



USAC
TRICENTENARIA
Universidad de San Carlos de Guatemala

Universidad de San Carlos de Guatemala

Escuela de Formación de Profesores de Enseñanza Media

Acompañamiento a Directores en el proceso de mejora de la Gestión Administrativa
de los Centros Educativos de la cabecera departamental de Quetzaltenango

Investigación Acción realizada en cuatro escuelas del Municipio de Quetzaltenango,
Departamento de Quetzaltenango

Helene Jacqueline Koopler Canorga

Asesora:

M.A. Aura Lissett Rodríguez Velasquez

Guatemala, octubre 2019



Universidad de San Carlos de Guatemala

Escuela de Formación de Profesores de Enseñanza Media

Acompañamiento a Directores en el proceso de mejora en la Gestión Administrativa
de los Centros Educativos de la cabecera Departamental de Quetzaltenango

Investigación Acción realizada en cuatro escuelas del Municipio de Quetzaltenango,
Departamento de Quetzaltenango

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

Helene Jacqueline Koopler Canorga

Previo a conferírsele el grado académico de:

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

Guatemala, octubre 2019

AUTORIDADES GENERALES

MSc. Murphy Olympo Paiz Recinos	Rector Magnífico de la USAC
Arq. Carlos Enrique Valladares Cerezo	Secretario General de la USAC
MSc. Danilo López Pérez	Director de la EFPEM
MSc. Haydeé Lucrecia Crispín López	Secretaria Académica a.i. de la EFPEM

CONSEJO DIRECTIVO

MSc. Danilo López Pérez	Director de la EFPEM
MSc. Haydeé Lucrecia Crispín López	Secretaria Académica a.i. de la EFPEM
MSc. Haydeé Lucrecia Crispín López	Representante de Profesores
M.A. José Enrique Cortez Sic	Representante de Profesores
Licda. Tania Elizabeth Zepeda Escobar	Representante de Profesionales Graduados
PEM Maynor Ernesto Elias Ordoñez	Representante de Estudiantes
MEPU Luis Rolando Ordóñez Corado	Representante de Estudiantes

TRIBUNAL EXAMINADOR

Dra. Walda Paola Maria Flores Luin	Presidente
M.A aria de los Ángeles Hernández Tzaquitzal	Secretario
M.A Alba Luz Reynoso Cano	Vocal

Guatemala, 24 de octubre de 2019

Dr.
Miguel Ángel Chacón Arroyo
Coordinador
Unidad de Investigación
EFPEM – USAC

Estimado Dr. Chacón Arroyo:

Atentamente tengo a bien informarle lo siguiente:

En mi calidad de Asesor del trabajo de graduación titulado Acompañamiento a Directores en el proceso de mejora de la Gestión Administrativa de los centros Educativos de la Cabecera Departamental de Quetzaltenango, Investigación Acción realizada en cuatro escuelas del Municipio de Quetzaltenango, Departamento de Quetzaltenango, correspondiente al estudiante Helene Jacqueline Koopler Canorga carné 9230067 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. Aura Lissette Rodríguez Velásquez
Colegiado 6479
Asesora nombrada

C.c. Archivo



USAC
TRICENTENARIA
Universidad de San Carlos de Guatemala

Escuela de Formación de Profesores
de Enseñanza Media
-EFPEM-

La infrascrita Secretaria Académica a.i. 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 **“Acompañamiento a Directores en el proceso de mejora de la Gestión Administrativa de los Centros Educativos de la cabecera departamental de Quetzaltenango”** Investigación Acción realizada en cuatro escuelas del Municipio de Quetzaltenango, Departamento de Quetzaltenango. Presentado por el (la) estudiante **Helene Jacqueline Koopler Canorga**, carné No. 9230067, de la Maestría en Liderazgo en el Acompañamiento Educativo.

CONSIDERANDO

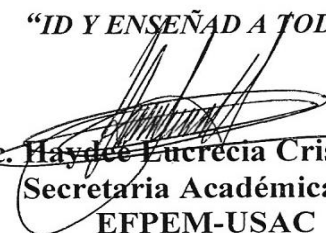
Que la Unidad de Investigación ha dictaminado favorablemente sobre el mismo, por este medio.

AUTORIZA

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

Dado en la ciudad de Guatemala a los veinticuatro días del mes de octubre del año dos mil diecinueve.

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”


M.Sc. **Haydee Lucrécia Crispín López**
Secretaria Académica a.i.
EFPEM-USAC



DEDICATORIA

- A DIOS** Creador de todas las cosas, por darme la oportunidad y sabiduría para lograr mis objetivos, y mantenerme en el Camino correcto.
- A MIS PADRES** Por el apoyo incondicional y por animarse a seguir siempre adelante.
- A MI ESPOSO** Pilar fundamental para lograr culminar este proceso de formación brindándome el cariño y comprensión que siempre necesite.
- A MIS HIJOS** Por su paciencia, apoyo y comprensión durante todo este proceso.
- A MIS HERMANOS** Por estar allí cada vez que los necesite
- A MIS SUEGROS** Por su cariño y apoyo incondicional
- A MIS SOBRINOS** Con mucho cariño

AGRADECIMIENTOS

A LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

Por los conocimientos otorgados
en este proceso de enseñanza
aprendizaje

A MI TUTORA

M.A Lissette Rodríguez, por su
amistad, cariño, apoyo y ante todo
por el conocimiento compartido

A MIS COMPAÑEROS

En especial a mi equipo de estudio
Juan Carlos, Marco, Dina
Norma Aguilar, Mario por el apoyo
en todo momento

A LA DIEDUC QUETGO.

En especial a los compañeros que me
apoyaron en este proceso Lic. Carlos
Lopez, Lic. Liza, Jaime Alberto, Roca,
Samanta, María Inés, Hugo y Miguel

RESUMEN

Este trabajo es resultado de un proyecto que da cuenta de las Estrategias de Gestión Implementadas en las cuatro Escuelas urbanas de Quetzaltenango, para operar un Modelo Educativo para mejorar la gestión administrativa y pedagógica. El objetivo fue analizar si las acciones adoptadas facilitaron la implementación de la guía la cual fue diseñada para mejorar la gestión en los centros educativos. La estrategia metodológica consistió en enfoque cualitativo y cuantitativo, se utilizó el análisis de fortalezas y debilidades y luego establecer un PNI como método de diagnóstico en la investigación. La base teórica fue basada en los diversos enfoques que se vieron durante toda la maestría, diseñando estrategias de liderazgo. Se realizaron entrevistas y se les paso una boleta, para el tratamiento de la información se utilizó el análisis. El resultado fue la experiencia escrita que puso en marcha su Modelo de gestión administrativa para centros educativos, así como las acciones de gestión adoptadas para la implementación.

Palabras clave: Estrategia de Gestión, Modelo de gestión administrativa, implementación del modelo.

ABSTRACT

This work is the result of a project that accounts for the Management Strategies Implemented in the four urban Schools of Quetzaltenango, to operate an Educational Model to improve administrative and pedagogical management. The objective was to analyze whether the actions adopted facilitated the implementation of the guide which was designed to improve management in schools. The methodological strategy consisted of a qualitative and quantitative approach, the analysis of strengths and weaknesses was used and then to establish a PNI as a diagnostic method in the investigation. The theoretical basis was based on the various approaches that were seen throughout the masters, designing leadership strategies. Interviews were conducted and a ballot was passed to them, for the treatment of the information the analysis was used. The result was the written experience that launched its Administrative Management Model for educational centers, as well as the management actions taken for implementation.

Keywords: Management Strategy, Administrative management model, model implementation.

ÍNDICE

	Introducción.....	1
1.	Identificación.....	3
	1.1 Nombre de los planes de acción:	3
	1.2 Eje temático.....	3
	1.3 Cobertura.....	3
	1.4 Área: (Urbana-Rural)	3
	1.5 Sector: (Oficial)	3
	1.6 Período de ejecución.....	3
2.	Objetivos.....	4
	2.1. Objetivo General.....	4
	2.2. Objetivos específicos.....	4
3.	Justificación.....	5
4.	Marco metodológico	7
	4.1 Diagnóstico.....	7
	4.2 Plan de acción número 1.....	12
	4.3 Plan de Acción número 2.....	13
5.-	Fundamentación teórica.....	14
	5.1 Los buenos directores y las buenas directoras De las escuelas en contextos de pobreza	14
	5.2 La gestión Administrativa Educativa.....	15
	5.3 Administrar la Institución Escolar.....	16
	5.4 Administrar escuelas desde el paradigma de la complejidad	18
	5.5 Predictores de gestión de calidad de un centro educativo.....	20
	5.6 Que es la comunidad de Aprendizaje....	22
	5.7 Características generales del liderazgo.	25

6.	Presentación de resultados:.....	27
	6.1 Resultados del plan No. 1.....	27
	6.2 Resultados del plan No. 2.....	30
7.	Análisis y discusión de Resultados.....	33
	7.1 Análisis y discusión de resultados plan 1....	33
	7.2 Análisis y discusión de resultados plan 2....	36
8.	Conclusiones	40
9.	Plan de sostenibilidad	41
10.	Experiencia exitosa de liderazgo en el acompaña- miento educativo:.....	53
11	Mi gran experiencia Exitosa.....	57
11.	Referencias	63
12.	Anexos:	64

INTRODUCCIÓN

A continuación, se presenta el informe que contiene los resultados de la investigación acción la cual fue realizada en cuatro centros educativos de la ciudad de Quetzaltenango, tomando como base del estudio que la escuela constituye un espacio privilegiado para la construcción cultural pero también forma parte de los escenarios donde ocurren diversas actividades de índole no solo pedagógica sino también administrativa.

La investigación fue realizada en los meses de junio, julio y agosto del año 2019, la cual tenía como base realizar un acompañamiento educativo a los directores, realizando un diagnóstico donde se obtuvieron datos que sirvieron para realizar el análisis contextual de los centros educativos, información que se obtuvo pasando un cuestionario el cual fue diseñado tomando en cuenta el enfoque que le dio vida a la investigación acción; se tiene como objetivo Impulsar la aplicación de controles tanto administrativos como pedagógicos por parte de los directores de los centros educativos, velando siempre porque se cumpla con la ley, las normas y procesos establecidos en el sistema de gestión propio del MINEDUC buscando la mejor continúa en los mismos, se han desarrollado dos tipos de estrategias de gestión Administrativa que requieren complementarse con monitoreo y acompañamiento educativo. De un lado se cuentan con iniciativas y procesos establecidos ya por el MINEDUC y que con la actual puesta en vigencia del Pacto Colectivo es aplicable ciertamente a todos los centros educativos y áreas administrativas del mismo.

Situación que ha dado lugar a establecer dos planes para lograr un acompañamiento, orientadores para la reducción de riesgo de incumplimiento y que puedan ocasionarles problemas por falta de controles internos, pero que en buena parte esperan su concreción en la aplicación durante este año 2019 y que se vuelvan recíprocos a nivel de la cabecera departamental y luego en todo el departamento, y por otro lado las

establecidas por los programas que tienen planificados el Sistema Nacional de Acompañamiento Educativo (SINAE).

Al realizar la investigación acción se determinó que un problema bastante recurrente en los centros educativos es la falta de aplicación de controles a nivel administrativo y pedagógico en los centros educativos.

Por lo que se presenta como conclusión en este estudio donde se definió que los directores actualmente toman las decisiones y acciones en materia pedagógica considerando lo establecido en el CNB y las instrucciones que son recibidas por parte del supervisor o Coordinador Distrital, las cuales son a nivel institucional, mientras que las administrativas son con base a la costumbre y tradición y que hasta cierto punto ellos indican que son las acciones que les absorbe mayor tiempo, la inexistencia de una correcta organización de los centros educativos y ante todo la falta de cumplimiento en los controles internos y el seguimiento a las planificaciones pedagógicas son los problemas más recurrentes.

Por lo que se presenta un plan de sostenibilidad donde se deja definidas acciones con las cuales los directores puedan equilibrar su tiempo y puedan aplicar controles tanto a nivel pedagógico como administrativo. Al concluir con esta investigación se determinó que, si es factible el impulsar e implementar los controles a nivel administrativo, así como se concientizo a los directores la importancia de controlar a nivel administrativo y académico-pedagógico el cumplimiento de los planes y la aplicación de las estrategias educativas en el aula, producto de las diversas capacitaciones con esto se tendrá un resultado favorable para la mejora continua de los centros educativos.

