la evaluación.
- Capacitar a docentes, intercambiar experiencias, organizar círculos de calidad, hacer intercambio de experiencias exitosas entre escuelas.

6.4 CURSO: LIDERAZGO PARA LA EDUCACIÓN DE CALIDAD

Los contenidos abordados en este curso buscan formas y estrategias para el mejoramiento del proceso de enseñanza aprendizaje de calidad y el fortalecimiento de las comunidades de aprendizajes. Se fundamentó en el Currículo Nacional Base, en él se presentaron técnicas de observación y evaluación de la enseñanza eficaz; se promovió la experiencia exitosa para resaltar los logros de las personas en la docencia y en la práctica. Las acciones del curso se desarrollaron en experiencias enfocadas en contextos del bilingüismo.

Los temas importantes fueron los siguientes

- Enseñanza eficaz según el currículo vigente en contextos bilingües.
- Uso apropiado de materiales de enseñanza.
- Técnicas de observación y evaluación de la enseñanza eficaz
- Habilidades comunicativas, técnicas como el C.O.C. Plus delta,
- Andamiaje,
- Práctica de enseñanza eficaz.

Lo que debe ser tomado en cuenta sobre lo que realizan los directores de las escuelas puede ser:

- Su experiencia con el CNB, el dominio y la forma en que adapta los contenidos a su plan de clases.
- Con qué recursos demuestra, apoya y ejercita su docencia.
- Cómo evalúa los contenidos de aprendizaje.

- Con qué instrumentos verifica su aprendizaje en el aula y se apoya para determinar la forma en que hacen docencia los estudiantes.
- Qué experiencias tiene en el tiempo en que se ha desempeñado como director de escuela, su anecdotario y sus vivencias en la escuela.
- Como sensibilizarse para el cambio de paradigma educativo incluyente, inculturado y bilingüe.
- Cómo se evalúa y monitorea constantemente.
- Cómo apoya y se siente apoyado, tanto en el establecimiento como por parte de la supervisión educativa.

7. ANEXOS

Anexo 1

ENCUESTA PARA DIAGNÓSTICO SOBRE USO DE LAS TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y LA COMUNICACIÓN -TIC-

Esta encuesta pretende conocer saberes y experiencias que los participantes poseen respecto al uso de las Tecnologías de la Información y la Comunicación - TIC-

Los resultados serán de utilidad para favorecer el aprendizaje significativo.

- 1 Marque con una X los dispositivos tecnológicos que utiliza con regularidad.

PC de escritorio	<input type="checkbox"/>
PC portátil	<input type="checkbox"/>
Tablet	<input type="checkbox"/>
Celular	<input type="checkbox"/>

- 2 Marque con una X los ámbitos en los que se conecta con mayor frecuencia a Internet

Hogar	<input type="checkbox"/>
Trabajo	<input type="checkbox"/>
Café Internet	<input type="checkbox"/>
Universidad	<input type="checkbox"/>

- 3 Indique el nivel de participación que tiene en cada una de las siguientes redes sociales

	Frecuentemente	Algunas veces	La conozco pero no participo	No la conozco
Facebook	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Twitter	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Instagram	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
WhatsApp	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Youtube	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

- 4 ¿Con qué frecuencia realizó las siguientes actividades últimamente?

Diariamente	3 a 4 veces por	Nunca
--------------------	------------------------	--------------

	semana	
Navegación y búsqueda de contenidos en Internet		
Uso de correo electrónico		
Elaboración y procesamiento de textos		
Visualización, uso y/o edición de imágenes, fotografías y videos		
Chat		

- 5 Clasifique en orden la utilidad que brinda la tecnología en su vida cotidiana. Ubíquelas de la más importante a la menos importante.

Entretenimiento	
Aprendizaje	
Búsqueda de noticias	
Comunicación	
Fuente de información y conocimiento	
Conocer y relacionarse con otros	
Realizar operaciones comerciales	
Búsqueda y ofrecimiento de servicios	

- 6 Indique qué grado de conocimiento tiene en el uso de las siguientes herramientas tecnológicas

	Elevado	Medio	Escaso	Ninguno
Skype				
Blog				
Encuestas electrónicas				
Wiki				
PowerPoint				
Procesadores de textos				
Excel				
Slideshare				
Google Drive				
Correo Electrónico				

7 ¿Con que frecuencia su trabajo requiere el uso de las TIC?

Frecuentemente	Algunas veces	Nunca

8 ¿Ha tenido la oportunidad de participar en un curso on line, utilizando una plataforma educativa?

SI

NO

9 ¿Con qué frecuencia ha participado en las siguientes actividades?

	Siempre	Algunas veces	Nunca participé
Chat			
Foro			
Taller			
Wiki			
Encuesta			
Diálogo			
Tarea			
Consulta			
Cuestionario			
Base de datos			
Lección			
Glosario			

10 ¿Cuáles considera que pueden ser las mayores dificultades en el uso de las TIC en una comunidad de aprendizaje?

<input type="checkbox"/>	Desconocimiento de las herramientas
<input type="checkbox"/>	Dificultad para el manejo de las TIC
<input type="checkbox"/>	Limitación en la participación
<input type="checkbox"/>	Falta de presencialidad
<input type="checkbox"/>	Distracción
<input type="checkbox"/>	Organización y manejo del tiempo
<input type="checkbox"/>	Sensación de aislamiento/soledad
<input type="checkbox"/>	Otras

- 11 ¿Cuáles considera que pueden ser las ventajas del uso de las TIC en una comunidad de aprendizaje?

<input type="checkbox"/>	Aprendizaje interactivo
<input type="checkbox"/>	Encuentro virtual
<input type="checkbox"/>	Reducción de distancias
<input type="checkbox"/>	Diversas formas de participación
<input type="checkbox"/>	Disponibilidad de la información
<input type="checkbox"/>	Desarrollo de la iniciativa personal
<input type="checkbox"/>	Manejo de los propios tiempos
<input type="checkbox"/>	Desarrollo de habilidades de búsqueda y selección de información
<input type="checkbox"/>	Otras

ANEXO 2

RÚBRICA PARA AUTOEVALUACIÓN DE LA COMUNIDAD DE APRENDIZAJE

CATEGORÍA	2	1	0
CONOCIMIENTOS ADQUIRIDOS	Los conocimientos adquiridos en la comunidad de aprendizaje son altamente significativos porque puedo aplicarlos en mi quehacer diario.	Los conocimientos adquiridos en la comunidad de aprendizaje son significativos y puedo aplicarlos en algunas ocasiones.	Los conocimientos adquiridos en la comunidad de aprendizaje no son significativos y no puedo aplicarlos.
HABILIDADES DESARROLLADAS	He desarrollado habilidades de liderazgo transformacional que me permiten contribuir a la mejora de los procesos de enseñanza y aprendizaje en la escuela.	He desarrollado habilidades de liderazgo, pero no he contribuido a la mejora de los procesos de enseñanza y aprendizaje en la escuela.	No he desarrollado habilidades de liderazgo
UTILIDAD DE LOS CONTENIDOS	Los contenidos compartidos en la comunidad de aprendizaje son de utilidad porque se relacionan con mis funciones.	Los contenidos compartidos en la comunidad de aprendizajes son útiles, pero en su mayoría no se relacionan con mis funciones.	Los contenidos compartidos en la comunidad de aprendizaje no son útiles.

CATEGORÍA	2	1	0
INTERÉS EN LOS CONTENIDOS	Los contenidos abordados en la comunidad de aprendizaje me interesan porque propician mi desarrollo personal y profesional.	Los contenidos abordados en la comunidad de aprendizaje son interesantes, pero no me han ayudado a crecer personal y profesionalmente.	No me interesan los contenidos abordados en la comunidad de aprendizaje.
CAMBIO DE ACTITUD	Participar en la comunidad de aprendizaje ha propiciado en mí un cambio positivo de actitud en cuanto al trabajo docente y aprendizaje de los estudiantes	Participar en la comunidad de aprendizaje ha propiciado en mí un cambio de actitud positivo de actitud en cuanto al aprendizaje de los estudiantes	Participar en la comunidad de aprendizaje no ha cambiado mi actitud
DESEMPEÑO Y PARTICIPACIÓN	Me he desempeñado con efectividad en la comunidad de aprendizaje colaborando para el aprendizaje de los demás y participando activamente en las sesiones presenciales y virtuales.	Me he desempeñado con dedicación en la comunidad de aprendizaje, pero mi colaboración y participación han sido escasas.	Considero que mi desempeño y participación han sido deficientes.
INTERACCIÓN CON EL GRUPO	He compartido con todos los compañeros de la comunidad de aprendizaje tanto personal como virtualmente.	He compartido con todos los compañeros, pero únicamente de manera personal.	He tenido dificultad para compartir con los compañeros.

ANEXO 3.

MATERIALES DE APOYO PARA EL DESARROLLO DEL CURSO “INTRODUCCIÓN AL LIDERAZGO EDUCATIVO”

- Video motivacional ubicado en <https://www.youtube.com/watch?v=XwVlftTTW14>
- Documento “Comunidades de Aprendizaje y Círculos de Lectura” ubicado en

http://www.usaidlea.org/images/Fundamentos_de_Comunidades_de_Aprendizaje.pdf .

- Documento "Qué es un líder"

¿Qué es un líder?

El líder es **aquella persona que es capaz de influir en los demás.**

Es la referencia dentro de un grupo (ya sea un equipo deportivo, un curso universitario, una compañía de teatro, el departamento de una empresa, etc.).

Es la persona que **lleva "la voz cantante" dentro del grupo**; su opinión es la más valorada.

El liderazgo no tiene que ver con la posición jerárquica que se ocupa:

Una persona puede ser el jefe de un grupo y no ser su líder y, al contrario, puede ser el líder sin ser el jefe.

El jefe decide lo que hay que hacer en virtud de la autoridad que le otorga su posición jerárquica.