El presente informe conlleva una correlación entre el título, objetivos, diagnósticos, planes de acción y plan de sostenibilidad todos enfocados a la mejora continua del establecimiento.

1. IDENTIFICACIÓN

1.1 Nombre de los planes de acción:

“Guía para el mejoramiento de la Gestión Administrativa de los Centros Educativos de la cabecera Departamental de Quetzaltenango”

1.2 Eje temático:

Acompañamiento a directores de centros educativos

Fortalecimiento del liderazgo y la aplicación del acompañamiento a los directores para lograr la mejora en la gestión administrativa de los Centros Educativos

1.3 Cobertura:

Ubicación: Cabecera Departamental de Quetzaltenango

Directores foco de estudio: Cuatro (tres mujeres y un Hombre)

1.3.1 09-01-0050-43 EORM MANUEL ORTEGA, MATUTINA, URBANA, cuenta con 171 alumnas es monolingüe

1.3.2 09-01-0049-4 EOUV No. 5 FRANCISCO VELARDE, URBANA MATUTINA, cuenta 303. Alumnos, es monolingüe

1.3.3 09-01-0108-43 EORM DR. GUILLERMO MATA AMADO, Matutina Urbana con 339 alumnos Monolingüe

1.3.4 09-01-0051-43 EORN ANTONIO DE MARURE, Matutina, Urbana con 204 alumnas Monolingüe

1.4 **Área:** Urbana

1.5 **Sector:** Oficial

1.6 **Período de ejecución:** 18 de junio al 06 de agosto del 2019

2. OBJETIVOS

2.1. General:

Promover la aplicación de controles tanto administrativos como pedagógicos, velando el cumplimiento de la ley, las normas y procesos establecidos en el sistema de gestión propio del MINEDUC mediante el acompañamiento a directores.

2.2. Objetivos específicos

- a. Realizar seguimientos sistemáticos de las prácticas administrativas y pedagógicas aplicables a la gestión de los Centros Educativos utilizando el acompañamiento continuo.
- b. Aplicar de las normas y procedimientos establecidos para el mejoramiento de los controles internos de los centros educativos que coadyuven al establecimiento de una gestión técnica administrativa.
- c. Que la Institución cuente con un enfoque metodológico actualizado que dinamice los procesos administrados y de gestión de los Centros Educativos.

3. JUSTIFICACIÓN

La investigación propuesta busca mediante el proceso de acompañamiento y la aplicación de técnicas y herramientas de acompañamiento, analizar la percepción de los directores con respecto a los aspectos relacionados con la gestión administrativa Académica-pedagógica, esto ayudara a mejorar el enfoque de los directores con relación a orientar su gestión de una forma efectiva y eficiente.

Este estudio radica su importancia en primer lugar para cumplir con los objetivos propuestos, se planteó desde un enfoque mixto, específicamente desde un análisis cuantitativo a través de un diseño no experimental y transversal, mientras que el análisis cualitativo se basa en un método fenomenológico, sustentando, el análisis de como aplican los directores de las escuelas asignadas la gestión administrativa, que controles llevan, y ante todo si sustentan con evidencias las diversas acciones que hoy en día son verificadas por los diferentes entes rectores de la Institución a la que se pertenece.

Al analizar los problemas de los centros educativos se detectaron algunos errores en la aplicación práctica procesos que se tienen y que no se entiende si es por desconocimiento o por incumplimiento propio de la gestión administrativa y por ende de la gestión académica-pedagógica, por lo que se hizo interesante descubrir cuál es la causa real de esta problemática a nivel de la gestión de los centros educativos.

El reto de realizar una investigación enfocada a la verificación del correcto uso de controles tanto administrativos como pedagógicos que vengán a apoyar el desarrollo de la calidad dentro de los centros educativos se convierte en un estudio novedoso y rompe con el hecho de centrarnos siempre en procesos cien por ciento pedagógicos. Dejando en segundo plano la orientación administrativa y técnica en la que se puede obtener registros, evaluaciones de asistencia, puntualidad, cumplimiento de planes, aplicación de nuevas técnicas de enseñanza entre otras.

Uno de los motivos más fuertes para realizar esta investigación fueron los constantes informes de los entes fiscalizadores que señalan debilidades dentro del proceso de gestión de los centros educativos y nueva visión para los administradores de los Centros Educativos (Directores) y una nueva mentalidad cumpliendo con esto en la aplicación técnica administrativa, si no se quiere que, como los dinosaurios, perezca víctima de su propia inadaptación a los fines que debe de cumplir.

En todo caso, y aun cuando la investigación sobre la administración educativa actual son relativamente escasas, considero que puede mostrarse ya un balance positivo sobre las posibles soluciones a los problemas que, por lo que respecto al tema de esta ponencia, están hoy planteados en este proyecto de acompañamiento, que tiene una intervención orientada a poder dar el mismo a los directores y que apliquen las nuevas acciones dictadas por el Ministerio de Educación y en especial coordinar y orientar la aplicación de las normativas que están plasmadas en el nuevo Pacto Colectivo, y con esto evitarles cualquier tipo de hallazgo por la incorrecta aplicación de controles internos a nivel de su gestión dentro de los centros educativos.

4. MARCO METODOLÓGICO

4.1 Diagnóstico:

Esta experiencia ofreció la oportunidad de conocer, comprender y apropiarse de métodos, modelos y técnicas de diagnóstico, o de evaluación diagnóstica efectivas e indispensables para el diseño y realización de esta investigación acción, centrada en analizar los procesos de gestión que llevan dentro de los centros educativos y poder conocer como aplican los directores los controles para que esta gestión sea eficiente y se logre el mejoramiento de la gestión educativa, que no son cosa distinta a un conjunto de metas, acciones, procedimientos y ajustes que se ponen en marcha en períodos de tiempo definidos, y bajo el supuesto que la calidad de la educación tiene relación directa con la gestión en cuatro procesos interdependientes a saber: gestión directiva, gestión académica-pedagógica, gestión administrativa y gestión de comunidad.

El Diagnostico se visualizó sobre la aplicación de controles internos a nivel de la correcta aplicación de los procesos administrativos implementados en el MINEDUC, regulados por la aplicación de auditorías emanadas por los entes evaluadores internos y externos de la Institución, al realizar el mismo se considera la gestión desde las diferentes perspectivas:

Gestión directiva: Esta parte del diagnóstico fue la que se evaluó directamente al Director de cada centro educativo foco de estudio, esta evaluación tenía como objetivo verificar la acción de la gestión que realiza el director y si esta se centra en el direccionamiento estratégico, quien es el responsable de velar por el buen funcionamiento de los centros educativos, siendo el líder debe controlar de sus actividades tales como de organizar, desarrollar y evaluar el funcionamiento general de los Centros Educativos. Estas actividades tienen que estar orientadas hacia la aplicación de los procesos administrativos y conocer si existen controles establecidos en los Centros Educativos, los sistemas de comunicación y el desarrollo del clima organizacional que identifican los componentes de la gestión educativa.

Al estar realizando el diagnóstico se evaluó el proceso relacionado a la gestión académica-pedagógica, se evaluó la manera como enfocan las acciones para lograr que los docentes miembros de los centros educativos interactúan con los alumnos y como los docentes aplican en el aula todos los conceptos que conocen en los diversos procesos de capacitación, se evaluó el nivel de aprendizaje y el desarrollo de las competencias necesarias para su desempeño personal, social, laboral y profesional. Se refiere a la consolidación y puesta en marcha de los planes de estudio, de articulación de grados, niveles y áreas, y de aula.

Cuando se apreció por medio de la evaluación que se hizo desde la figura de la Gestión administrativa, la cual tiene como función esencial dar soporte al trabajo institucional; y que tiene a su cargo todo lo relacionado con el apoyo a la gestión académica-pedagógica, en donde lo que se apreció como los directores de cada centro educativo administraba la planta física, los recursos y los servicios educativos que se prestan en cada Centro Educativo, así como la administración del Recursos Humano (docentes, conserjes, cocineras, entre otras), también se analizó como apoyan a las OPF ya que no se debe dejar abandonado a la organización de Padres con toda esta responsabilidad, hay que recordar que lo que se administra son bienes del estado orientados a sustentar las necesidades representadas por los cinco programas.

Desde esta perspectiva, resulta imprescindible, si se quiere mejorar la calidad de la educación, la realización del diagnóstico de la gestión educativa en sus distintas dimensiones, y es preciso que el profesional estará llamado a tomar el liderazgo de los procesos de mejora de la gestión educativa y por ende la calidad, ya que en este estudio se centró la atención en la gestión administrativa, se utilizó un análisis interno de cada centro detectando las fortalezas y debilidades y se analizó los resultados con un PNI para poder entender el entorno y obtener un resultado claro del diagnóstico obtenido.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
ESCUELA	MANUEL ORTEGA
<ul style="list-style-type: none"> • Buena infraestructura cuenta con lo básico para funcionar • Maestros Asignados en cada grado • Libros autorizados (Actas, Control de asistencia, inventario, entre otros) • Espacio para Dirección, director liberado • Se cuenta con personal para cocina • Tienen buena comunicación con su supervisor • Buena Ubicación • Se tienen los planes anuales por parte de los docentes • Cuentan con buena matrícula 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta involucramiento y compromiso de todo el personal en los diferentes procesos administrativos • Falta de control con cumplimiento de planes por cada docente • Conocimiento empírico de controles internos en el Centro Educativo por parte del director • Falta de formación a nivel administrativo para el director • La directora no recibió inducción cuando recibió la dirección • No realiza una gestión Académica Pedagógica, no le da seguimiento ni verifican si se están aplicando por parte de los diversos docentes las nuevas técnicas de enseñanza aprendizaje. • Es necesario reconocer al personal que si cumple y tomar las medidas administrativas y pedagógicas con quienes presentan debilidades.
<ul style="list-style-type: none"> • ESCUELA 	<ul style="list-style-type: none"> • ANTONIO DE MARURE
<ul style="list-style-type: none"> • Buena infraestructura • Maestros Asignados en cada grado • Libros autorizados (Actas, Control de asistencia, inventario, entre otros) • Espacio para Dirección reducido • Director Liberado • Buena Ubicación • Actitud positiva y compromiso por parte de la directora • Tiene mucho entusiasmo y responsabilidad en la aplicación de todo proceso 	<ul style="list-style-type: none"> • El espacio físico en la escuela para la hora de recreo es pequeño • Falta experiencia porque tiene poco tiempo como directora. • Falta de especialización en procesos administrativos • No le dieron inducción al recibir la dirección y tampoco orientación sobre la gestión. • Nunca ha recibido formación para la administración del centro • Falta medición de resultados obtenidos por grado • No hay controles bien establecidos • Resistencia al cambio por algunos docentes que ya tienen años en el establecimiento.