El líder, sin disponer necesariamente de esta autoridad jerárquica, tiene también capacidad de decidir la actuación del grupo en base a la influencia que ejerce, que viene determinada por la "autoridad moral" que ejerce sobre el resto del equipo.

A los miembros del grupo les inspira confianza saber que al frente del mismo se encuentra el líder.

Lo que caracteriza al líder es su **habilidad para conducir equipos**:

Consigue que cada miembro trabaje y aporte lo mejor de sí mismo en la lucha por alcanzar un objetivo común (sea ganar el campeonato, mejorar los resultados de la empresa, ganar las elecciones políticas, etc.).

Además de esta capacidad innata para gestionar equipos, el líder se caracteriza también por su **visión de futuro**.

Es una persona que mira al largo plazo, que marca unos objetivos muy ambiciosos para la organización y que consigue ilusionar a su equipo en la búsqueda de los mismos.

El líder **anticipa los cambios**, se adelanta a los competidores. Una persona que no tuviera esta visión de futuro podría ser un buen gestor, un buen coordinador, pero nunca un auténtico líder.

En las metas que plantea el líder **persigue tanto el bien de la empresa como el particular de cada uno de sus miembros**.

Consigue así que las personas se identifiquen con las metas marcadas, que las hagan propias y luchen por ellas con todo el empeño.

Una persona a la que tan sólo le preocupara su bienestar futuro difícilmente podría ser el líder de una organización. Esta terminaría por rechazarlo.

Una vez que el líder tiene definida su visión de futuro, **luchará con auténtica pasión para lograr los objetivos**.

El líder representa para el resto del grupo un auténtico **ejemplo de dedicación**, de entusiasmo y de coraje.

Una persona que tuviera una gran visión de futuro pero que careciese de capacidad de ejecución podría ser un buen estratega, pero nunca un líder.

Por último, hay que señalar que **no es líder quien quiere sino quien puede**. Para ser líder hay que tener unas cualidades personales muy sobresalientes que no todo el mundo posee.

Algunas personas poseen esas cualidades de manera innata, aunque también se pueden adquirir a través del aprendizaje y de la experiencia.

- Documento "Tendencias del Liderazgo"

TENDENCIAS DEL LIDERAZGO

A medida que cambian las condiciones y las personas, cambian los estilos de liderazgo. Actualmente la gente busca nuevos tipos de líder que le ayuden a lograr sus metas. Históricamente han existido cinco edades del liderazgo (y actualmente estamos en un periodo de transición hacia la sexta). Ellas son:

1.- Edad del liderazgo de conquista.

- Durante este período la principal amenaza era la conquista. La gente buscaba el jefe omnipotente; el mandatario despótico y dominante que prometiera a la gente seguridad a cambio de su lealtad y sus impuestos.

2.- Edad del liderazgo comercial.

- A comienzo de la edad industrial, la seguridad ya no era la función principal de liderazgo la gente empezaba a buscar aquellos que pudieran indicarle como levantar su nivel de vida.

3.- Edad del liderazgo de organización.

- Se elevaron los estándares de vida y eran más fáciles de alcanzar. La gente comenzó a buscar un sitio a donde "pertenecer". La medida del liderazgo se convirtió en la capacidad de organizarse.

4.- Edad del liderazgo e innovación.

- A medida que se incrementa la tasa de innovación, con frecuencia los productos y métodos se volvían obsoletos antes de salir de la junta de planeación. Los líderes del momento eran aquellos que eran extremadamente innovadores y podían manejar los problemas de la creciente celeridad de la obsolescencia.

5.- Edad del liderazgo de la información.

- Las tres últimas edades se han desarrollado extremadamente rápido (empezó en la década del 20). Se ha hecho evidente que en ninguna compañía puede sobrevivir sin líderes que entiendan o sepan cómo se

maneja la información. El líder moderno de la información es aquella persona que mejor la procesa, aquella que la interpreta más inteligentemente y la utiliza en la forma más moderna y creativa.

6.- Liderazgo en la "Nueva Edad".

- Las características del liderazgo que describiremos, han permanecido casi constante durante todo el siglo pasado. Pero con la mayor honestidad, no podemos predecir qué habilidades especiales van a necesitar nuestros líderes en el futuro. Podemos hacer solo conjeturas probables. Los líderes necesitan saber cómo se utilizan las nuevas tecnologías, van a necesitar saber cómo pensar para poder analizar y sintetizar eficazmente la información que están recibiendo, a pesar de la nueva tecnología, su dedicación debe seguir enfocada en el individuo. Sabrán que los líderes dirigen gente, no cosas, números o proyectos. Tendrán que ser capaces de suministrar la que la gente quiera con el fin de motivar a quienes están dirigiendo. Tendrán que desarrollar su capacidad de escuchar para describir lo que la gente desea. Y tendrán que desarrollar su capacidad de proyectar, tanto a corto como a largo plazo, para conservar un margen de competencia.

ESTILOS DE LIDERAZGO

Cuando ya le ha sido asignada la responsabilidad del liderazgo y la autoridad correspondiente, es tarea del líder lograr las metas trabajando con y mediante sus seguidores. Los líderes han mostrado muchos enfoques diferentes respecto a cómo cumplen con sus responsabilidades en relación con sus seguidores. El enfoque más común para analizar el comportamiento del líder es clasificar los diversos tipos de liderazgo existentes. Los estilos varían según los deberes que el líder debe desempeñar solo, las responsabilidades que desee que sus superiores acepten y su compromiso filosófico hacia la realización y cumplimiento de las expectativas de sus subalternos. Se han usado muchos términos para definir los estilos de liderazgo, pero tal vez el más importante ha sido la descripción de los tres estilos básicos: el líder autócrata, el líder participativo y el líder de rienda suelta.

- EL LÍDER AUTÓCRATA:

Un líder autócrata asume toda la responsabilidad de la toma de decisiones, inicia las acciones, dirige, motiva y controla al subalterno. La decisión y la gula se centralizan en el líder. Puede considerar que solamente él es competente y capaz de tomar decisiones importantes, puede sentir que sus subalternos son incapaces de guiarse a sí mismos o puede tener otras razones para asumir una sólida posición de fuerza y control. La respuesta pedida a los subalternos es la obediencia y adhesión a sus decisiones. El autócrata observa los niveles de desempeño de sus subalternos con la esperanza de evitar desviaciones que puedan presentarse con respecto a sus directrices.

-EL LÍDER PARTICIPATIVO:

Cuando un líder adopta el estilo participativo, utiliza la consulta, para practicar el liderazgo. No delega su derecho a tomar decisiones finales y señala directrices específicas a sus subalternos pero consulta sus ideas y

opiniones sobre muchas decisiones que les incumben. Si desea ser un líder participativo eficaz, escucha y analiza seriamente las ideas de sus subalternos y acepta sus contribuciones siempre que sea posible y práctico. El líder participativo cultiva la toma de decisiones de sus subalternos para que sus ideas sean cada vez más útiles y maduras.

Impulsa también a sus subalternos a incrementar su capacidad de auto control y los insta a asumir más responsabilidad para guiar sus propios esfuerzos. Es un líder que apoya a sus subalternos y no asume una postura de dictador. Sin embargo, la autoridad final en asuntos de importancia sigue en sus manos.

-EL LÍDER QUE ADOPTA EL SISTEMA DE RIENDA SUELTA O LÍDER LIBERAL:

Mediante este estilo de liderazgo, el líder delega en sus subalternos la autoridad para tomar decisiones. Puede decir a sus seguidores "aquí hay un trabajo que hacer. No me importa cómo lo hagan con tal de que se haga bien". Este líder espera que los subalternos asuman la responsabilidad por su propia motivación, guía y control. Excepto por la estipulación de un número mínimo de reglas, este estilo de liderazgo, proporciona muy poco contacto y apoyo para los seguidores. Evidentemente, el subalterno tiene que ser altamente calificado y capaz para que este enfoque tenga un resultado final satisfactorio.

Desde luego, existen diversos grados de liderazgo entre estos estilos; sólo se analizaron tres de las posiciones más definidas. En una época, algunos autores y administradores separaban uno de estos estilos de liderazgo y lo promovían como la panacea para todas las necesidades de supervisión. La mayoría dio énfasis a la administración participativa, aunque el estilo autócrata tuvo varios defensores que lo promovían como la única técnica eficaz. Ocasionalmente existen promotores del estilo de rienda suelta que

afirman que es un estilo singularmente provechoso. Las tendencias más recientes enfatizan la necesidad de adaptación y flexibilidad en el uso de los estilos de liderazgo, como oposición al perfeccionamiento de uno solo de dichos estilos." Se cree que en la sociedad dinámica actual son raros los administradores cuyos pensamientos y preferencias sean completamente iguales y los trabajadores que tengan idénticas capacidades y necesidades. Y casi nunca hay dos organizaciones que tengan metas y objetivos idénticos. Debido a esto, por lo general se recomienda que el administrador tome en cuenta una serie de factores para determinar qué estilo de liderazgo es apropiado para cada situación.

En pocas palabras, un estilo de liderazgo será más eficaz si prevalecen determinados factores situacionales, en tanto que otro estilo puede ser más útil si los factores cambian.

- Video de reflexión "Liderazgo basado en la confianza"
<https://www.youtube.com/watch?v=kj2l2v5xvcM>
- Documento "Las 13 conductas de confianza en las relaciones"

Las 13 Conductas de Confianza en las Relaciones de Stephen Covey

Conducta 1: Hablar claro

Cuando pones "hablar claro" en la curva de campana de Gauss, te das cuenta de que las conductas que quedan a la izquierda (las que representan no hablar con suficiente claridad) generalmente podrían tener su origen en temas de integridad (falta de valor), temas de intenciones (una agenda centrada en uno mismo; te preocupa más evitar situaciones incómodas que actuar por el bien de alguien), temas de capacidad (falta de habilidades expresivas o interpersonales), o temas de resultados (incapacidad de entrarse en resultados que creen confianza). Evidentemente, las conductas

de la izquierda de la curva no potenciarán al máximo momentos de confianza.