ESCUELA	GUILLERMO MATA, SAN JOSE LA VIÑA
<ul style="list-style-type: none"> • Escuela amplia de dos niveles, con todos los espacios físicos para brindar los servicios educativos. • Maestros con experiencia • Director liberado • Involucramiento de padres de familia en algunas gestiones del establecimiento • Director bien reconocido en la comunidad • Director con buena disposición • Director con conocimiento en la gestión educativa 	<ul style="list-style-type: none"> • El director se ausenta mucho ya que es parte de comisiones diversas conformadas por la supervisión. • Falta mantener los controles administrativos • Todo se sub divide en comisiones en su distrito lo que hace que no haya compromiso • Falta seguimiento al cumplimiento del plan • Es necesario que se fortalezca al director en procesos de gestión • No ha recibido capacitación sobre controles administrativos • No hay controles académicos definidos
ESCUELA	FRANCISCO VELARDE
<ul style="list-style-type: none"> • Buena infraestructura la escuela está bien cuidada • Buen manejo de Recursos por parte de la directora. • La directora establece Mucho Orden • Involucramiento de la Directora en todos los procesos • Aplicación de procesos internos • Controla la planificación de los docentes mediante apuntes que lleva en un cuaderno 	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento empírico, ella indica que todo lo ha ido aprendiendo poco a poco de diferentes fuentes • Resistencia al cambio por parte de los docentes • Falta de controles específicos y que le ayuden a mejorar su gestión administrativa • Falta de seguimiento si se aplica los métodos pedagógicos en el aula • Nunca ha recibido instrucción administrativa • No hay seguimientos y acompañamientos planificados en el aula

Fuente Investigación propia julio y agosto 2019

ANALISIS DEL DIAGNOSTICO

POSITIVO	NEGATIVO	INTERESANTE
<p>Los centros educativos tienen buena ubicación geográfica lo que ha hecho que los centros educativos sean reconocidos en Quetzaltenango</p> <p>Aplican ciertos controles de manera empírica y tienen los documentos en los centros educativos para poder ser utilizados</p> <p>Poseen las herramientas para poder aplicar algunos controles: (libro de actas, conocimiento y de asistencia, libros contables).</p> <p>Directores de cada centro están liberados, o sea puede utilizar su tiempo para la aplicación de una gestión educativa al 100%</p>	<p>Es necesario darles una mejor capacitación con relación a mantenimiento preventivo de las instalaciones de los centros.</p> <p>Los directores hacen muchas acciones por inercia, pero no conocen la importancia de su aplicación y los efectos de no aplicarlos</p> <p>No saben utilizar las herramientas de una manera ordenada y con las bases legales y normativas establecidas.</p> <p>En algunos casos los directores por pertenecer a comisiones se mantienen más cumpliendo con ellas que en la aplicación de su administración</p>	<p>Hoy en día tienen un quinto programa que se encarga de realizar los remozamientos (mantenimientos) a los centros educativos, pero los directores deben solicitarlos cumpliendo con el proceso establecido</p> <p>Tienen buena voluntad para poder aplicar las acciones que se les brindan y demuestran que les interesa cada proceso que les ayudara a la mejora de su gestión</p> <p>Hoy en día tenemos varios entes fiscalizadores que tienen como finalidad poder controlar la correcta aplicación de controles según los programas</p> <p>Los directores tienen en su mayoría el propósito de mejorar su gestión mediante la aplicación de las diversas actividades y procesos que se les están dando a conocer en el Acompañamiento.</p>

Fuente: investigación propia julio y agosto 2019

4.2 EL PLAN DE ACCIÓN:

4.2.1 Plan 1 (IN-1) en los Centros educativos. Escuela Manuel Ortega Y Escuela Francisco Velarde

Nombre del plan: "Acompañamiento a Directores para la mejora de la Gestión Administrativa aplicando una estrategia de modelaje con el establecimiento de espacios de reflexión en los Centros Educativos de la cabecera Departamental de Quetzaltenango				Código del plan: Ad-01-2019
<p>META:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Construcción y difusión del modelo de controles administrativos y pedagógicos basados en la aplicación de una gestión escolar de calidad (estándares) y con la aplicación de una evaluación institucional. • Diseñar e implementar los soportes institucionales de apoyo al mejoramiento de la gestión en escuelas, utilizando la técnica de la asistencia técnica, para construir espacios de reflexión entre director y docentes de cada centro educativo 				
Oportunidades: Implementación de Controles Internos a nivel de gestión Administrativa en los centros educativos				
Acción o tarea	Producto/ Medida de cumplimiento	Responsable	Período de ejecución	Insumos/colaboraciones
1. Modelar una estrategia para que los directores den cumplimiento a todas las funciones en su quehacer dentro de la gestión administrativa del centro	Implementación de una Estrategia de liderazgo educativo aplicado por los directores para lograr una gestión administrativa efectiva al 95%	Helene Koopler, supervisor Y Directores	Junio 2019 Y julio 2019	Utilizará el Acompañamiento continuo, y la estrategia de modelaje para la aplicación de la guía dejando minutas de seguimiento y de información. del Sistema del Mineduc
2.-Generar Espacios de reflexión donde se de acompañamiento y Asistencia Técnica para la implementación de controles administrativos y las bases de la administración de los centros educativos promoviendo el liderazgo en los directores	El 100% de los directores de los centros tendrán claros los conceptos de establecer un control administrativo en los centros	Helene Koopler, supervisor Y Directores	Junio y Julio 2019	Formatos estandarizados para el Mineduc de controles Leyes educativas de aplicación administrativa. Compendio de leyes

Plan no. 2 (IN-2) Para las Escuela Oficial Dr. Guillermo Mata, San Jose La Viña y Escuela Oficial Antonio De Marure

Nombre del plan: "Guía para el mejoramiento de la Gestión Administrativa aplicada para mejorar los controles administrativos y académicos-pedagógicos mediante el acompañamiento Educativo a los directores de los Centros Educativos de la cabecera Departamental de Quetzaltenango				Código del plan:Ad-02-2019
META:				
<ul style="list-style-type: none"> •Definir un Acompañamiento para los directores y así desarrollar las habilidades necesarias como líderes de los centros educativos y así implementar controles administrativos que mejoran la gestión escolar. •Diseñar e implementar un proceso de capacitación mediante el cual el director del centro educativo desarrollar las habilidades necesarias para poder convertirse en un líder participativo y que enfoque sus esfuerzos a la mejora de su gestión administrativa en los centros educativos 				
Oportunidades: Implementación de Controles Internos a nivel de gestión Administrativa en los centros educativos				
Acción o tarea	Producto/ Medida de cumplimiento	Responsable	Período de ejecución	Insumos/colaboraciones
1.Implementación de herramientas para el Acompañamiento para desarrollar en el director de las habilidades básicas para la implementación de controles administrativos	Participación del 100% de los directores en la programa para lograr los controles dentro del centro y establecer las habilidades básicas para una buena gestión	Helene Kooppler, supervisores y Directores	Junio y Julio 2019	Normas Procedimientos administrativos del MINEDUC Libro de Coaching
2.- Realizar un taller de acompañamiento para lograr los espacios académicos formativos para socializar saberes y experiencias de la gestión administrativa en los centros	100% de los directores con las habilidades gerenciales básicas en el espacio de la gestión de un centro educativo	Helene Kooppler, supervisor y Directores	Junio y Julio 2019	Agenda Material de apoyo Formatos de control interno establecidos por el Mineduc Programa de Acompañamiento

5. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

5.1 *Los buenos directores y las buenas directoras de las escuelas en contextos de pobreza* (IIPE, 2004)

En la amplia mayoría de las escuelas visitadas, la figura y las formas de gestionar del director aparecen como muy significativas para su vida cotidiana, tanto académica como social.

El sentido y la construcción del sentidos Estos "buenos directores" despliegan su competencia poniendo en acción su saber (conocimientos), su saber hacer (saberes procedimentales), su saber ser (principios y actitudes), y ciertas características y cualidades personales que les permiten "actuar" en función del sentido que se construya para esa escuela: que los alumnos y las alumnas que viven en situaciones de pobreza puedan aprender, desarrollarse como personas y ciudadanos, integrarse a la sociedad y contar con más herramientas para acceder al mercado de trabajo.

Poseer la capacidad de construir el sentido es poder producir una síntesis entre estos saberes y cualidades del director o de la directora y las necesidades, las posibilidades y las capacidades de los maestros y las maestras, los padres y los alumnos. Esto está íntimamente ligado al manejo de la especificidad de las escuelas, de aquello que sólo las escuelas pueden dar: acceso a saberes que requieren largas intervenciones intencionadas.

Por esta razón, aunque estos directores se mueven en una realidad que les exige ocuparse también de los problemas sociales que viven sus alumnos, le asignan a la educación un lugar preponderante porque entienden que, al igual que para las naciones, quedar al margen del conocimiento es también marginarse de toda posibilidad de desarrollo (y dejar de focalizar en los aprendizajes sería condenar a los alumnos de las escuelas pobres a más desigualdad).

De esta forma, los "buenos directores" construyen el para qué de "cada" escuela, y ejercen influencia en los docentes y demás personal que trabaja en ella para que se

transforme en el soporte ideológico del proyecto educativo. La directora de una escuela en Santiago de Chile nos presenta parte de esta producción colectiva:

"Tenemos como propósito entregar educación de calidad a niños y jóvenes de sectores vulnerables de nuestra, sociedad, formando personas preparadas para que puedan insertarse en el mundo, con buenas oportunidades para su vida y que sustenten los valores de solidaridad y respeto por sus semejantes."

El documento, que podría ser uno de los tantos "textos solemnes" con frases llenas de idealismo y carentes de realismo, se ha llevado a la práctica cotidiana porque la directora ha organizado los "encuentros de discusión y acción". Son talleres que se realizan un sábado por mes con el cuerpo docente y el personal auxiliar, para hacer operativa la función de la escuela, para pensar cómo materializar las ideas en las prácticas de aula, cómo ponerlas en práctica en las interrelaciones personales con los alumnos y con los padres, y hacer para que la infraestructura de la escuela refleje la imagen del ideario.

Varios de los directores entrevistados señalan la importancia de involucrar a todo el personal (desde el portero hasta los maestros) en la discusión sobre el significado de la escuela como elemento de transformación de los niños que recibe, en la construcción de los valores sobre los que se sustenta el proyecto pedagógico y en la búsqueda de nuevas prácticas capaces de formar en esos niños y jóvenes el dominio de saberes específicos

Para hacer realidad la construcción de sentido, los directores entrevistados indican que es necesario conocer el entorno de la escuela, a los alumnos y sus familias, saber de los problemas que existen, pero también de las potencialidades que ofrecen. El trabajo de campo realizado revela que estos directores se interesan por saber:

- Cómo viven sus alumnos y sus familias; cuáles son sus ocupaciones, sus problemas, sus oportunidades.
- Cuáles son sus representaciones y sentimientos, sus preocupaciones, miedos, esperanzas y deseos.
- Cuáles son sus códigos, cómo hablan, cómo se mueven, cómo comunican.

- Cuáles son los contenidos básicos que los alumnos tienen que aprender y cómo se aprende y se enseña en general y en ese contexto en particular.

La comprensión de algunos de los aspectos señalados permite, al decir de los entrevistados, tomar decisiones que sólo pueden asumirse cuando los directores realizan esa síntesis de saberes y cualidades personales para conferir el sentido y actúan en esa dirección.

Algunos directivos señalan, por ejemplo, la importancia de establecer los límites entre el "adentro" y el "afuera" de la escuela, de manera de posibilitar a los alumnos, en estos ámbitos donde abunda la violencia y la marginalidad, un territorio en el que vivan mejores personas.

5.2 La Gestión Administrativa en los Centros Educativos:

Buscar un continuo mejoramiento en el cumplimiento de las misiones institucionales, en los modelos de gestión y en su inserción en los contextos locales, nacionales y regionales.

- Fomentar la cultura de la evaluación y el compromiso con los sistemas de evaluación y acreditación, y establecer políticas, sistemas y estructuras institucionales de aseguramiento de la calidad.
- Adelantar procesos de autoevaluación innovadores y participativos, incluyendo tanto los segmentos institucionales.

Los valores y principios aportan gran parte al desarrollo de la educación en especial para cimentar el ambiente en los centros educativos y el actuar en los mismos, particularmente el concepto de educación como bien público social, derecho universal y deber del Estado, obligan a la Educación, independientemente de la naturaleza jurídica se les propone a:

- Afirmar la noción de calidad vinculada a la pertinencia e inclusión social;
- Formar y promover una cultura democrática y ciudadana, en colaboración con los niveles previos de educación.

- Afirmar los valores humanísticos y de la promoción de la cultura de Paz, el respeto y valorización de la diversidad cultural y el compromiso con el desarrollo humano y sustentable;
- Generar condiciones para un diálogo entre los entes involucrados en la gestión administrativa de los centros focos de estudio
- contribuir a la solución de las problemáticas administrativas más agudas y al cumplimiento de los objetivos del milenio.

Se desglosan en los siguientes apartados:

- Liderazgo: Comportamiento y actitudes del equipo directivo y de los demás líderes de la organización que fomentan una cultura de gestión de la calidad.
- Personas: Cómo se aprovecha en la empresa el potencial máximo de su plantilla de trabajadores.
- Política y estrategia: Se refiere a cómo se formula, desarrolla y revisa la política empresarial y cómo la convierte en planes y acciones.
- Alianzas y recursos: Gestión por parte de la organización de sus recursos disponibles de manera eficaz y eficiente.
- Procesos: Procesos de gestión, revisión, identificación y mejora de los procesos presentes en la organización.

En cuanto a los apartados dentro de los Procesos, representan lo que la organización consigue para cada uno de sus agentes y para la sociedad. Se distinguen:

- Resultados en las personas: Resultados personales conseguidos en las personas como la satisfacción de los empleados.
- Resultados en los clientes: Comparación entre los objetivos y el producto final resultante de la ejecución de la actividad empresarial.
- Resultados en la sociedad: Qué ha conseguido la organización en relación con la sociedad

5.3 Administrar la institución escolar

La dimensión administrativa de la gestión, considerando que es el conjunto de acciones que se realizan a fin de movilizar recursos (personas, tiempo, dinero, materiales, etc.) para la consecución de los objetivos de la institución.

Implica la planificación, la distribución de tareas y responsabilidades, la coordinación, y evaluación de procesos, el dar a conocer los resultados y, a la vez, incluye actuaciones relativas al currículo, a la toma de decisiones, a la resolución de conflictos. Administrar la educación, en tanto política pública y de interés general, se liga a la acción de gobernar, y requiere por tanto de un aparato que haga posible la planificación, la prevención de suministros, el procesamiento de la información para la toma de decisiones y la implementación de acciones. (GONZALEZ, 2014)

Es casi imposible pensar en una organización compleja sin división de tareas y funciones, sin asignación de roles, sin normas y reglas sobre las que basar su accionar.

Por tanto, administrar, desde nuestra perspectiva, es intervenir con sentido, saber el porqué y el para qué de la actuación, en el área institucional y curricular, a fin desacoplar operativamente el manejo de los recursos humanos y la toma de decisiones. Así, identificar necesidades, determinar objetivos, fijar tiempos, asignar actividades y responsabilidades, estimar recursos necesarios, resolver situaciones, son tareas de la gestión escolar que trascienden la perspectiva tradicional, que entiende la administración como un proceso de dirección y control de las actividades de los miembros de una organización.

5.4 Administrar escuelas desde el paradigma de la complejidad

Partiendo de la idea que los mencionados autores plantean acerca de las organizaciones educativas y entendiendo que éstas se mueven en el marco de los profundos cambios sociales, políticos y económicos que experimentan las sociedades modernas, administraron centro educativo desde la concepción de la complejidad, implica comprender que estos constituyen:

5.4.1 Redes de significados (normas sociales y esquemas de pensamiento) construidos socialmente a lo largo del tiempo y a partir de la interacción entre los miembros de la organización y de éstos con su contexto;

5.4.2 Redes de vínculos o relaciones sociales donde las relaciones de poder ocupan un papel central y condicionan todos los aspectos de la vida organizacional.

5.4.3 Sistemas en permanente transformación, donde sólo una parte de la dinámica transformadora es intencional y donde pugnan las fuerzas de cambio y resistencia al cambio;

5.4.4 Sistemas sometidos permanentemente al conflicto y a la crisis, dado que éstos son producto de los procesos por medio de los cuales los miembros negocian los significados, establecen o desmontan vínculos sociales, impulsan o dificultan determinadas transformaciones en su interior;

5.4.5 Sistemas donde es necesario conocer y aplicar la normativa legal a fin de resolver situaciones complejas. Si se parte de este enfoque, el gestor educativo deberá comprender que la actividad consciente y racional de los miembros de una organización se verá canalizada modificada por las estructuras de relación y por tanto por la cultura (conjunto de creencias, valores, modos de interpretar y percibir la realidad y las normas, actitudes, formas de expresión) que los miembros construyeron a lo largo de su historia. (Casassus, 2000)

Asimismo, será necesario considerar a las instituciones educativas como arena política, es decir, como lugar donde se desarrolla la lucha por el poder y por el control, donde grupos con intereses afines desarrollan sistemas ideológicos para defender sus intereses y se implican en procesos de negociación, en la formación de coaliciones y si es necesario de la generación y sostenimiento de conflictos.

5.5 Predictores de gestión de calidad de un centro educativo

La distinta definición que existe sobre educación y su calidad, a la vez indica que es necesario la consolidación de modos de organización social, que garanticen la supervivencia y mejora de las condiciones de vida del ser humano produciendo diversas organizaciones políticas y sociales. La consolidación de asentamientos estables, el agrandamiento de los mismos y su creciente complejidad han ido consolidando una institución básica: la escuela.

Se realiza el cuestionamiento sobre si las instituciones educativas son un promotor de la educación, respondiendo a esto se brinda el argumento de que estas instituciones generalmente tienen una incidencia positiva en el aprendizaje y desarrollo educativo de los alumnos y colaboradores. (Palacios, 1998)

Aunado a lo anterior, se enfatiza en la calidad de un centro educativo indicando que para lograrse se debe de utilizar diferentes paradigmas y modelos educativos. Los paradigmas por su parte, suponen marcos conceptuales en virtud de los cuales el ser humano interpreta la realidad. El modelo, constituye un concepción teórica-hipotética de una realidad, que puede servir como prototipo para interpretar a través de ella situaciones completas que existen en la práctica.

Se ha creado un paradigma de calidad total para los centros educativos, en ella se dispone que los recursos disponibles, procesos empleados y los resultados conseguidos respondan al modelo teórico del ámbito educativo. Así mismo la calidad educativa está determinada por diferentes sistemas metodológicos entre ellos, los identificadores; que permiten valorar la medida en que dicha institución alcanza niveles de calidad en sus resultados, y los predictores; que permiten garantizar la aparición de tales resultados.

Por otra parte, se mencionan aquellos aspectos de tipo personal y material que constituyen el patrimonio con el que la institución ha de llevar acabo su actuar, entre ellos:

a.- Recursos materiales: la eficacia de las instituciones educativas, se verá incrementada si se dispone de los recursos materiales esenciales, y en la medida de lo posible, de aquellos que rebasen lo imprescindible, ejemplo: edificio e instalaciones, mobiliario, materiales didácticos y recursos económicos. Todos ellos propiciarán un adecuado quehacer docente y una calidad educativa y aprendizaje significativo en sus alumnos.

b.- El profesorado: sin lugar a dudas son el punto de apoyo fundamental para la potenciación de la calidad educativa, son los promotores más directos de la misma. Entre su perfil profesional, la característica de mayor trascendencia que debe poseer, es su conducta ejemplar, determinada a la vez por la decisión de implicarse activamente en el proceso.

c.- Personal no docente: son aquellos profesionales que no cuentan con una posición como profesor, pero brindan un apoyo educativo en diferentes ámbitos, como, por ejemplo: orientación, logopedia, integración, personal administrativo, etc.

d.- Alumnos: son los que justifican la existencia de un centro educativo, por lo que se debe considerar el número de alumnos por profesor, las experiencias previas con que llegan a la institución y la asistencia escolar. (Palacios, 1998)

Seguidamente se enfatiza la importancia de un diseño de plan estratégico, siendo este un componente inicial del marco general de funcionamiento de la institución y un predictor de calidad. Como parte del diseño básico se deben considerar diferentes elementos como, por ejemplo:

- Sentido de misión: razón de ser y en donde se deriva la orientación básica de su trayectoria, se establecen los principios administrativos más convenientes, tomando en cuenta la referencia cultural que caracteriza al centro educativo y en función de sus alumnos.

- Estructura organizativa: órganos que asumen la responsabilidad de intervenir en la promoción de seguimiento de la calidad de la institución. Se consideran cargos unipersonales, órganos colegiados de gestión y órganos colegiados ajenos.

- Principios de funcionamiento: se crean con el fin de promover una institución educativa de calidad, a través de la creación de determinados principios: autonomía institucional, horizontalidad, clima relacional positivo y mejora e innovación continua. Los anteriores son de carácter general y sin daño de las peculiaridades de cada institución siendo de gran relevancia.

- Documentos de planificación: para garantizar dicha calidad se debe contar con una documentación escrita en la que se plantee las estrategias para la consecución de la misma. Haciéndose sistemática y constantemente, tanto a nivel de institución y como de aula, siendo flexible a la realidad.

Algunos documentos ineludibles son: proyecto educativo, reglamento de régimen anterior, proyecto curricular y programación de aula o materia. Estos pueden nombrarse de diferentes maneras, pero el fin debe ser el mismo.

5.6 Qué es una comunidad de aprendizaje

Una comunidad de aprendizaje, según Torres, (USAID, 2013) es:

Una propuesta educativa comunitaria, cuyo ámbito de concreción es la sociedad local. Parte de la premisa de que toda comunidad humana posee recursos, agentes, instituciones y redes de aprendizaje operando.

- Adopta una visión amplia de lo educativo.
- Asume como objetivos y como eje el aprendizaje.
- Involucra a niños, jóvenes y adultos, valorando el aprendizaje intergeneracional y entre pares.
- Se basa en la premisa de que únicamente un esfuerzo conjunto puede hacer posible la educación para todos y el aprendizaje permanente.
- Estimula la búsqueda y el respeto por lo diverso.
- Busca mostrar la importancia y el potencial que tiene el desarrollo de sistemas de aprendizaje generados y desarrollados a nivel local.

Se propone como un modelo de desarrollo y cambio educativo de abajo hacia arriba y de adentro hacia fuera. Además, que en las comunidades de aprendizaje hay ciertos elementos comunes que se pueden identificar:

- a.- La responsabilidad compartida.
- b.-El conocimiento se entiende como dinámico, adquirido.
- c.-Es un proceso activo y colaborativo.

Desarrollo de una comunidad de aprendizaje y como muchos procesos que involucran recurso humano, las etapas en el desarrollo de las comunidades de aprendizaje son: creación, desarrollo y consolidación.

En la etapa de creación se dan las sub etapas: sensibilización, toma de decisiones, el sueño, la selección de prioridades, la organización en grupos de trabajo, la organización del aula, las interacciones están guiadas por principios solidarios como el que afirma que la igualdad y la diferencia son valores compatibles y mutuamente enriquecedores.

A lo largo del desarrollo se deben fortalecer las principales características de una comunidad de aprendizaje que son conductores de una comunidad de iguales:

1. visión y valores compartidos, Creación Desarrollo Consolidación
2. responsabilidad colectiva para el aprendizaje del alumno,
3. curiosidad reflexiva por parte de los profesionales,
4. colaboración centrada en el aprendizaje,
5. aprendizaje profesional; individual y en grupo,
6. Miembros no solo docentes,
7. confianza, respeto y apoyo mutuo,
8. ser receptivos, relación entre centros y compañerismo.”

Por último, el autor hace énfasis en el liderazgo educativo, el cual debe ser una serie de relaciones entre las personas de una organización o institución, se puede ejercer este liderazgo desde diversas posiciones y órganos de intervención:

- Liderazgo del consejo escolar: cuenta con participación profesional, social y política de la comunidad educativa y del área geográfica en que se ubica la institución.
- Liderazgo del equipo directivo: equipo profesional constituido a partir de la participación técnico-especializada dentro del ámbito de la propia institución educativa, se encarga de gestión económica, tratamiento administrativo, entre otras cosas.
- Liderazgo pedagógico del director del centro: está centrado en la figura del director de la institución, su misión es la promoción de la calidad de la educación, a través de las diversas posibilidades que se derivan de un ejercicio profesional impregnado de orientación. Para lograr este liderazgo pedagógico debe tomar en cuenta las siguientes dimensiones: carismática, afectiva, anticipadora, profesional, participativa, cultural, formativa y de gestión.
- Liderazgo pedagógico del profesor: Trata de la facilitación de la capacidad auto formativa de los individuos y grupos que se la han recomendado.