Pero tampoco lo harán las conductas exageradas de la derecha. Aquí es cuando encuentras ejemplos como una pareja de casados que acude al consejero para aprender a ser comunicadores más hábiles y sale convertida en una pareja que se pelea todavía mejor que antes. O la persona que, en nombre de “hablar claro”, habla pestes y menosprecia constantemente a los demás a sus espaldas. Las conductas exageradas como estas también reflejan los temas de los cuatro focos: quizás una falta de humildad (integridad) o comprensión (intenciones), o un estilo autoritario (capacidades), o insensibilidad ante las consecuencias (resultados).

La clave para la optimización es asegurarse de que cada conducta se encuentra en su punto más alto de conexión con los cuatro focos. Lo que potenciará al máximo el criterio para poner en práctica la conducta y garantizar el alineamiento con los principios que rigen las relaciones de confianza. Como resultado, te permitirá crear los mayores dividendos de confianza y evitar gravámenes de la misma.

A continuación hay algunas sugerencias para mejorar en tu capacidad para hablar claro:

- Pregúntate: ¿Qué me impide hablar claro? Es ¿El miedo a las consecuencias?, ¿El miedo al castigo? ¿El miedo a estar equivocado? ¿El miedo a herir los sentimientos de los demás? ¿Es el deseo de popularidad? ¿La falta de valor? ¿El reto que supone vivir o trabajar en un entorno en el que la gente no habla claro? Identifica los dividendos de ser honesto, franco y el costo cuando no es así. Acto seguido trabaja para fortalecer tus cuatro focos y tu habilidad para hablar claro.

- Fíjate en la conversación que sostienes. En medio de una interacción, para y pregúntate: ¿Estoy hablando claro... o estoy dando rodeos? Si vas dando rodeos, imagina por qué, reconoce que estas pagando un gravamen y trabaja la integridad y las intenciones.
- Aprende a ir al grano rápidamente. Evita los prólogos largos y la contextualización excesiva. Reconoce que en la mayor parte de los casos, “menos” es “mas”. En el mundo jurídico, “si te explicas, pierdes”. La disciplina personal de hablar claro ayuda a crear precisión en el lenguaje, a ahorrar palabras y a eludir los rodeos. A pesar de que no enumeraré cada conducta, tengo una sugerencia más que creo es bueno tener presente junto con todas las demás
- Implica a otras personas. Diles “estoy intentando mejorar mi habilidad para hablar claro en mi comunicación con los demás. ¿Estarías dispuesto a ayudarme con tus impresiones para hacerme saber cómo me va en mi relación contigo?”

Implicar a otros tendrá dos consecuencias importantes. En primer lugar, te resultará más fácil cambiar. Implicando a otros en tu crecimiento y desarrollo, transformarás una práctica que generalmente se resiste al cambio en otra que lo anima.

En segundo lugar, te permitirá ver mejor tu situación actual y tu progreso, Cuando se trata de la conducta de uno, a menudo tenemos “puntos flacos” (cosas que no vemos pero que los demás si ven). Las impresiones de los demás nos ayudan a ver esos puntos flacos. No obstante, si decides implicar a otros, has de ser consciente de que esto te llevará a un nivel más alto. Comprometiendo a otros en tus esfuerzos de mejora, elevas sus expectativas. Si no continúas adelante, sin duda estarás haciendo extracciones. Pero si sí lo haces, es otra gran manera de crear confianza.

Resumen: Conducta 1**HABLAR CLARO**

Se honesto. Di la verdad. Deja que la gente sepa lo que piensas. Emplea un lenguaje sencillo. Demuestra integridad. No manipules a la gente ni tergiverses los hechos. No andes con ambages en lo que a la verdad se refiere. No des falsas impresiones.

Conducta 2: Demostrar respeto

Con “demostrar respeto” en la curva de la campana, resulta obvio que las conductas de la izquierda (que demuestran demasiado poco interés) a menudo tienen su origen en temas de integridad (humildad insuficiente), intenciones (demasiado ego: no preocuparse lo bastante) o capacidades (no saber cómo demostrar preocupación o respeto). Las conductas exageradas de la derecha (entre las que se incluyen la sobreprotección, los celos, el consentimiento y la preocupación que no conduce a nada) pueden provenir de temas de intenciones (centrarse más en uno mismo que en actuar para el mejor provecho de alguien), capacidades (actitudes y planteamiento) y resultados (aceptar demasiadas responsabilidades; no ser consciente de los efectos de la conducta). De nuevo, es interesante tener en cuenta que en este caso, como en el caso de todas las conductas, el criterio que surge del fortalecimiento o de la combinación de los cuatro focos es vital para acertar en el “punto óptimo” de la curva.

A continuación figuran algunas ideas que pueden resultar de ayuda cuando se trata de demostrar respeto:

- Aplícate la “regla del camarero” en función de cómo tratas a la gente en el trabajo y en casa. ¿Te gusta lo que ves? Si no es así, céntrate en mejorar tu intención.

- Piensa en cosas concretas que puedes hacer para mostrar a los demás que te preocupas por ellos. Telefona a la gente. Escribe notas de agradecimiento. Saluda. Envía correos electrónicos que muestren interés. Procura hacer algo cada día para que aparezca una sonrisa en la cara de alguien (aunque ese alguien sea el conserje del edificio en el que trabajas). No dejes que se abra un abismo entre lo que sientes y lo que haces.
- Nunca des por descontado las relaciones existentes (sobre todo las relaciones con los seres queridos, la familia y los amigos). Evita la extendida tendencia de poner más energías en las nuevas relaciones y de dar por sentado que la gente de las relaciones existentes ya sabe que te interesas por ellos. Probablemente hacen mayor falta las demostraciones de interés en las relaciones existentes que en las nuevas.

Resumen: Conducta 2

DEMOSTRAR RESPETO

Preocúpate por los demás de verdad. Muestra que sientes interés. Respeta la dignidad de cada persona y de cada rol. Trata a todo el mundo con respeto, sobre todo a aquellos que no pueden hacer nada por ti. Muestra amabilidad con pequeños detalles. No finjas interés. No intentes ser “eficiente” con la gente.

Conducta 3: Crear transparencia

Cuando se trata de crear transparencia, como en todas las conductas, debe existir un equilibrio responsable. Concretamente en las empresas públicas hay ciertas cosas que la ley no permite que reveles a nadie salvo que se puedan revelar a todo el mundo. Bien, el sentido común te dirá que no has de hablar sobre asuntos confidenciales, conversaciones privadas u otras cosas de las cuales no tienes derecho a hablar.

Yo viví una situación en la que un consejero delegado intento crear transparencia en una reunión de la dirección revelando los salarios de todos, incluido el equipo de dirección de la sala. Esto cambio rápidamente el desarrollo de la reunión, y la gente de pronto empezó a mirar a su alrededor preguntándose por qué algunos de sus compañeros ganaban dos veces más que ellos. Sin el contrapeso de otras conductas como demostrar respeto, esta iniciativa fue una conmoción para el sistema. Se encontraba en el extremo derecho de la curva de campana. Fue una transparencia irresponsable: demasiado y demasiado rápido. Muy frecuentemente este tipo de conductas se origina a partir de la falta de uno o más de los siguientes puntos: humildad (integridad), agenda de beneficio mutuo (intenciones), aptitudes para la confianza y el liderazgo (capacidades) o definición apropiada de resultados y sensibilidad hacia los resultados (resultados).

En el lado izquierdo de la curva, sin embargo, ¿por qué limitar la transparencia apropiada? ¿Por qué retener información? ¿Por qué no poner al menos todos tus objetivos, por no decir todas tus cartas, sobre la mesa? El fracaso cuando se trata de crear transparencia normalmente indica falta de honestidad o de valor (integridad), una agenda oculta más que abierta (intenciones) o falta de aptitudes para la confianza que permitan discernir la importancia de la transparencia y crearla (capacidades).

De nuevo, hay que tener presente que fortalecer los cuatro focos te mantendrá en el “punto óptimo” de la curva de campana, y que todas estas conductas se combinan para equilibrarse las unas con las otras.

Mientras te esfuerzas por crear transparencia, aquí tienes algunos consejos para que los tengas en cuenta:

- En el trabajo y en casa pregúntate periódicamente: “¿Estoy reteniendo información que debería compartir?”. Si es así, pregúntate ¿por qué? Ten en cuenta el gravamen que tal vez estés pagando por ello. Piensa en los dividendos que podrías obtener siendo más transparente.
- Si ocupas una posición de liderazgo en el trabajo, evalúa la transparencia de tu empresa en lo que se refiere a tus diversos accionistas. Y a continuación revisa cada situación y pregúntate: “Si fuera más transparente, ¿qué diferencia haría? ¡Busca maneras de aumentar apropiadamente la transparencia... y los dividendos de confianza!
- Si compartes la administración financiera con alguien (por ejemplo con tu esposa), piensa en hasta que punto eres transparente en lo que a temas económicos se refiere. Ten presente que para los asuntos de dinero todavía se encuentran entre las primeras causas de divorcio. Si no eres transparente en lo que concierne a tus prioridades económicas, decisiones y gastos, pregúntate por qué. Fortalecer tus cuatro focos solo te ayudará a tomar medidas y a relacionarte con tus socios de modos más transparentes, también mejorará tu habilidad para trabajar en equipo.

Resumen: Conducta 3

CREAR TRANSPARENCIA

Decir la verdad de manera que la gente lo pueda comprobar. Ser veraz y sincero. Ser abierto y franco. Pecar en pro de revelar cosas. Actuar bajo la premisa de “lo que ves es lo que hay”. No tener agendas ocultas. No esconder información.