Casasús (2000) por su parte manifiesta que, “lograr una gestión institucional educativa eficaz es uno de los grandes desafíos que deben enfrentar la estructura administrativa federales y estatales para abrir cambios y para facilitar vías de desarrollo hacia un verdadero camino educativo, desde y para las escuelas. Sobre todo, si se entiende a la gestión como una herramienta para crear en eficiencia, en eficacia, en pertinencia y en relevancias, con la flexibilidad, la madurez y la apertura suficiente ante las nuevas formas de hacer presente en los microsistemas escolares que, en poco tiempo, repercutirán en el microsistema [sic]”. Lya Sañudo (2006)¹¹ define como un “proceso mediante el cual se organizan las interacciones afectivas, sociales y académicas de los individuos que son actores de los complejos”

5.7 Características Generales del Liderazgo (GONZALEZ, 2014)

Antes de pasar a analizar y diferenciar cada una de las teorías expuestas anteriormente, es necesario hacer una breve introducción sobre lo que puede significar el liderazgo (exponiendo algunos ejemplos de esta definición para otros autores), que significa ser un líder, cuál puede ser la definición para el término seguidores y cuál es la diferencia entre dirección y gestión.

Primero que todo, en temas relacionados con la administración (bien sea de una empresa, una ciudad, un ejército, etc.), siempre se habla de dos temas en los cuales mucha gente tiende a confundirse y/o pensar que significan lo mismo, estos dos temas son la gestión y la dirección.

La gestión la podemos definir como, la acción de administrar un conjunto de elementos que hacen que las organizaciones sean eficientes, eficaces y productivas, o por el contrario, puedan llegar a la quiebra. Algunos de estos elementos pueden ser, el clima organizacional, organización, el control y la planeación, ahora bien, si a todo este conjunto de elementos le sumamos la dirección obtendríamos como resultado la administración; sin embargo, el único tema que se discutirá es la dirección, ya que los demás elementos no son el objeto de estudio de este trabajo.

GESTIÓN DE LA CALIDAD EDUCATIVA



1 Fuente: Pasos para realizar una aplicación de gestión en un centro educativo

6. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

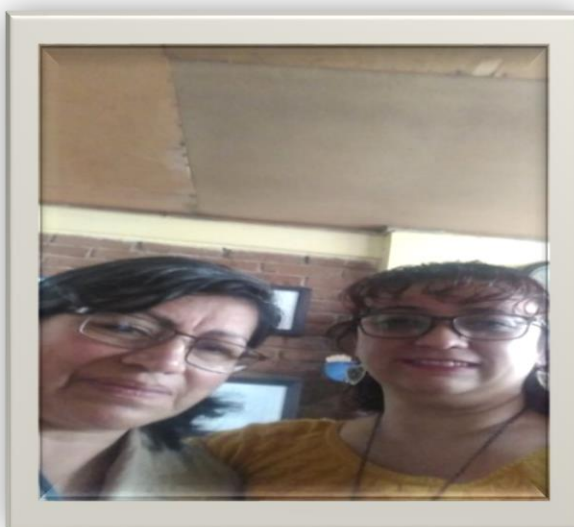
PLAN 1 Guía para el mejoramiento de la Gestión Administrativa aplicando una estrategia de modelaje con el establecimiento de espacios de reflexión en los Centros Educativos de la cabecera Departamental de Quetzaltenango

Escuelas 1.-09-01-0050-43 EOUM MANUEL ORTEGA, MATUTINA, URBANA, 2.- 09-01-0049-4 EOUV No. 5 FRANCISCO VELARDE, URBANA MATUTINA,	
Datos cuantitativos antes de la intervención	Datos cuantitativos después de la intervención
<p>Con relaciona a la acción de detectar las fortalezas y debilidades del centro escolar el 100% de los directores no los consideran, ni los identifican, evalúan e interpretan considerando las características de tu escuela, no solo desde el punto de vista académico, sino teniendo en cuenta a toda la comunidad educativa y los factores ambientales, sociales y culturales que la definen.</p> <p>El 100% de las escuelas aplican controles de manera empírica, por lo que conocen en un 10% los procesos administrativos ya que su profesión es ser maestros, PEM y Lic. En Pedagogía</p> <p>El 100% utilizaban un formato (permisos) pero únicamente para justificar las salidas al IGSS lo que implica un 25% del uso del Formato FOR-RH-49, el resto no es utilizado.</p> <p>El 100% de las Escuelas No tienen claro por qué se deben utilizar los controles administrativos, todos los relacionan a procesos de auditoria y cuáles son las implicaciones al no utilizarlos</p> <p>El 50% de los directores solo verifican los planes de trabajo al inicio, pero no le dan seguimiento de cumplimiento en el resto del año escolar</p> <p>El 100% de los directores no planifican, no tienen clara cuál es su misión y visión y tampoco conocen la misión y visión del Mineduc, no relacionan su quehacer con las políticas educativas</p> <p>El 100% de los directores no realiza reuniones con su personal para tratar temas administrativos</p>	<p>El 100% de los directores, al terminar además de contar con información precisa y completa sobre las técnicas básicas para analizar las características del centro escolar, sus características y sus integrantes, considerando la importancia que tiene para ser capaz de ver más allá y prever problemas y oportunidades</p> <p>En un 75% de las escuelas acompañadas se estableció la aplicación de las de controles mediante la reflexión de su implicación legal.</p> <p>El 100% de los directores conoce el correcto uso de los formatos y ya sabe la base legal de cada uno de los apartados y como deben de justificarle para evitarse cualquier hallazgo y la forma de resguardarlos en sus leitz respectivos</p> <p>El 100% de las escuelas ya tienen claro el uso de los controles y sus implicaciones ante los entes fiscalizadores.</p> <p>El 100% de los directores esta consiente de que los planes de trabajo deben de ser verificados por lo menos tres veces al año y establecer el cumplimiento del mismo al 100% como un control sobre la calidad educativa</p> <p>El 100% de los directores establecieron la importancia de la Misión y la Visión, pero queda pendiente trabajar un taller para poder establecer la Misión y Visión de cada Centro Educativo.</p>

Datos cualitativos antes de la intervención	Datos cualitativos después de la intervención
<p>Una brecha cada vez más amplia entre escuela y realidad sociocultural y, en definitiva, una creciente separación Procesos administrativos-escuela que constituye, sin duda, uno de los principales retos a superar en por parte del director de este siglo.</p> <p>El Director no le dedica tiempo necesario a las diversas actividades tanto administrativas como pedagógicas lo que causa lagunas en su administración y gestión del centro educativo.</p> <p>La primera impresión es que vamos por quejas, por controlar o supervisar si están todos en la escuela y también aprovechan para proponer mejoras en la escuela.</p> <p>En las escuelas se realizan muchas actividades que se consideran actividades administrativas, mas son actividades de cumplimiento académico (reuniones, comisiones por diferentes programas, entre otros).</p> <p>Han recibido capacitaciones sobre acompañamiento educativo y comunidades de aprendizaje, pero las relacionan únicamente a procesos pedagógicos.</p> <p>Poca autonomía del centro educativo, que funciona como una maquinaria lenta y burocratizada, con poca agilidad en la toma de decisiones organizativas para posibles mejoras de cada centro educativo.</p>	<p>Los directores comprendieron que deben de tener un plan institucional el cual debe estar diseñado para poder establecer controles que ayudaran a mejorar su gestión administrativa en el centro educativo, minimizando las brechas de incumplimiento ante los entes rectores.</p> <p>Al finalizar se les dejaron varias sugerencias para que ellos puedan administrar de mejor manera su tiempo así podrán optimizar los recursos existentes.</p> <p>Los directores lograron reconocer el proceso de acompañamiento como un primer acercamiento a nivel administrativo.</p> <p>Manifestaron su agradecimiento por ser la primera vez que se les da este tipo de acción, siempre les habían dado solo Acompañamiento Pedagógico, pero no habían practicado nada para el mejoramiento de su gestión.</p> <p>Al terminar esta fase los directores ya se encuentran en la capacidad de poder brindar el acompañamiento y brindar orientación sobre procesos administrativos y controles pedagógicos para lograr la mejora de la gestión educativa</p> <p>Los directores establecieron e identificaron la necesidad de afinar su liderazgo para que se puedan cumplir con todos los procesos administrativos que designa el Mineduc.</p>



1. Directora Escuela Francisco Velarde, verificación de los controles que llevan en la gestión actual, Fuente: Kooppler'



2. Directora Escuela Manuel Ortega, Fuente: H.Kooppler



3. Directoras de las Escuelas foco de estudio

IN-2

Guía para el mejoramiento de la Gestión Administrativa aplicada para mejorar los controles administrativos y académicos-pedagógicos mediante el acompañamiento Educativo a los directores de los Centros Educativos de la cabecera Departamental de Quetzaltenango

Escuelas 1.-09-01-0108-43 EORM DR. GUILLERMO MATA AMADO, 2.- 09-01-0051-43 EOUN ANTONIO DE MARURE,	
Datos cuantitativos antes de la intervención	Datos cuantitativos después de la intervención
<p>El 100% de los directores no induce a sus docentes a compartir la responsabilidad de gestionar las diversas actividades del centro educativo</p> <p>El 100% de las escuelas aplican controles de manera empírica, el uno de los directores conoce bien los procesos, pero lo absorben para actividades extracurriculares, el otro es nuevo está en proceso de aprendizaje</p> <p>El 50% utilizaban un formato (permisos) pero únicamente para justificar las salidas al IGSS y el otro 50% solo hace anotaciones en el libro de asistencia con relación al porque no firmaron los docentes</p> <p>El 50% de las Escuelas No tienen claro por qué se deben utilizar los controles y cuáles son las implicaciones al no utilizarlos</p> <p>El 50% solamente de los directores solo verifican los planes de trabajo al inicio, pero no le dan seguimiento de cumplimiento</p> <p>El 100% de los directores tienen compromiso, y se ven entusiasmados con el proceso en el que participaron</p> <p>Se detectó en un 100% que no está definido el cómo respetar con relación a las normas propias por parte de algunos docentes, ya que ellos creen que por ser antiguos tiene mayor autoridad</p>	<p>Al finalizar este acompañamiento el 100% de los directores comprendió la necesidad de involucrar a sus docentes en el proceso de gestión administrativa para compartir la misma misión laboral</p> <p>En un 75% de las escuelas acompañadas se estableció la aplicación de las de controles mediante la reflexión de su implicación legal.</p> <p>El 100% de los directores conoce el correcto uso de los formatos y ya sabe la base legal de cada uno de los apartados y como deben de justificarle para evitarse cualquier hallazgo</p> <p>El 100% de las escuelas ya tienen claro el uso de los controles y sus implicaciones ante los entes fiscalizadores.</p> <p>El 100% de los directores ya saben que deben de realizar la verificación y están aplicando ya el proceso aprendido en el acompañamiento.</p> <p>El 100% de los directores tienen compromiso y aplican ya los controles que estamos proporcionándoles en el acompañamiento.</p> <p>Los directores saben que deben de propiciar procesos de reflexión con su equipo de trabajo para poder aplicar una gestión de calidad</p> <p>Los directores al 100% se encuentran con la responsabilidad de mejorar el proceso de su gestión tomando los conocimientos adquiridos y así queda definido el proceso para establecer el respeto por la autoridad dentro del centro educativo</p>

Datos cualitativos antes de la intervención	Datos cualitativos después de la intervención
<p>Los directores conocían y hacían lo que por tradición se venía haciendo dentro del control administrativo, en algunos casos sus acciones respondían a una inducción que les dejaron desde que tomaron la dirección, situación que nos aclara por qué se tienen varias deficiencias en muchas acciones que se presentan dentro de la gestión de los centros educativos.</p> <p>Tienen una buena organización interna con el personal, ya que han conformado comisiones para poder cubrir las diversas actividades que programan en su distrito, mas no se tenía definido los lineamientos del equipo.</p> <p>Al principio se determinó que los directores no se preocupan por darle seguimiento a los planes anuales y al uso de agendas pedagógicas por parte de sus docentes.</p> <p>Los directores tienen sus libros de actas y de asistencias autorizados, pero lo utilizan únicamente para dejar constancias de actividades y el de asistencia solo lo utilizan para justificar asistencia mas no llevan control sobre este proceso.</p>	<p>El acompañamiento a la gestión educativa institucional y el impacto en el mejoramiento de la calidad de la Administración. El apoyo a las acciones emprendidas por parte del Acompañamiento a los directores de instituciones educativas designadas en esta práctica fue bastante valioso según las expresiones de los directores acompañados.</p> <p>Al terminar los directores comprendieron la importancia y las ventajas de saber trabajar en equipo bajo principios comunes y su repercusión en las competencias que se desarrollan como administradores de los centros educativos son los mejores resultados del ejercicio realizado en esta actividad</p> <p>Al finalizar los directores entendieron que en su planificación 2020 deben incluir el control de cumplimiento de planes de sus docentes y que deben de verificar las agendas, iniciaron ya con estas evaluaciones con sus docentes.</p> <p>Por el taller que se les proporciono lograron definir las ventajas que se tienen con la correcta aplicación de los instrumentos de control que están establecidos dentro del Mineduc.</p>



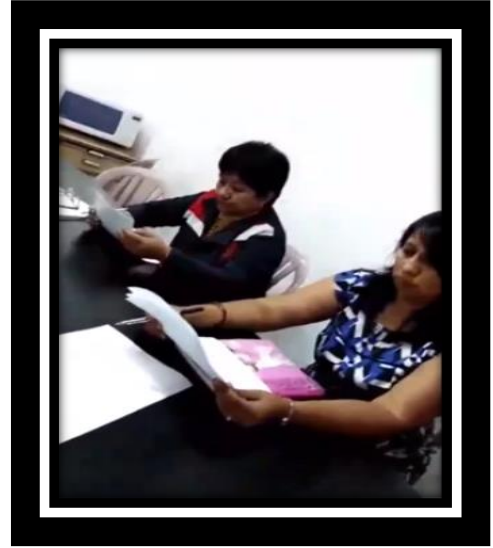
DIRECTOR EOU DR. GUILLERMO MATA, Fuente Investigación Julio 19'



Seguimiento en el aula, plan de clase



1.-DIRECTORA EOU ANTONIO DE MARURE;
Fuente Investigación Julio 19'



2.-Momento de reflexión con
directoras, Fuente
Investigación acción 19



EQUIPO DE DIRECTORES 1 en Actividad Momentos de reflexión.

7. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

7.1 Plan uno: Guía para el mejoramiento de la Gestión Administrativa aplicando una estrategia de modelaje con el establecimiento de espacios de reflexión en los Centros Educativos de la cabecera Departamental de Quetzaltenango

En este escenario, el Sistema Educativo adquiere a la vez un valor crítico y estratégico de la calidad de su acción, actualización y desarrollo de las capacidades humanas, dependen de gran medida del acceso definitivo a la modernidad y el afianzamiento de la democracia como medio de vida. Para que el Sistema Educativo pueda jugar un papel estratégico debe superar restricciones actuales, algunas de las cuales radican en el ámbito de lo institucional y en sus deficiencias en materia de organización y gestión que se da en los Centros educativos, se analizó cada Centro Educativo desde la perspectiva de como llevaba su gestión, y como se ve en los resultados obtenidos el 100% de los Centros Educativos que en este plan fueron EORN Manuel Ortega y la EOUV Francisco Velarde las cuales manejaban su gestión administrativa de manera empírica .

Se ha podido probar que la gestión educativa influye positivamente en el marco del buen desempeño docente de los cuatro centros educativos, pero para corroborar dicha afirmación es necesario complementarlo a través de sustento teórico relacionado al tema de investigación, en este plan número uno la variable que se aplicó fue en modelar una estrategia para el cumplimiento de los directores en su quehacer dentro de la gestión administrativa del centro educativo, al realizar el acompañamiento con los directores se fue estableciendo la estrategia de aprender haciendo, por lo tanto se fue verificando con forme la ley como estaban realizando los controles que tenían, fueron modificados después de la capacitación que se realizó y luego se dio seguimiento en los mismos centros para poder corroborar que ya estaban aplicando los mismos en los centros. (IIPE, 2004)

Por lo que se define a la gestión educativa como una función dirigida a generar y sostener en el centro educativo, las estructuras administrativas y pedagógicas, como los procesos internos de naturaleza democrática, equitativa y eficiente, que permitan a niños, niñas, adolescentes, jóvenes y adultos desarrollarse como personas plenas, responsables y eficaces; y como ciudadanos capaces de construir la democracia y el desarrollo nacional, armonizando su proyecto personal con un proyecto colectivo. (Sañudo, 2005)

Esta definición apunta hacia la democratización del sistema, entendiendo la gestión no sólo en su aspecto pedagógico sino también administrativo, se detectó que en su mayoría los dos directores saben y aprueban todas las calidades pedagógicas que continuamente el Ministerio mediante los diferentes programas apoyan la implementación de una mejora en la calidad educativa, pero existe una debilidad fundamental, hay seguimiento a todos los temas capacitados por parte del Mineduc y otros entes dedicados a buscar la mejora continua en el aula, por lo que su gestión académica-pedagógica es muy débil. (GONZALEZ, 2014)

Con relación a la segunda actividad definida para este plan la cual constaba de generar espacios de reflexión donde se de acompañamiento y asistencia técnica para la implementación de los controles administrativos y las bases de la administración de los centros promoviendo el liderazgo en los directores, se trabajó por medio de los resultados obtenidos en el diagnóstico y de esta manera, una buena gestión implicaría el desarrollo de estrategias que ayuden al director a poder planificar de la mejor manera para que dentro de su quehacer pueda cubrir no solo la aplicación pedagógica, sino también cubra los requerimientos administrativos que son necesarios para el buen funcionamiento del Centro Educativo a nivel de la propia gestión pública, y con esto evitar hallazgos que surgen de la mala aplicación de procesos administrativos.

Si se entiende el proceso de “gestión” como la acción de conducir a un grupo humano hacia el logro de sus objetivos institucionales, en esta propuesta de gestión se definen las características de la organización educativa que ha de llevar a la práctica la propuesta administrativa/pedagógica que oriente a los

centros educativos a cubrir las brechas que se visualizan como una debilidad de la gestión que actualmente se tiene.

Considerando lo dictado por (Renato Jose, 2002) en su planteamiento es evidente que los valores son fundamentales en la gestión educativa, especialmente en el proceso de acompañamiento, resaltar en los docentes las buenas practicas que ejecuta y que utilizando el COC el director podrá apoyar a su equipo con lograr definir su debilidades como una oportunidad de mejora y con esto el docente se sentirá parte de, logrando con esto que el docente vaya fomentando la cultura de la autoevaluación y el compromiso del cumplimiento en los planes que presentan al inicio de cada año.

El lograr desarrollar la administración de la gestión educativa con todas sus dimensiones (Casassus, 2000), el director lograra desarrollar en su equipo resultados tanto personales como organizacionales orientados hacia un gestión de calidad.

Por lo tanto se debe comprender que cada centro educativo es una entidad totalmente organizada, aunque la misma organización se da según los requerimientos que se van dando, por ejemplo los directores conforman comisiones y ellos se dedican y so responsables de realizar las actividades y solamente entrega los resultados al director y este a su vez lo entrega si así lo requiere el supervisor, pero no hay evaluaciones que nos den a conocer el impacto que se tiene con la realización de cada actividad, por ejemplo realizan los mercaditos como actividad pedagógica desde la perspectiva matemática y social, pero como evaluamos si el niño aprendió, que gestión realiza el director para poder conocer si los objetivos para esta actividad fueron alcanzados.

Por lo tanto es necesario que los directores se involucren más en el tipo de gestión académica-pedagógica y que organicen su gestión administrativa estableciendo controles y estándares medibles para poder organizar de manera unilateral los dos temas que son su responsabilidad.

7.2 Plan dos: Guía para el mejoramiento de la Gestión Administrativa aplicada para mejorar los controles administrativos y académicos-pedagógicos mediante el acompañamiento Educativo a los directores de los Centros Educativos de la cabecera Departamental de Quetzaltenango

Al iniciar la actividad programada para los centros educativos, (EOUM Dr. Guillermo Mata, y para la EORN Antonio de Marure es necesario señalar que los centros educativos aplican los procesos de gestión de una manera empírica y tradicionalista, por lo tanto se torna los esfuerzos a cumplir con lograr la meta establecida la cual establece la construcción y difusión de un modelo de calidad de la gestión escolar (estándares) y la evaluación institucional ya que sin los estos procesos todo esfuerzo será errático e inútil. (Casassus, 2000)

Por lo tanto utilizando un programa de acompañamiento (Wise, 2019) el cual fue programado para lograr la implementación de controles administrativos y mejorar las habilidades gerenciales de los dos directores, de esta actividad se analizó tomando en cuenta el proceso de gestión de centros educativos (Palacios, 1998)

- a. Planificación: Dentro de ella se puntualizan las acciones como diseño de mecanismos propios para el centro educativo, diagnóstico anual para evaluar el desarrollo y avances del centro educativo, objetivos, metas, estrategias, presupuesto, planes, programas, proyectos, que se deben de aplicar dentro de la gestión de la Institución educativa.
- b. Organización: Establecer las funciones, estructura, cargos, métodos, procedimientos, sistemas que deben de aplicarse dentro de la estructura institucional que hace funcionar el centro educativo.
- c. Dirección: La toma de decisiones pilar fundamental dentro del buen desarrollo de la gestión institucional, la delegación de funciones, el conocimiento de los procesos internos que necesaria el establecimiento de un control.

d. Coordinación: Se plasma a través de coordinaciones en: comisiones y equipos de trabajo que se forman dentro de la escuela.

e. Control: Acciones de supervisión, evaluación, verificación, orientación y retroalimentación.

Por todo lo evaluado al estar en este acompañamiento se determinó que dentro de los centros educativos deben definir aspectos propios relacionados a la gestión educativa que debe tener las siguientes condiciones para una adecuada ejecución:

- Presentar un perfil integral, coherente y unificado de decisiones y en especial en el acompañamiento a sus docentes para verificar el cumplimiento de su planificación, anuales, mensuales y agendas pedagógicas
- Definir los objetivos de los centros educativos, definir las propuestas de acción y las prioridades en la administración de recursos y gestionar proyectos de mejoras para los centros educativos a su cargo.
- Definir acciones para extraer ventajas a futuro; se consideran tanto las oportunidades y amenazas del medio en el que está inserta, como los logros y problemas de la misma organización para evitar cualquier recomendación y en su efecto hallazgos por una mala ejecución o implementación de controles internos.
- Comprometer a todos los actores institucionales para que el cumplimiento de cada proceso sea el mejor resultado de la gestión del docente que este fungiendo como director.
- Definir el perfil del director para que no tengan que pasar por todos estos problemas que los actuales directores comentan y que es menester mencionar en esta investigación y que radico tomar una gestión de manera empírica sin ninguna inducción.

Está demostrado que el éxito de las transformaciones educativas reposa especialmente en la buena gestión y el liderazgo que demuestre el director y su compromiso con el cumplimiento de las reformas institucionales; en especial, en una descentralización de la administración educativa que llegue hasta las escuelas y las aulas, así como en la implantación de mecanismos de rendición de cuentas y evaluación de resultados que permitan intervenir eficazmente, allí donde estos últimos no son satisfactorios y que esperamos que con la implementación del SINAE (Ministerio de Educación, 2017) exista una mejora y que los profesionales que logren tener este acercamiento sea para dar continuidad a lo que se inició con este proceso, se realizó un taller para socializar los saberes y experiencias teniendo mucho éxito con los resultados de este acompañamiento, ya que de aquí surge la inquietud por parte de la supervisora del distrito quien solicita que se comparta la información que se estaba trabajando con este pequeño equipo de directores, con todos los directores del distrito que ella dirigía, ya que el director compartía las experiencias y comentaba las aplicaciones de las diferentes actividades y ante todo las herramientas que se daban a conocer para mejorar su gestión administrativa, lo que según el director comenta en una pequeña reunión sostenida.

En la escuela Guillermo Mata, y Antonio de Marure se logró que los directores entendieran que hay necesidad de equilibrar y planificar de manera adecuada sus diversos quehaceres institucionales, ya que vemos que, por la falta de una organización adecuada, los directores ocupan mucho tiempo en actividades que ellos denominan administrativas, pero realmente son más de accionar por las diversas instrucciones emanadas del Ministerio de Educación.

Se evidencia que la falta de una estructura organizacional donde logren definir conjuntamente con su supervisor que es necesario que se minimicen las actividades extracurriculares y que se defina por ejemplo un día para reunirse con los directores, y establecer pocas actividades que absorban tiempo de los directores y que son la causa de que ellos no puedan cumplir con los seguimientos y ante todo con los acompañamientos en clase, fue evidente que

en uno de los centros educativos la Directora trata en la medida de lo posible realizar un acompañamiento y verificación de cumplimiento de planes, mientras que en el otro centro educativo el director tiene muy limitado su tiempo hay muchas actividades en el distrito y lo absorben demasiado.