Conducta 4: Corregir errores

Si tu conducta queda demasiado a la izquierda de la curva de campana (si no vas lo bastante lejos cuando se trata de corregir errores), tal vez quieras esforzarte en lo que se refiere a honestidad, humildad, valor (integridad), interés (intención) o alineamiento entre conducta y resultados deseados (resultados). Si estas demasiado a la derecha (deshaciéndote demasiado en disculpas o disculpándote repetidamente por los mismos errores), tal vez quieras esforzarte más en lo referente a la congruencia (integridad), motivación (intención) o en el criterio que surge de fortalecer y combinar los cuatro focos.

Mientras te esfuerzas por aumentar tu capacidad de corregir errores, aquí tienes algunas ideas:

- La próxima vez que cometas un error, presta atención a tu reacción. ¿Procuras ignorarlo, justificarlo o taparlo? o ¿admites enseguida y haces lo que puedes por repararlo? Si no tienes la humildad y el valor que se necesita para corregir errores rápidamente, esfuerzate por comportarte como la persona que quieres llegar a ser.
- Recapacita sobre tu pasado. ¿Hay errores que no se han corregido? ¿Se han producido distanciamientos en relaciones que esperan ser completamente rehechas o “resueltas elegantemente”? Aunque intentarlo pueda parecer imposible, te puedo asegurar que el dolor que puedas sentir mientras intentas corregir un error pasado no es ni la mitad de duro que vivir con el dolor crónico de la desconfianza. Además, el alivio que se siente cuando haces un esfuerzo sincero por corregir errores es inmenso.
- La próxima vez que alguien te agravie, se rápido en perdonar. Procura ponerles fácil eso de corregir errores. Esto no solo les ayudará a ellos, también te ayudará a ti.

Resumen: Conducta 4**CORREGIR ERRORES**

Remedia las cosas cuando te equivoques. Discúlpate rápidamente. Repáralos cuando sea posible. Pon en práctica el “servicio de grúas”. Demuestra humildad personal. No tapes las cosas. No dejes que el orgullo se interponga cuando se trata de hacer lo que se debe.

Conducta 5: Mostrar Lealtad

Echemos una ojeada a la curva de campana en lo referente a esta conducta. En el lado izquierdo te comportas de modo que muestras lealtad solo mínimamente. Quizás eres leal mientras convenga. O tal vez muestres algún grado de lealtad, pero no hasta el punto de estar dispuesto a mantenerte firme cuando otros expresen su desacuerdo.

En el lado derecho de la curva, puede que te comportes de modo que parezca sumamente leal con alguien en ese momento, pero que no lo es si te atienes al bienestar futuro o los principios. Por ejemplo, puedes estar de acuerdo en mantener silencio sobre la comisión de un acto delictivo por parte de una persona, o puedes mantenerte firmemente “leal” a una idea o un sistema de creencias incluso cuando información adicional muestra claramente que es obsoleta o incompleta.

La integridad (sobre todo el valor y la congruencia), las intenciones (el motivo y la conducta) y las capacidades (el poder de confianza) juegan un gran papel cuando se trata de ayudarte a permanecer en la zona de maximización. Ten presente que a menudo la lealtad al principio es la mejor manera de demostrar lealtad a la gente.

Al esforzarte por mejorar en esta conducta, tal vez quieras tener en cuenta las siguientes ideas:

- La próxima vez que estés en una conversación en la que la gente empiece a hablar mal de alguien que no esté presente, piensa en tus opciones. Puedes participar en la discusión. Puedes irte. Puedes quedarte, pero permanecer en silencio. Puedes decir algo positivo de la persona para intentar equilibrar la conversación. O puedes decir “No me siento nada cómodo hablando de esta persona de este modo cuando no está presente. Si tenemos algún problema, vayamos a hablarlo con ella directamente”. Ten en cuenta lo que sería la conducta más consecuente con los principios en esa situación y adóptala.
- La próxima vez que trabajes con otras personas en un proyecto en el trabajo o en casa, deja que se lleven el merito sin reservas. Ayuda a crear un entorno en el que se reconozcan las contribuciones de todo el mundo y en el que todos reciban agradecimiento. Concede meritos de forma generosa.
- Toma por norma no hablar nunca sobre miembros de la familia de forma negativa. Se serio cuando hablas con tu pareja sobre los miembros de la familia, niños incluidos. Pilla a tus hijos haciendo las cosas bien... y comparte con otras personas tu entusiasmo sobre lo bien que hacen las cosas.

Resumen: Conducta 5

MOSTRAR LEALTAD

Concede el mérito sin reservas. Reconoce las contribuciones de los demás. Habla sobre las personas si están presentes. Representa a otros que no estén para hablar por ellos. No hables mal a sus espaldas. No reveles la información que otros te han dado en privado.

Conducta 6: Presentar resultados

Ahora, en la curva de campana, vemos los focos de competencia entrando más a fondo en juego. En el lado izquierdo de la curva, uno ve baja expectativa, lo que revela la necesidad de fortalecer la integridad, las capacidades y, por descontado, los resultados (en la mayoría de los casos definiéndolos por adelantado). En el lado derecho, uno ve gran cantidad de resultados, pero sin tener en cuenta si esos resultados son siquiera aquellos en los que uno se debería concentrar (por ejemplo, un empleado trabajando como un loco, pero no en las prioridades que le marca su jefe; o ese padre que hace horas extra en lugar de pasar más tiempo con su hijo). De nuevo, concentración en la integridad (sobre todo en la congruencia), alineamiento de capacidades y definición de resultados ayudarán a que uno se acerque al “punto óptimo” de la curva.

Mientras te esfuerzas por presentar resultados, tal vez te interese alguna de las siguientes propuestas:

- La próxima vez que planees presentar resultados, asegúrate de que comprendes a fondo las expectativas. No des por sentado que, simplemente porque presentas lo que tal vez consideres buenos resultados, darás en el clavo. Si de verdad quieres crear confianza, has de saber lo que significa “resultados” para la persona a la que se los presentas.
- La próxima vez que tengas pensado aceptar un compromiso para presentar resultados, para un momento y pregúntate si el compromiso es realista. Comprometerte en exceso y no cumplir las expectativas supondrá una pérdida cada vez que esto te ocurra.
- Con clientes o con compañeros de trabajo, intenta prever las necesidades por adelantado y cumple antes incluso de que se produzcan reclamaciones. El gran jugador canadiense de *hockey*,

Wayne Gretzky, dijo: “Patino hacia donde estará el disco, no hacia donde estaba”. Prever necesidades aportará un dividendo añadido al ingreso de la cuenta de confianza.

Resumen: Conducta 6

PRESENTAR RESULTADOS

Llevar un seguimiento de los resultados. Hacer lo que se debe. Hacer que las cosas salgan bien. Cumplir lo que has prometido. Hacerlo a tiempo y dentro del presupuesto. No comprometerse excesivamente ni incumplir las expectativas. No dar excusas por no cumplir.

Conducta 7: Mejorar

En la curva de campana, mejorar de la forma más efectiva exige claramente la participación de los cuatro focos. Necesitas integridad para obtener y mantener compromisos de mejora. Te encuentras en el pico cuando tu intención es mejorar tu capacidad de hacer contribuciones en la vida de los demás (tanto si los demás son los beneficiarios de tus talentos y habilidades perfeccionados como – en el caso de tu familia – si son aquellos que se benefician de tu capacidad de aprender). Mejorar requiere la participación de las capacidades. Aparte de lo que resulta obvio, esto incluye la capacidad de fijar y lograr objetivos significativos y también la capacidad de establecer, desarrollar, ampliar y restablecer la confianza. También requiere la participación de los resultados, tanto en función de maximizar la proporción de esfuerzo invertido en conseguir la mejora como también en ver la relación entre el foco de mejora y los resultados que intentas conseguir.

Para mejorar tal vez quieras tener en cuenta alguna de las siguientes propuestas:

- Envía un cuestionario “continuar/dejar/empezar” a tus fuentes de información directas, a tus clientes, a los miembros de tu equipo o a los miembros de tu familia. Hazles tres preguntas sencillas:
 1. ¿Qué es lo que estamos haciendo en este momento que crees que deberíamos seguir haciendo?
 2. ¿Qué es lo que estamos haciendo en este momento que crees que deberíamos dejar de hacer?
 3. ¿Qué es lo que no estamos haciendo en este momento que crees que deberíamos empezar a hacer?

Agradece a la gente su opinión, explícales lo que planeas hacer e informa de tus progresos.

- La próxima vez que cometas un error, más que rasgarte las vestiduras, transfórmalo en información. Identifica lo que has aprendido de él y el modo en que puedes mejorar para conseguir resultados diferentes en la próxima ocasión.
- Si ocupas un puesto de dirección en una empresa, en un equipo o en una familia, emprende pasos para crear un entorno que de seguridad aunque se cometan errores. Anima a los demás a correr riesgos de forma apropiada y aprende de los errores para poder crear confianza, sinergia y productividad en el más alto nivel.

Resumen: Conducta 7

MEJORAR

Mejora continuamente. Aumenta tus capacidades. Se un aprendiz constante. Desarrolla sistemas de obtención de información (tanto formal como informal). Actúa conforme a las opiniones que recibas. Agradece a la gente sus opiniones. No te consideres por encima de las opiniones de los demás. No des por sentado que los conocimientos y las habilidades actuales serán suficientes para los retos del mañana.

Conducta 8: Afrontar la realidad

El “punto óptimo” para afrontar la realidad refleja claramente el criterio que surge de la interacción de los cuatro focos. En el lado izquierdo de la curva se ignora el enfrentamiento o, como mucho, se diluye. Es demasiado pusilánime para ser efectivo. O tal vez haya enfrentamiento, pero no completo. Avanzar hacia el “punto óptimo” se hace aumentando el valor (integridad), mejorando en las intenciones, esforzándose en las aptitudes para la confianza (capacidades) y ganando confianza a través de la experiencia con los resultados de afrontar la realidad.

En el lado derecho de la curva, la gente se enfrenta con otra gente en lugar de hacerlo con los problemas (y a veces de forma cruel). O caen en el extremismo (“Esto es horrible y todos vamos a morir”) o en el victimismo (“Esta situación es lamentable y no hay nada que yo pueda hacer”). De nuevo, fortalecer los cuatro focos es la clave.

En nuestro esfuerzo por mejorar nuestro enfrentamiento con la realidad, tal vez quieras tener en cuenta las siguientes ideas:

- La próxima vez que no te sientas dispuesto a afrontar la realidad en el trabajo o en el hogar, explora tus sensaciones. ¿Dudas a causa del miedo a los resultados o el miedo al dolor? Ten en cuenta las consecuencias de no afrontar la realidad. Si es necesario, intenta reformar tu actitud hacia el resto de implicados. Procura verlos como adultos (o como hijos fuertes y resistentes, si es el caso) que son capaces de llevar bien las cosas en las que se han metido. Sigue adelante. Afronta la realidad y trátalos con respeto.
- Piensa en el aspecto económico de tu vida, en tus capacidades profesionales o en tu salud. ¿Te estás enfrentado a la realidad o estás distraído? Esfuérzate por ser totalmente honesto contigo mismo.

Acepta el reto de alinear tu vida con los principios que originarán los resultados que quieres obtener.

- Si te sientes incomodo en una relación personal o profesional, pregúntate por qué.
- ¿Hay algún asunto que se interpone en el camino de crear una relación abierta de alta confianza? Contempla afrontar el asunto directamente, con respeto.

Resumen: Conducta 8

AFRONTAR LA REALIDAD

Aborda el asunto delicado directamente. Reconoce lo que se calla. Lleva con valor las conversaciones. Haz que “escondan las uñas”. No eludas los temas que de verdad importan. No escondas la cabeza bajo el ala.

Conducta 9: Clarificar las expectativas

Para llegar al “punto óptimo” en la clarificación de expectativas se necesita integridad (ser honesto y valiente en el planteamiento de las expectativas y en la comunicación con los demás). Se precisa intención para crear expectativas que representen una victoria para todos los implicados. Otra necesidad son las capacidades, incluyendo la de organizar los elementos del acuerdo, establecer responsabilidades y una ejecución excelente. Y se precisa la capacidad de identificar los resultados deseados de manera que todos lo entiendan.

Si se encuentra en el lado izquierdo de la curva, significa que no está siendo suficientemente claro. En la derecha, es posible que sea demasiado minucioso, excesivamente orientado a la actividad, demasiado cerrado a los ajustes provisionales que se pueden necesitar, o desconfiado en exceso. Para muchas personas, por ejemplo, un acuerdo prenupcial se situaría en el

extremo derecho. Si bien clarifica las expectativas, es probable que también menoscabe la confianza.

Consulte los cuatro focos y piense en que necesita mejorar. Además puede probar a poner en práctica alguna de las siguientes sugerencias:

- Cuando se comunique con los demás, acepte que la claridad es poder. Un modo de verificar si sus explicaciones son claras consiste en “comprobar la claridad” formulando algunas preguntas sencillas:
 - ¿Qué ha entendido a partir de esta conversación?
 - Como resultado de nuestra interacción, ¿cuáles cree que van a ser sus siguientes pasos? ¿Y los míos?
 - ¿Cree que los demás son claros en cuanto a las expectativas?
 - ¿Qué podemos hacer para que las cosas queden más claras?
- La próxima vez que tenga un proyecto en el trabajo, ¿con antelación llegue a un acuerdo claro sobre el mismo. Si ocupa un puesto de responsabilidad, reúna a los empleados y anímeles a que expresen sus ideas y dudas. Trabaje con el fin de establecer un acuerdo claro, realista y beneficioso para todos. Si no tiene responsabilidad, sugiera la idea al líder de su equipo o redacte un acuerdo por su cuenta. Dígale a su jefe de equipo “esto es lo que yo entiendo que espera y lo que puede hacer. ¿Usted lo ve de otra manera?”. Será una oportunidad de clarificar expectativas y precisarlas para evitar problemas después.
- Clarifique las expectativas en casa. Planifique con su pareja un tiempo de “inversión en el matrimonio”. Cada uno por separado anote las tres frustraciones más importantes de su unión. A continuación, repásenlas una a una y pregúntense: ¿Qué expectativa tengo en este punto que no se está cumpliendo? Compartan sus opiniones sobre sus frustraciones y expectativas, y trabajen juntos para conseguir claridad.

Resumen: Conducta 9**CLARIFICAR LAS EXPECTATIVAS**

Comunique y revele las expectativas. Discútalas. Valídelas. Renegócielas si es necesario y posible. No quebrante las expectativas. No de por sentado que las expectativas están claras o son compartidas.

Conducta 10: Practicar la responsabilidad

En la curva de campana para esta conducta, el pico refleja claramente el poder de los cuatro focos. En la parte izquierda de la curva, tenemos la admisión por defecto, que surge cuando no se acepta la plena responsabilidad o no se actúa con competencia... o no se logra crear un sistema efectivo de responsabilidad máxima en una organización o una familia. Para llegar al “punto óptimo” es preciso reforzar el carácter (integridad e intención), sobre todo para lograr mantener nuestros compromisos de responsabilidad máxima. Pero siempre hay que reforzar la competencia (la capacidad de definir con consistencia y de cumplir las expectativas personales, además de crear responsabilidad máxima en una cultura, ya sea en casa o en el trabajo).

En la parte derecha de la curva se encuentra la admisión por exceso. Es la persona que se responsabiliza de todo en un matrimonio roto, incluyendo las cosas detestables que haya hecho su pareja. Es el niño que se responsabiliza de la mala relación o del divorcio de sus padres. Son los padres que hacen todo lo posible por educar correctamente a su hijo y después se sienten culpables y responsables si este toma decisiones erróneas. Son los jefes que utilizan la responsabilidad máxima con fines equivocados (para castigar, para validar su mala opinión de alguien en lugar de ayudar a producir resultados y a mejorar). Son los empresarios que se responsabilizan de los efectos de acciones que no pueden controlar, como

las fluctuaciones monetarias de las tasas de interés. Volver al “punto óptimo” requiere carácter y competencia, además del juicio creado por los cuatro focos.

Mientras practica la responsabilidad máxima, puede probar uno de los siguientes consejos:

- Escuche su lenguaje y sus pensamientos. Cuando las cosas vayan mal y se dé cuenta de que está culpando o acusando a otros, pare. Retroceda y pregúntese: “¿Cómo puedo cerrar la ventana y centrarme en el espejo?”. Compare mentalmente la diferencia que separa a establecer confianza entre un enfoque de culpabilización y de dos acusadores y un enfoque de asumir la responsabilidad personal.
- En el trabajo, practique la responsabilidad máxima haciendo que sus informes directos rindan cuentas de sus acciones. Clarifique siempre las expectativas en primer lugar para que todo el mundo sepa cuándo y de qué tiene que rendir cuentas. Cuando llegue ese momento, permita que los trabajadores se autoevalúen primero frente a los resultados que hayan acordado (la mayoría serán más duros de lo que lo sería usted). A continuación, proceda con las consecuencias convenidas o naturales del rendimiento (o no) de los empleados. Recuerde que a las personas en las que más confía en su empresa, los trabajadores, les gusta mostrarse responsables y que los demás también lo sean.
- Busque modos de crear un entorno de responsabilidad máxima en casa. Mantenga conversaciones de confianza con su pareja sobre temas en los que hayan acordado trabajar juntos (por ejemplo, la economía). Llegue a acuerdos con sus hijos sobre sus responsabilidades en casa, e incluya las posibles consecuencias (naturales y lógicas, buenas y malas). Cumplan los acuerdos. Proporcione a los miembros de la familia una persona y una cultura en la que puedan confiar.

Resumen: Conducta 10

PRACTICAR LA RESPONSABILIDAD

Mantenga sus responsabilidades. Haga que los demás se mantengan responsables. Responsabilícese de los resultados. Deje claro cómo va a comunicar sus acciones (y las de los demás). No evite o eluda las responsabilidades. No culpe a los demás o los señale con el dedo cuando las cosas vayan mal.

Conducta 11: Escuchar primero

Obviamente, el “punto óptimo” en la curva de campana consiste en escuchar primero con integridad, intención, capacidades y resultados. Si está en la parte izquierda (o no escucha, o no lo hace primero), tal vez necesite centrarse en la humildad (integridad), un plan de beneficio mutuo (intención), habilidades para escuchar con empatía (capacidades) o en asegurarse de que la otra persona se sienta comprendida (resultados). Aquí tiene dos claves que pueden resultarle útiles para trabajar en los resultados:

1. En general, mientras una persona se comunica con una gran emoción, no se siente comprendida.
2. Una persona no le pedirá consejo hasta que se sienta comprendida. Ofrecer consejos demasiado pronto solo logrará aumentar la emoción (o que alguien ignore lo que usted diga).

Si está en la parte derecha de la curva (invierte todo su tiempo en escuchar y nunca llevar la conversación al punto de tomar decisiones, aconsejar, o influir), es posible que quiera centrarse en el valor (integridad), actuar para el mayor beneficio de la persona (intención), desarrollar capacidades de toma de decisiones y colaboración (capacidades) o simplemente lograr que se hagan las cosas (resultados).