A raíz de este análisis se puede determinar que en muchas ocasiones los supervisores echan mano de sus directores para que realicen muchas actividades o representen en actividades que les absorbe tiempo que le es útil para poder ejecutar sus actividades de gestión administrativa, claro las que están bien orientadas, organizar a su personal de manera que se puedan cumplir con todos los requerimientos del CNB, pero sin descuidar el cubrir por lo menos los 180 días de clases que establece el sistema educativo nacional.

Por lo tanto, hay que reflexionar que en la nueva organización que viene implementándose con el SINAIE, el director saldrá menos de su establecimiento pues existirán profesionales que los acompañaran en distintos niveles de gestión, por ejemplo, administrativa, pedagógica y el coordinador que velar por la correcta funcionalidad de los centros educativos, en Quetzaltenango todavía no ha sido implementado el sistema y se tiene una alta expectativa, y con este estudio se comprueba que si es necesario reorganizar el que hacer dentro de cada distrito y evitar que los directores inviertan tiempo en actividades que no le apoyan a su gestión.

4. Conclusiones

a.- Al terminar esta investigación se determinó que si es factible el impulsar e implementar los controles a nivel administrativo, así como se concientizo a los directores la importancia de controlar a nivel pedagógico el cumplimiento de los planes y la aplicación de las estrategias educativas en el aula, producto de las diversas capacitaciones.

b.- se realizó el seguimiento sistemático con los directores y actualmente ya se consideran acciones en materia pedagógica, institucional y administrativa basada en los requerimientos normados por el Mineduc, y se logró la concientización para que al momento de entregar la dirección proporcionen inducción a los nuevos directores así se rompa con el círculo de una gestión empírica.

c.- Al iniciar el acompañamiento se determinó que existen muchas practicas basadas en la costumbre, con el acompañamiento se impulsó la aplicación de controles, establecimiento de normas y procedimientos que vendrán a regular la gestión administrativa y la gestión académica-pedagógica.

d.- Se determinó que actualmente no manejan un plan de trabajo que oriente la gestión administrativa y pedagógica del centro educativo como tal, por lo tanto se deja un plan de sostenibilidad el cual tiene un enfoque metodológico para dinamizar los procesos administrativos y de gestión dentro del centro educativo.

5. Plan de sostenibilidad

9.1 Modelo De Una Estrategia Para La Gestión Administrativa De Calidad En Los Centros Educativos

9.2 Antecedentes:

Las escuelas que están involucradas en este proceso de cambio tiene de hoy en adelante el reto que las llevara a ser promotoras de cambio y de transformación social, lo cual fortalece su misión de cara a las nuevas demandas que el Ministerio establece dentro del proceso de gestión de un centro educativo.

Transformar la gestión de la escuela es la función de todo director y esta mejorara la calidad de la educación a través de crear un clima organizacional apto para los docentes; el cumplir con este proceso de cambio a largo plazo, tiene como núcleo el conjunto de prácticas de los actores escolares —directores, docentes, alumnos, padres de familia, supervisores, asesores y técnicos de apoyo de las OPF(Organización de Padres de Familia)—,y conlleva a crear y consolidar distintas formas de hacer la gestión en cada centro educativo, que permitan mejorar la eficacia, la eficiencia, la equidad, la pertinencia y la relevancia de la acción educativa.

El Modelo de Gestión Administrativa (MGA) tiene la finalidad de compartirlo con los actores educativos en los distintos niveles de incidencia de la educación, para que las lecciones aprendidas a lo largo de su implementación puedan ser adoptadas y adaptadas a su realidad singular y, de esta manera, contribuir para que se sumen al cambio e implementen formas distintas en sus quehaceres cotidianos, lo que hará posible abrir nuevos senderos para la transformación deseable y efectiva de la escuela de nuestros días, innovación que hará trascender a la organización interna hacia horizontes más amplios en el propio sistema educativo, donde se ponderen y exalten estrategias inteligentes para alcanzar mejores logros en la educación pública quezalteca.

9.3 Justificación:

Ahora, más que nunca, es pertinente impulsar este Modelo y orientarlo hacia los diferentes niveles de concreción de la gestión: Institucional, de los Centros Educativos, con una visión transformadora para que, desde diferentes sectores, para que se generen estrategias inteligentes que abran paso a resultados de una gestión de calidad dentro de los centros educativos y que la misma sea novedosa y cada vez más prometedora para los directores, quienes son los responsables de mantener una organización ordenada, organizada y con un ambiente laboral apropiado para que toda acción que se implemente sea exitosa y los docentes se sientan parte de la misma y no solamente sientan que deben de llegar por cumplir; esta aplicación será la base que fundamentara la razón de ser, fundamento y sentido de la escuela, logrando con esto cubrir la necesidad de establecer una gestión apropiada y que satisfaga los requerimientos de los entes rectores, dándole a los docentes la tranquilidad que lo que se realiza esta dentro de los márgenes establecidos, utilizando la estrategia de acompañamiento mediante un modelaje adecuado.

9.4 Objetivos:

General

Demostrar la viabilidad de este Modelo y las posibilidades de cambios reales creando en cada centro educativo un ambiente de armonía, eficiencia y eficacia que busca la calidad en su gestión para lograr la calidad educativa tanto a nivel administrativo como pedagógico

Específicos

a.- Sensibilizar a la comunidad educativa nivel de directores de los beneficios de Modelo, fomentando un espíritu crítico, a la vez responsable, acorde con esta nueva concienciación

- b.- Concretar el compromiso de los directores con la sostenibilidad de este modelo, realizando aportaciones desde el ámbito de aplicación de cada escuela.
- c.- Motivar la participación de toda la comunidad que integra la organización de la escuela en la gestión tomando conciencia de su responsabilidad tanto individual como colectiva

9.5 Logros esperados:

9.5.1.- El director podrá orientar sus esfuerzos de manera ordenada y sistémica y esto traerá el compromiso del Director en el cumplimiento de los controles establecidos dando un acompañamiento adecuado dentro del aula como a nivel de la institución en sí.

9.5.2.- Evitar cualquier tipo de hallazgos por parte de los entes fiscalizadores y hará que el director este más tranquilo al ejecutar, implementar y controlar las diversas acciones que se implementen

9.5.3.- Establecer un ambiente agradable de trabajo dentro de la organización que conforma el Centro educativo.

9.5.4.- Lograr la identificación y el compromiso de los maestros miembros fundamentales de la organización (Centro Educativo)

9.6 Metodología:

Este hecho pone de manifiesto que la planificación es un medio de implementación fundamental para el proceso de la Agenda del plan de desarrollo Educativo que impulsa el Ministerio Educativo. Las autoridades de cada Centro Educativo juegan un rol central de liderazgo en la articulación de las políticas para el cumplimiento.

Se propone la siguiente Metodología para implementar el Modelo:

1. Conocer perfectamente bien el Contexto de la Escuela por parte del director y su equipo de trabajo
2. Identificar los diversos círculos de acción que se presentan dentro de la Escuela, para poder implementar un plan de trabajo con fechas y estándares establecidos
3. Crear una comunidad de Aprendizaje a Nivel de Procesos Administrativos y para la gestión académico-pedagógica
4. Crear la estrategia de evaluación y seguimiento para lograr el cumplimiento de cada objetivo planteado
5. Mantenerse actualizados con los cambios a nivel del Mineduc.
6. Establecer un proceso de Inducción al tomar el puesto de Director y de entrega de puestos de Directores en las escuelas

integración personal		temas como trabajo en equipo, relaciones personales, entre otras.																	
Monitorear el nivel de satisfacción de los docentes	8	Lograr el 85% de la satisfacción del equipo de docentes	Director																
Monitorear el nivel de aplicación del Plan Pedagógico	9	El 100% de los Planes Pedagógicos de docentes será monitoreado 3 veces al año	Director																
Evaluar el plan administrativo enfocado a la gestión del Centro Educativo 2020 y elaborar el plan 2021, para dar seguimiento	10	El 100% del personal del Centro Educativo debe de participar en la elaboración del Plan Operativo Anual del año 2020.	Director																

9.8 Recursos necesarios:

Humanos:

Director y Planilla de docentes que conforman la organización de Cada Centro Educativo

Materiales

Hojas,

Computadora

Impresora

Marcadores, lapiceros, lápices.

9.9 Evaluación:

a. Instrumento para evaluar el plan

Este instrumento tiene la finalidad de orientar el proceso de revisión y evaluación del plan y los correspondientes programas de experiencias a nivel de la dirección de cada centro educativo, diseñados bajo el enfoque de competencias. Se utilizará un formato de lista de cotejo, su objetivo es proporcionar los elementos que sirvan de referencia para los directores de cada centro educativo, es este último el que proporciona la información relevante para la emisión de juicios de valor y así puedan ir evaluando el progreso de la aplicación del plan.

Para responder el instrumento se requiere marcar si se están cumpliendo o no los elementos, o bien, indicar el grado en que el estado de los documentos cumple con cada uno de los aspectos abordados por las preguntas guía; asimismo, será necesario anotar en la columna de observaciones todas las descripciones, aclaraciones o sugerencias que se juzguen útiles y necesarias para la posterior toma de decisiones, por lo que es recomendable llenar el instrumento.

Se recomienda aplicar el instrumento en sesiones de trabajo como una estrategia para el enriquecimiento del juicio crítico y la emisión de propuestas, así como para contrarrestar los posibles sesgos introducidos por la subjetividad. También debe contarse con la metodología de diseño a trabajar en cada Centro Educativo ya que en ella se encontrarán las características del *deber ser* del plan.

9.9 Evaluación:

a. Instrumento para evaluar el plan

Se presenta un instrumento que tiene la finalidad de orientar el proceso de revisión y evaluación del plan y los correspondientes programas de experiencias a nivel de la dirección de cada centro educativo, diseñados bajo el enfoque de competencias. Se utilizará un formato de una escala estimativa y una lista de cotejo, su objetivo es proporcionar los elementos que sirvan de referencia para los directores de cada centro educativo, es este último el que proporciona la información relevante para la emisión de juicios de valor y así puedan ir evaluando el progreso de la aplicación del plan.

Para responder el instrumento se requiere marcar si se están cumpliendo o no los elementos, o bien, indicar el grado en que el estado de los documentos cumple con cada uno de los aspectos abordados por las preguntas guía; asimismo, será necesario anotar en la columna de observaciones todas las descripciones, aclaraciones o sugerencias que se juzguen útiles y necesarias para la posterior toma de decisiones, por lo que es recomendable llenar el instrumento.

El cumplimiento de los aspectos valorados se pondera con base en la siguiente escala, colocar una X en el estimado al que aplique la evaluación realizada, las mismas tendrán un significado equivalente a cumplimiento o no de los procesos y al mismo tiempo si realizan las acciones de manera relevante según las funciones propias.

Se recomienda aplicar el instrumento en sesiones de trabajo como una estrategia para el enriquecimiento del juicio crítico y la emisión de propuestas, así como para contrarrestar los posibles sesgos introducidos por la subjetividad. También debe contarse con la metodología de diseño a trabajar en cada Centro Educativo ya que en ella se encontrarán las características del *deber ser* del plan.

a. **Datos generales: Coloque una X en la casilla que corresponda, luego sume para sacar el valor correspondiente al logro obtenido,**

Criterio:

Datos	Ausencia Completa Cumplimiento 0	Información Irrelevante 1	Información relevante 3	Cumplimiento total 4	Observaciones
1. Puntualidad a sus actividades					
2. Cumplimiento del Plan de Clases					
3. Uso de Agendas Pedagógicas					
4. Cumplimiento en el uso de los formatos establecidos					
5. Presentación Personal					
6. Ambiente en el aula					
7. Ambiente en el equipo de trabajo					
8. Participación de Capacitaciones sobre gestión de personal					

c. Guía de Evaluación: Lista de cotejo, debe de colocar un chequecito si cumple o no el docente y luego realizar un espacio de reflexión según los resultados obtenidos

1. Análisis de cumplimiento 2. Nombre del Docente: 3. Fecha:		
Preguntas guía	Cumpl.	Observaciones
1.1. ¿Asistencia puntual al Centro Educativo?		
1.2. ¿Cumple con los temas, módulos y ejercicios sustentados en su plan anual?		
1.3. ¿La agenda Pedagógica está al día y se encuadra con lo establecido en los cuadernos de los niños?		
1.4. ¿Existe congruencia entre la asistencia y los formatos utilizados por inasistencias justificadas?		
1.5. ¿Utiliza adecuadamente los formatos?		
1.6. ¿Su presentación Personal es decorosa y acorde a las actividades a realizar en el aula?		
1.7. ¿Identifica los problemas y las problemáticas que se dan en el contexto, proponiendo soluciones eficientes?		
1.8. ¿Tiene una relación respetuosa y agradable con sus compañeros?		
1.9. ¿Asistió a todas las actividades planificadas en este periodo?		