Cuando trabaje para escuchar primero, las siguientes ideas pueden resultarle útiles para aumentar la confianza:

- Piense en sus interacciones con los demás durante la última semana, tanto en el trabajo como en casa. Piense en un momento en el que haya escuchado primero o no lo haya hecho. ¿Cuáles han sido los resultados? O bien ¿Cuáles podrían haber sido los resultados si se hubiese comportado de otra manera?
- La próxima vez que participe en una conversación, deténgase y pregúntese: “¿Realmente he escuchado a esta persona? ¿Realmente entiendo cómo se siente?”. Si la respuesta es negativa, deje a un lado sus planes y céntrese en entender el punto de vista del otro antes de compartir el suyo propio.
- En su empresa, de pasos proactivos para entender a sus colegas, tanto internos como externos. No se deje atrapar por la ilusión de que lo sabe todo o de que tiene todas las respuestas correctas. Piense qué puede hacer para que los otros sepan que les está escuchando y que está haciendo un esfuerzo por responder a sus preocupaciones y sus necesidades.

Resumen: Conducta 11

ESCUCHAR PRIMERO

Escuche antes de hablar. Entienda. Diagnostique. Escuche con los oídos, pero también con los ojos y con el corazón. Averigüe cuales son las conductas más importantes para las personas con las que trabaja. No dé por sentado que sabe que preocupa más a los demás. No asuma que tiene todas las respuestas (o todas las preguntas).

Conducta 12: Mantener los compromisos

Si se encuentra en el extremo izquierdo de la curva de la campana en esta conducta (no asume suficientes compromisos o no los mantiene del todo), puede que necesite centrarse en aumentar su integridad, reforzar su intención de beneficio mutuo, desarrollar la capacidad de realizar esta conducta repetidas veces y convertirla en un hábito, o ser más consciente de los resultados que favorecen la confianza.

Si está en la parte derecha (quizá se extralimita asumiendo demasiados compromisos o manteniéndolos a cualquier precio, aunque la situación cambie y ya no procedan), puede que necesite centrarse en fomentar el juicio que se logra reforzando los cuatro focos. Tal vez desee concentrarse especialmente en la integridad y considerar los resultados de adquirir compromisos que no puede o no debe mantener.

Cuando trabaje para mantener los compromisos, puede probar alguna de las siguientes sugerencias:

- Al establecer una nueva relación en la que desea crear confianza rápidamente, siga este proceso: encuentre una razón de valor añadido para asumir un compromiso y mantenerlo... y hágalo otra vez... y otra... y otra. Mientras lleva a cabo este ciclo de “asumir-mantener-repetir”, observe con qué rapidez crece la cuenta de confianza.
- La próxima vez que asuma un compromiso en el trabajo, asegúrese de que es realista. Aunque tenga que decepcionar a alguien, es mucho mejor hacerlo de cara que excederse en las promesas y después no cumplir. Asegúrese de llevar a cabo aquello a lo que se haya comprometido. Si no puede cumplir con una fecha límite, intente renegociar las expectativas lo antes posible; no ignore la situación.

- Preste atención a su lenguaje en casa. Tome conciencia de que cuando dice que va a hacer algo, los miembros de su familia lo ven como un compromiso. Tómese en serio sus palabras y cumpla lo que diga. Tenga en cuenta que la confianza que logre en casa es la más importante de todas.

Resumen: Conducta 12

MANTENER LOS COMPROMISOS

Diga qué va a hacer y después hágalo. Piense bien los compromisos que asume y manténgalos. Convierta el mantenimiento de los compromisos en el símbolo de su dignidad. No traicione confianzas. No intente salirse por la tangente en un compromiso que no haya cumplido.

Conducta 13: Ampliar la confianza

Ampliar la confianza toma fuerzas de la integridad, la intención, las capacidades y los resultados. Si se encuentra en la parte izquierda de la curva de campana, es probable que no amplíe suficientemente la confianza o que no lo haga de manera eficaz. Tal vez le interese centrarse en aumentar el valor (integridad), fomentar su predisposición hacia la confianza (intención), mejorar su capacidad de clarificar las expectativas, lograr que los demás cumplan con sus responsabilidades o ampliar la confianza inteligente de formas más actuables (capacidades).

Si se encuentra en la parte derecha, es probable que amplíe demasiado la confianza y acabe quemado. Necesita el juicio que se obtiene al desarrollar los cuatro focos.

Cuando trabaje esta conducta, considere la posibilidad de aplicar las siguientes ideas:

- Piense en una relación en la que perciba que alguien no confía en usted. Pregúntese si la falta de confianza de esa persona podría ser, al menos en parte, un reflejo de su propia falta de confianza hacia ella. Si se encuentra atrapado en una espiral descendente, intente darle la vuelta. Comience a aplicar conductas que amplíen la confianza y observe los resultados.
- En una escala del uno al diez, determine en qué punto cree que se encuentra en lo que respecta a ampliar la confianza, ya sea en el trabajo o en la casa. Imagine las consecuencias de desplazarse hacia la izquierda (ampliar menos la confianza)... y después hacia la derecha (más confianza). Si se ha puntuado con un cinco o menos, identifique uno o dos pasos para ampliar más la confianza.
- Si tiene hijos, preste atención a su manera de interactuar con ellos. ¿Tiene tendencia a desconfiar de ellos o a vigilarlos en exceso? O ¿los trata como personas responsables que merecen su confianza? Podría examinar su conducta y el mensaje que está transmitiendo a los miembros de su familia... y los resultados.

Resumen: Conducta 13

AMPLIAR LA CONFIANZA

Muéstrese predispuesto a confiar. Amplíe la confianza de manera generosa a aquellos que se la hayan ganado y condicionalmente a los que estén intentándolo. Aprenda a ampliar la confianza de manera adecuada basándose en la situación, el riesgo y la credibilidad (carácter y competencia) de las personas implicadas. Pero muéstrese predispuesto a confiar. No contenga la confianza porque haya algún riesgo implicado.

- Documento “Enfoque del camino”

ENFOQUE DEL CAMINO-META PARA LA EFICACIA DEL LIDERAZGO

En la conducta propia *del liderazgo de apoyo* se toman en consideración las necesidades de los subordinados, se muestra interés por su bienestar y se crea un ambiente organizacional agradable. Esto ejerce el mayor impacto sobre el desempeño de los subordinados en caso de que se sientan frustrados o insatisfechos.

El *liderazgo participativo* permite a los subordinados influir en las decisiones de sus superiores y puede resultar en mayor motivación.

El *liderazgo instrumental* ofrece a los subordinados orientación más bien específica y aclara lo que se espera de ellos; incluye aspectos de planeación, organización, coordinación y control por parte del líder.

El *liderazgo orientado a logros* implica el establecimiento de metas ambiciosas, la búsqueda de mejores del desempeño y la seguridad en que los subordinados alcanzarán elevadas metas. Más que sugerir una preferencia por cierta modalidad de liderazgo, esta teoría propone que seleccionar un estilo u otro como el más apropiado depende de la situación. Situaciones ambiguas e inciertas pueden ser frustrantes para los subordinados y demandar un estilo más orientado a las tareas. Los subordinados pueden ver en esas acciones un deseo de ejercer un control excesivo, lo que a su vez puede resultar insatisfactorio.

Para decirlo de otra manera, los empleados deseen que el líder no se interponga en su camino, porque la ruta a seguir ya es suficientemente clara.

Esta teoría propone que la conducta del líder es aceptable y satisfactoria para

los subordinados en la medida en que éstos la conciben como una fuente de satisfacción.

Otra propuesta de la teoría es que la conducta del líder induce a los (subordinados a incrementar sus esfuerzos) estos es, resulta motivador para (ellos siempre y cuando) haga depende la satisfacción de las necesidades de los subordinados de un desempeño eficaz.

Favorezca del ambiente de los subalternos por medio de la asesoría, dirección, apoyo y retribución.

La clave de esta teoría es que el líder influye en la ruta entre conducta y metas. Lo hace definiendo puestos y funciones, eliminando obstáculos al desempeño, integrando la participación de los miembros del grupo en el establecimiento de metas, promoviendo la participación de los miembros del grupo en el establecimiento de metas, promoviendo la cohesión grupal y el esfuerzo en equipo, incrementando las oportunidades de satisfacción personal en el desempeño laboral, reduciendo tensiones y controles externos, fijando expectativas claras y haciendo todo lo posible por satisfacer las expectativa de los individuos.

La teoría del camino-meta tiene enorme importancia para los administradores en ejercicio. No obstante, es preciso constatar al mismo tiempo la necesidad de pruebas adicionales del modelo antes de emplearlo como guía específica para la acción administrativa.

LIDERAZGO TRANSACCIONAL Y TRANSFORMACIONAL:

Administrar supone la eficaz y eficiente realización de las funciones administrativas. Una de estas funciones se refiera a la dirección en general y al liderazgo en particular. Cabe distinguir entonces entre líderes transaccionales y transformacionales. Los líderes transaccionales identifican qué necesitan sus

subordinados para cumplir sus objetivos. Aclaran funciones y tareas organizacionales, instauran una estructura organizacional, premian al desempeño y toman en cuenta las necesidades sociales de sus seguidores. Trabajan intensamente e intentan dirigir a la organización con toda eficiencia y eficacia.

Los líderes transformacionales articulan una visión e inspiran a sus seguidores. Poseen así mismo la capacidad de motivar, de conformar la cultura organizacional y de crear un ambiente favorable para el cambio organizacional. Compañías como IBM y AT&T cuentan con programas para promover el liderazgo transformacional con el propósito de renovar rápidamente sus organizaciones a fin de que sean más sensibles a los veloces cambios de sus condiciones. Existen muchas semejanzas entre los líderes transformacionales y los carismáticos, aunque los primeros se distinguen particularmente por promover el cambio y la innovación. Cuando se piensa en líderes carismáticos, vienen de inmediato a la mente personas como Winston Churchill, Martín Luther King y la Madre Teresa. Quien inspiró a muchas personas gracias a sus desinteresados servicios en favor de los pobres.

- Documento: "Características del Líder"

Características básicas del líder:

Muchas son las cualidades que definen al líder.

En esta lección vamos a señalar aquellas que se podrían considerar **básicas** (son necesarias para que exista un auténtico líder), mientras que en la lección siguiente se analizarán otras **complementarias** (contribuyen a realzar la figura del líder).

El líder debe poseer todas estas cualidades básicas, lógicamente unas más que otras, pero todas ellas deben estar presentes.

La ausencia de alguna de ellas dificultaría ejercer un auténtico liderazgo.

Como cualidades básicas señalamos:

Visionario: el líder se caracteriza por su **visión a largo plazo**, por adelantarse a los acontecimientos, por anticipar los problemas y detectar oportunidades mucho antes que los demás.

El líder no se contenta con lo que hay, es una persona inconformista, creativa, que le gusta ir por delante.

Persona de acción: el líder no sólo fija unos **objetivos** exigentes sino que **lucha denodadamente por alcanzarlos**, sin rendirse, con enorme persistencia, lo que en última instancia constituye la clave de su éxito.

El líder no se contenta con soñar, el líder quiere resultados.

Brillante: el líder **sobresale sobre el resto del equipo**, bien por su inteligencia, bien por su espíritu combativo, bien por la claridad de sus planteamientos, etc., o probablemente por una combinación de todo lo anterior.

Coraje: el líder **no se amilana ante las dificultades**; las metas que propone son difíciles (aunque no imposibles), hay que salvar muchos obstáculos, hay que convencer a mucha gente, pero el líder no se desalienta, está tan convencido de la importancia de las mismas que luchará por ellas, superando aquellos obstáculos que vayan surgiendo.

El líder defiende con determinación sus convicciones.

Contagia entusiasmo: el líder consigue entusiasmar a su equipo; ellos perciben que las metas que persigue el líder son positivas tanto para la empresa como para los empleados.

El futuro que ofrece el líder es tan sugerente que merece la pena luchar por ello.

Esta es una de las características fundamentales del líder, el **saber contagiar su entusiasmo**, el conseguir que el equipo le siga, que comparta sus objetivos.

Sin un equipo que le siga, una persona con las demás características sería un lobo solitario pero nunca un líder (el liderazgo va siempre unido a un equipo).

Gran comunicador: otra cualidad que caracteriza al líder son sus dotes de buen comunicador, **habilidad que le va a permitir "vender" su visión**, dar a conocer sus planes de manera sugerente.

Convincente: el líder es persuasivo; sabe presentar sus argumentos de forma que consigue ganar el apoyo de la organización.

Gran negociador: el líder es muy hábil negociando. La lucha por sus objetivos le exige negociar continuamente, tanto dentro de la empresa, como con clientes, proveedores, entidades financieras, accionistas, etc.

El líder demuestra una especial habilidad para ir avanzando en el largo camino hacia sus objetivos.

Capacidad de mando: el líder debe basar su liderazgo en el arte de la convicción, pero también tiene que ser **capaz de utilizar su autoridad cuando sea necesario**.

El líder es una persona comprensiva, pero no una persona blanda (los subordinados le perderían el respeto).

El líder no puede abusar del "orden y mando" ya que resulta imposible motivar a un equipo a base de autoritarismo, pero debe ser capaz de aplicar su autoridad sin temblarle el pulso en aquellas ocasiones que lo requieran.

Exigente: con sus empleados, pero también, y **muy especialmente, consigo mismo.** La lucha por unas metas difíciles requiere un nivel de excelencia en el trabajo que tan sólo se consigue con un alto nivel de exigencia.

Si el líder fuera exigente con sus empleados pero no consigo mismo no sería un líder, sería un déspota que pondría a toda la organización en su contra.

Carismático: si además de las características anteriores, el líder es una persona carismática, nos encontraríamos ante un líder completo.

El carisma es una habilidad natural para seducir y atraer a las personas, es auténtico magnetismo personal. El carisma permite ganarse al equipo, que se siente atraído por su líder.

No obstante, hay que señalar que **es perfectamente posible un líder sin carisma.**

Para una empresa es preferible tener un líder sin carisma con un alto sentido de la honestidad, que un líder carismático que utilice la organización en su propio beneficio.

Honestidad: unos elevados valores éticos son fundamentales para que el liderazgo se mantenga en el tiempo y no se trate de un simple "bluff" pasajero.

El equipo tiene que tener confianza plena en su líder, tiene que estar absolutamente convencido que el líder va a actuar honestamente y no le va a dejar en la estacada.

Si los subordinados detectan que el líder no juega limpio y que tan sólo le preocupan sus propios intereses, perderán su confianza en él, proceso que una vez iniciado es muy difícil de parar.

Cumplidor: el líder tiene que ser una **persona de palabra**: lo que promete lo cumple.

Es la única forma de que el equipo tenga una confianza ciega en él.

Coherente: el líder tiene que **vivir aquello que predica**.

Si exige dedicación, él tiene que ser el primero; si habla de austeridad, él tiene que dar ejemplo; si demanda lealtad, él por delante.

El líder predica principalmente con el ejemplo: no puede exigir algo a sus subordinados que él no cumple.

Además, **el mensaje del líder debe ser coherente en el tiempo**.

No puede pensar hoy de una manera y mañana de otra radicalmente distinta: confundiría a su equipo.

Esto no implica que no pueda ir evolucionando en sus planteamientos.

- Documento “Coaching para el liderazgo educativo”
[http://www.usaidlea.org/images/Coaching para el liderazgo educativo_LR.pdf](http://www.usaidlea.org/images/Coaching_para_el_liderazgo_educativo_LR.pdf)

- Casos de estudio “Las Ruinas”

Estudio de Caso Las Ruinas

Usted ha sido nombrado Acompañante Pedagógico por su excelencia como docente durante una década de trabajo en una institución urbana en la capital. La mayor parte de su experiencia ha sido con alumnos mayores y su especialidad son las ciencias naturales.

Ahora ha sido enviado a una zona rural y lejana donde muchos de los centros educativos son pequeños y algunos no tienen carreteras cercanas. Llega a la Institución Educativa Las Ruinas por primera vez. Es una institución de enseñanza primaria, con unos 145 alumnos y 6 profesores en total. A primera vista, Ud. piensa que esto va a ser un trabajo fácil por ser una institución no muy grande. Sin embargo, al acercarse al edificio, se da cuenta que este está en tan pésimo estado que parece una ruina.

Toca la puerta del director. El director del centro es un profesor de bastante edad, un poco rudo en su forma de ser, y no sonrío al saludarlo. Él le pregunta a usted por qué está visitando Las Ruinas en un tono un poco molesto. Responde que es el nuevo acompañante pedagógico de la zona y muestra sorpresa de que el director no esperaba su visita. El director no sabe nada de la comunicación enviada por el Ministerio hace dos semanas a Las Ruinas y a los otros diez centros donde le toca trabajar. Parece que no llegó el comunicado ni de su venida, ni de su trabajo, ni de la necesidad de la colaboración del director y docentes. Le explica al director que le gustaría primero visitar los salones para conocer la escuela. También le explica que trae nuevas técnicas para los docentes de acuerdo al nuevo Currículo Nacional Base. El director muestra una cara de desagrado al escuchar eso y dice, “Nos han mandado otro experto para arreglarnos.”

Al entrar en el primer salón de clase, encuentra un docente maya de mucha edad enseñando a los alumnos de primer grado una canción en Kaqchikel. El docente detiene su clase y lo saluda en Kaqchikel. Todo el mundo espera su respuesta. Pero su conocimiento del idioma es solo suficiente para poder contestar. Entonces, el docente hace otra pregunta que Ud. no entiende. Los alumnos se ríen entre sí. Ud. le pide al maestro que continúe con su lección. Al mirar al salón, se da cuenta que los escritorios de los alumnos están en muy mal estado, igual que la pintura y la iluminación. Algunas carteleras viejas y rotas con dibujos de los alumnos están pegadas en una pared. El pizarrón está sucio y parece que el maestro no tiene con qué escribir en él.

Luego se dirige al otro salón de clase, la maestra se ve demasiado joven para ser maestra. Está leyendo de un libro y los alumnos están copiando palabra por palabra. Ud. nota que tres alumnos no tienen lapiz, pero hacen como que están escribiendo. Un alumno habla en voz alta, y le dice a la maestra: “¿Qué? No entendí.” La maestra no para y sigue leyendo. El alumno deja de copiar.

Ud. Visita todos los salones. En ninguno ve libros del currículo requerido. En ningún salón ve un docente con la gran habilidad que Ud. tiene para motivar y enseñar a los alumnos.

¿Cuál es su plan para El Centro Educativo Las Ruinas?

Estudio de Caso Las Ruinas 2

Después de un día largo de viaje y su primera visita a Las Ruinas, usted llega nuevamente a su casa bien de noche y se sienta a pensar. Este trabajo de acompañante pedagógico tal vez no es tan fácil como usted pensaba al

principio. En Las Ruinas, no encontró las puertas abiertas, pues nadie sabía que usted venía, y el director fue algo cortante y brusco.

Pero, usted ha sido seleccionado para este trabajo tan importante y ¡lo va a hacer bien! Usted reflexiona un poco sobre cómo va a utilizar la confianza, sus conocimientos de liderazgo, y sus destrezas de coaching para el desempeño de forma que pueda apoyar al Centro Educativo Las Ruinas.

1. ¿Cómo se puede clasificar el estilo de liderazgo del director?
2. ¿Qué va a hacer para que el director lo acepte a usted en Las Ruinas?
3. ¿Cómo va usted a apoyar al director?
4. ¿Cómo empezaría a trabajar con la maestra joven?
5. ¿Cómo empezaría a trabajar con el maestro antiguo?
6. Hacer una simulación de 3 minutos haciendo acompañamiento a la maestra joven.
 - a. Escoger una técnica de enseñanza muy sencilla
 - b. Ayudarle a la maestra aprender esta técnica de enseñanza
7. ¿Alguna otra observación?

La Conversación de Coaching

Con sus conocimientos de coaching cognoscitivo (método Socrático) escoger uno de los escenarios y practicar en grupo de tres:

- 1) El AP se sienta con el director para ayudarle a planear el apoyo que va a brindar. El director sigue siendo brusco, pero quiere lo mejor para los alumnos de Las Ruinas.
- 2) El maestro de primer grado tiene muchas canciones y dichos en el idioma materno de los alumnos. Sin embargo, no tiene mucha claridad en como planear una lección.

Estudio de Caso Las Ruinas 3

Usted ya terminó su primera sesión en Las Ruinas. Se reunió con el director y cada docente.

Sus reuniones indican que en la gran mayoría son personas entregadas a su profesión, pero nunca tuvieron una preparación adecuada. Como todo ser humano, cada persona en Las Ruinas se siente un poco insegura con la presencia suya e inclusive dos preguntaron si usted evaluaba el trabajo de ellos. Esa inseguridad se traduce en resistencia de varias formas.

De sus conversaciones con ellos, cuales son los valores de los de Las Ruinas? Como puede usted utilizar estos valores en su trabajo de AP?

De acuerdo a su visión personal, cuales son las cosas mas importante para trabajar en Las Ruinas? Cuál sería su prioridad número uno con el director? Cuál sería su prioridad número uno con los docentes?

¿Cuál modelo de coaching utilizará con el director? Cual modelo de coaching utilizará con los docentes?

El Continuo de Coaching para el Acompañante Pedagógico

En un grupo de 3 escoger tres escenarios, indicar cuál sería el rol más adecuado, y hacer una simulación breve de 2 a 3 minutos, y luego recibir retroalimentación.

- 1) Docente nuevo no tiene control del grupo
- 2) Docente antiguo no tiene control del grupo
- 3) Docente resistente a todo tipo de ayuda

- 4) Docente antiguo abierto a toda ayuda, pero no entiende el constructivismo
- 5) Director/docente que no puede hacer los dos trabajos
- 6) Docente con buenas técnicas de enseñanzas, pero no le hace mucho caso a los alumnos con dificultades de aprendizaje
- 7) Docente en un centro bilingüe no utiliza el L1
- 8) Docente con buenas técnicas que se cree excelente

Estudio de Caso Las Ruinas 4

Usted se sienta con el director para hacer un plan de apoyo para Las Ruinas. Nota que el director no sabe mucho de la enseñanza, pero si sabe mantener la buena disciplina. Al preguntar sobre los docentes, el menciona a la maestra joven como un experto en las artes manuales y el maestro antiguo como un historiador reconocido de la región. Usted se pregunta, ¿Pueden ayudar estas personas en el trabajo suyo?

¿Cómo empezaría usted el plan con el Director?

MATERIAL DE APOYO PARA EL CURSO “LIDERAZGO PARA LA REFORMA EDUCATIVA”

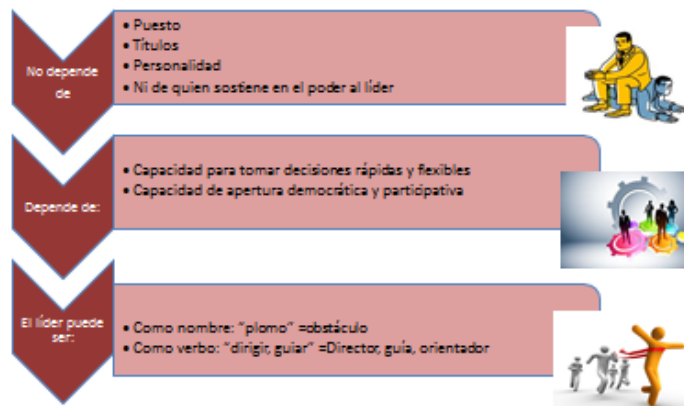
- Documento “Coaching y cambio”
http://cnbguatemala.org/index.php?title=Coaching_para_el_liderazgo_educativo/Coaching_y_el_cambio
- Acuerdos de Paz
http://www.gt.undp.org/content/dam/guatemala/docs/publications/undp_gt_Acuerdos-de-Paz-O.pdf

- Fundamentos del Currículo Nacional Base de Guatemala
http://uvg.edu.gt/educacion/maestros-innovadores/documentos/planificacion/2_Fundamentos.pdf
- Diseño de Reforma Educativa
<http://www.reaula.org/administrador/files/Dise%C3%B1o%20de%20la%20Reforma%20Educativa%20web.pdf>
- Imagen para análisis sobre “Motivación para el cambio”



- Imagen para análisis sobre “Liderazgo en tiempos de cambio”

EL LIDERAZGO EN TIEMPOS DE CAMBIO



- Video “Liderazgo, coaching y trabajo en equipo”
<https://www.youtube.com/watch?v=vOJtGwQlfVg>

**MATERIAL DE APOYO PARA EL CURSO
“LIDERAZGO PARA LA EVALUACIÓN DEL CURRÍCULO Y LOS
APRENDIZAJES”**

Links para fortalecer tareas y actividades en equipo.

<http://uvg.edu.gt/educacion/maestros-innovadores/documentos/evaluacion/Evaluacion.pdf>. Evaluación de los Aprendizajes.

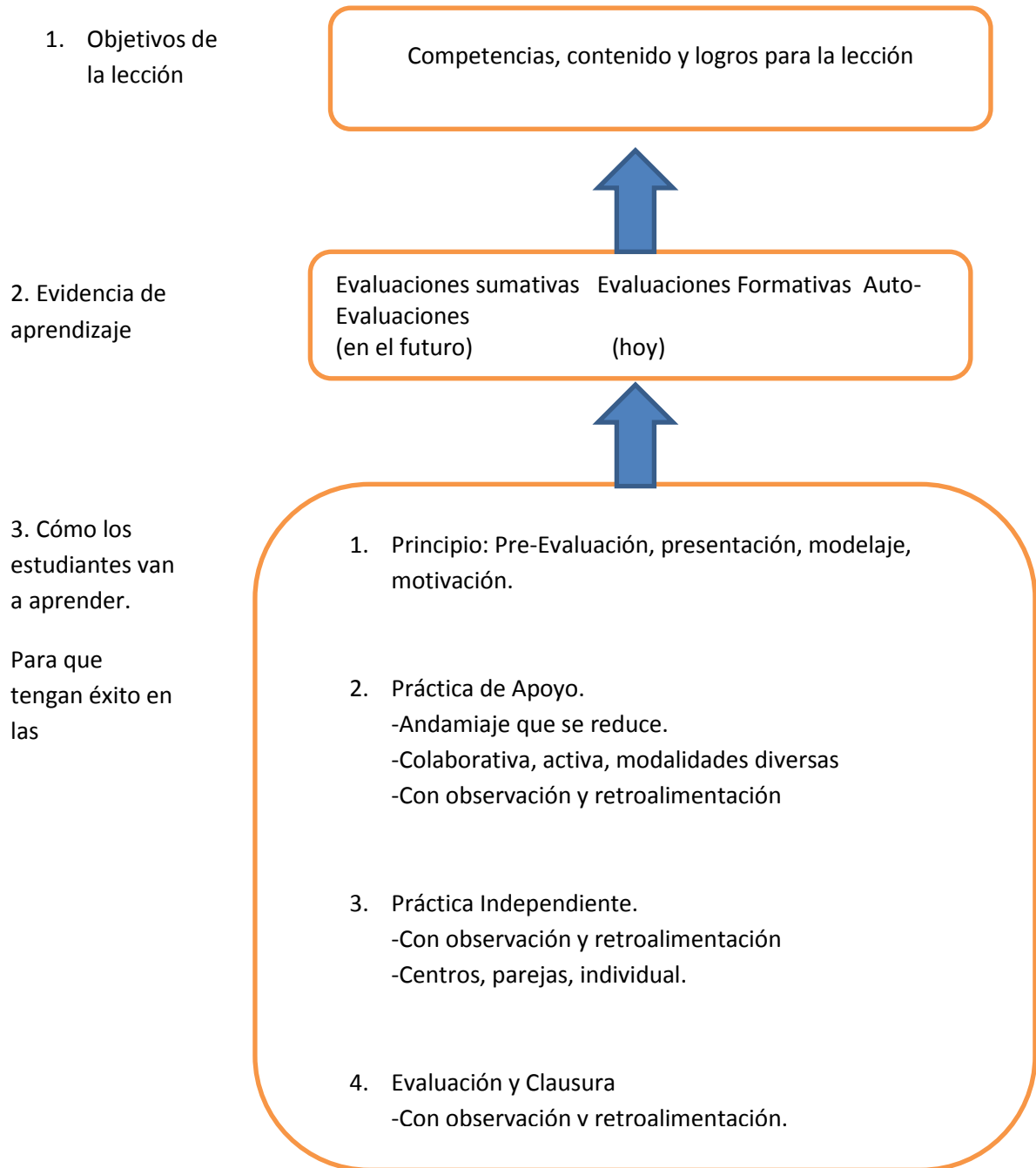
<https://www.youtube.com/watch?v=brzFwPdy3Eo>. Evaluación por Competencias.

http://www.usaidlea.org/images/Herramientas_de_Evaluacion_2011.pdf
Herramientas de Evaluación.

http://www.mineduc.gob.gt/portal/contenido/menu_lateral/sistema_educativo/educacion_preescolar/documents/Curriculo_Nacional_Preprimaria.pdf CNB.

http://uvg.edu.gt/educacion/maestros-innovadores/documentos/planificacion/5_Planificacion.pdf. (Planificación de los Aprendizajes.

Planificación Hacia Atrás.



CURSO 4: LIDERAZGO PARA LA ENSEÑANZA EXCELENTE

[http://cnbguatemala.org/index.php?title=Modelo Conceptual de Calidad Educativa](http://cnbguatemala.org/index.php?title=Modelo_Conceptual_de_Calidad_Educativa) Modelo conceptual de calidad educativa

https://www.youtube.com/watch?v=tlOP-U_mWek escuela de niños sordos y oyentes