Nota, se recomienda que para aplicar esta herramienta sea utilizando la estrategia del COC, considerando el protocolo de acompañamiento.

b. Datos generales:

Criterio:

Datos	Cumplió	Ausencia de cumplimiento	Observaciones
1. Puntualidad a sus actividades			
2. Cumplimiento del Plan de Clases			
3. Uso de Agendas Pedagógicas			
4. Cumplimiento en el uso de los formatos establecidos			
5. Presentación Personal			
6. Ambiente en el aula			
7. Ambiente en el equipo de trabajo			
8. Participación de Capacitaciones sobre gestión de personal			

c. Guía de Evaluación:

4. Análisis de cumplimiento 5. Nombre del Docente: 6. Fecha:		
Preguntas guía	Cumpl.	Observaciones
I.1. ¿Asistencia puntual al Centro Educativo?		
I.2. ¿Cumple con los temas, módulos y ejercicios sustentados en su plan anual?		
I.3. ¿La agenda Pedagógica está al día y se encuadra con lo establecido en los cuadernos de los niños?		
I.4. ¿Existe congruencia entre la asistencia y los formatos utilizados por inasistencias justificadas?		
I.5. ¿Utiliza adecuadamente los formatos?		
I.6. ¿Su presentación Personal es decorosa y acorde a las actividades a realizar en el aula?		
I.7. ¿Identifica los problemas y las problemáticas que se dan en el contexto, proponiendo soluciones eficientes?		
I.8. ¿Tiene una relación respetuosa y agradable con sus compañeros?		
I.9. ¿Asistió a todas las actividades planificadas en este periodo?		

10. Experiencia exitosa de liderazgo en el acompañamiento educativo:

10.1 EOPV Francisco Velarde

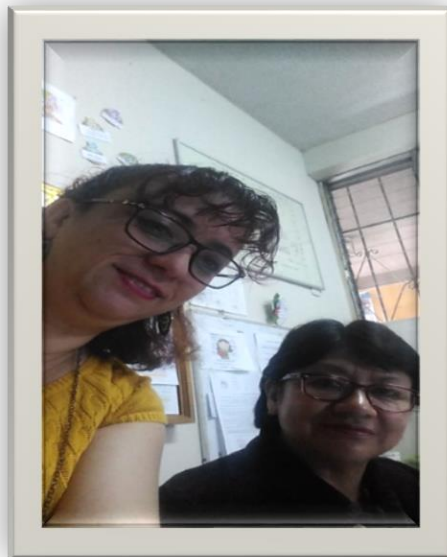
La gestión educativa a nivel del uso adecuado de las técnicas para controlar a nivel administrativo y académico-pedagógico

En el centro educativo se hizo el análisis con relación a como utiliza la directora las técnicas de control que aplicaba para poder cumplir con el manejo adecuado de las funciones básicas como director de un centro educativo, efectuó por medio de un acompañamiento educativo utilizando el COC.

Al terminar el proceso se estableció un control por medio de Actas que soporten la normativa interna para el centro educativo y se realizó el documento para soportar permisos específicos en casos especiales. (Viudez); Así mismo se determinó el proceso bajo la consulta del Asesor Jurídico y se dejó por medio de un acta los lineamientos a considerarse en casos especiales que se dan dentro de la dinámica del personal.

Lecciones Aprendidas

Cubrir a los docentes y apoyarlos en momento de desarrollo humano que debe de considerarse en el centro educativo y esto contribuyo al mejoramiento del clima laboral dentro del centro educativo.



DIRECTORA DE LA ESCUELA FRANCISCO VELARDE
Fuente H.Koopler

10.2 Nombre del Centro de Estudio EOUN Antonio de Marure

Una buena gestión es que haya coherencia, congruencia y pertinencia entre lo que se dice qué se va hacer, cómo se va hacer y la forma de cómo se le va a dar seguimiento.

En la aplicación de controles administrativos en la escuela se definió que era de forma empírica, el Director del Establecimiento es relativamente nuevo, no recibió ninguna inducción actividad básica en todo proceso de gestión.

Por lo tanto como acompañante se realizó mediante un proceso de capacitación a la directora sobre los controles básicos que tiene que llevar y se estableció el control de seguimientos a planes pedagógicos, para verificar que se cumplan con los temas instituidos en el CNB y con esto contribuir a la calidad educativa, se trabajó mediante la estrategia de modelaje.

La Directora verificó el cumplimiento de los planes y lo ratificó con la verificación de las agendas pedagógicas que llevaban sus docentes, esto se logró con que la directora estuvo participando activamente en el aula al momento de dar el acompañamiento como directora.

La Directora se encuentra comprometida, maneja ya los conceptos básicos de la gestión a nivel de dirección y está reforzando el manejo de lo establecido en ley y que ayuda a la gestión sin tener problemas con el sindicato.

Dentro de las Lecciones aprendidas la más relevante en este proceso fue que los directores tienen la buena voluntad y nos queda a nosotros como personal administrativo apoyarlos en momentos de cambios que se están dando en el centro educativo



DIRECTOR DE EOU ANTONIO DE MARURE 1

Fuente: H.Koopler

10.3 Nombre del Centro de Educativo: EOM DR. GUILLERMO MATA, SAN JOSE LA VIÑA

Llevar control del área administrativa en donde los indicadores tienen que ver con la prontitud de la respuesta

Los docentes no sentían el acompañamiento del Director en los diferentes procesos tanto administrativos como pedagógicos, por lo tanto se estableció dentro de la práctica de una comunidad de aprendizaje con los directores que tenga como finalidad conocer también los procesos administrativos y de gestión del Centro Educativo.

Con esta experiencia se tuvieron varias visitas al centro educativo y el director acompañó al maestrante para poder realizar las verificaciones de planes y se tiene el compromiso y la buena disposición del director en continuar con la aplicación de estos controles.

Que se aprendió en este proceso: que los docentes siempre necesitan sentir el acompañamiento por parte del director o directora ya que ellos representan a la autoridad de la Institución Educativa.



DIRECTOR EOM DR. GUILLERMO MATA 1
Fuente H.Kooppler

10.4 Nombre del Centro de Estudio EOUN MANUEL ORTEGA

“Siempre tener un respaldo de la información de los servidores”

Estableció el control dentro del Centro Educativo para que todos los docentes cuenten con los formularios normados por el Mineduc, para poder tener evidencias de su asistencia y justificación por inasistencia; La Directora verificó el cumplimiento de la entrega de los formularios correspondientes para tener evidencias sustanciales del quehacer diario y cumplimiento de los 180 días de clases, uno de los requisitos que hoy por hoy, controla mucho el ministro, es tiene como objetivo lograr este objetivo.

La Directora se encuentra comprometida, maneja ya los conceptos básicos de la gestión a nivel de dirección y está reforzando el manejo de lo establecido en ley y que ayuda a la gestión del Centro Educativo. La lección que me dejó este acompañamiento fue que el director tiene como herramienta para dejar evidencias de su actual la ejecución de actas y con relación a este caso dejó un acta sobre las acciones a realizar para tener evidencia de la implementación de estos pequeños cambios.



DIRECTORA EOUN MANUEL ORTEGA 1,
Fuente: H.Koopler

**MI EXPERIENCIA EXITOSA DE LIDERAZGO EN EL ACOMPAÑAMIENTO
EDUCATIVO**

LA GESTION EDUCATIVA:

Una oportunidad para hacer de la gestión educativa una práctica interactiva en la implementación de controles administrativos y pedagógicos en los centros educativos.

Mi nombre es Helene Jacqueline Koopler Canorga, Soy originaria de Quetzaltenango y vivo en la zona 1 en uno de los barrios más alegres de Quetzaltenango, Barrio el Calvario.

Soy Perito en Admón. Pública, egresada del Colegio Teresa Martín de Quetzaltenango, Estudie Licenciatura en Administración de Empresas, egresada de la Gloriosa Tricentenaria Universidad de San Carlos de Guatemala y estoy próxima a obtener el título de Maestría en Liderazgo para el Acompañamiento Educativo en la misma Universidad.

Trabajo en La Dirección Departamental de Educación de Quetzaltenango, Desde hace 11 años, Desempeño el puesto de Jefe de Recursos Humanos desde el año 2017; Desarrollé mi práctica profesional de la maestría en cuatro escuelas:

1. Escuela Oficial Urbana Para Niñas Antonio de Marure
2. Escuela Oficial Urbana de Varones Francisco Velarde
3. Escuela Oficial Urbana de Niñas Manuel Ortega
4. Escuela Oficial Urbana Mixta Dr. Guillermo Mata, San Jose la Viña

Para desarrollar mi práctica y de acuerdo al diagnóstico, consideré elegir el eje de: "Acompañamiento a Directores de Centros Educativos", Elegí ese eje porque En el desarrollo de todas las actividades prácticas que hicimos en el transcurso de la

Maestría fui detectando las diversas debilidades que se daban desde la perspectiva de la aplicación de una gestión administrativa en el Centro Educativo.

La situación con mayor problemática que decidí abordar fue la aplicación empírica de la Gestión Administrativa de los Centros Educativos, para abordar la problemática desarrollé dos intervenciones diferentes, la primera consistió en Diagnostico sobre la aplicación de Controles Internos a nivel de gestión Administrativa en los centros educativos y la segunda consistió en el Diseño e implementación de soportes institucionales de apoyo al mejoramiento de la gestión en escuelas, tales como: asistencia técnica, panel de evaluación externa.

Mis planes de acción no surgieron de la nada, estos están respaldados por elementos valiosos de la teoría como por ejemplo Buscar un continuo mejoramiento en el cumplimiento de las misiones institucionales, en los modelos de gestión y en su inserción en los contextos locales, nacionales y regionales. Fomentar la cultura de la evaluación y el compromiso con los sistemas de evaluación y acreditación, y establecer políticas, sistemas y estructuras institucionales de aseguramiento de la calidad. Adelantar procesos de autoevaluación innovadores y participativos, incluyendo tanto los segmentos institucionales como a todos los actores.

Creo que mencionar una experiencia en específico es difícil cada proceso y cada paso en los diversos acompañamientos hubieron experiencias que me fueron dejando un legado de usanzas y conocimientos diversos, pero relacionados directamente a la práctica mi experiencia más satisfactoria fue el poder dar a conocer a todos los directores del distrito al que pertenecía uno de mis directores acompañados 090104, ya que el comento en una reunión de directores todo lo que estábamos realizando por medio de los modelajes, talleres y acompañamiento y la supervisora me contacto dándome la oportunidad en la reunión mensual para que se compartieran parte de los procesos y controles que orientan a la gestión administrativa a la mejora continua en el centro educativo.



Foto No. 1 Taller donde se da a conocer los diferentes controles, se les guio para que los apliquen y se les dio a conocer la base legal

Fuente H.Kooppler



Foro No. 2. Equipo de Supervisores del distrito 090104 que compartieron experiencias al momento de recibir el taller

Al iniciar el proceso de acompañamiento en el primer círculo de reflexión se determinó que el 100% de los directores acompañados realizaban una gestión administrativa empírica, la cual estaba basada de la herencia que le dejaron sus antecesores, al realizar una medición dentro del mismo acompañamiento después de tres sesiones, pude identificar que ya contábamos con el 75% de aplicación de estos controles en las escuelas foco de acompañamiento.

En primer lugar se logró el cambio de actitud con relación al compromiso que demostraron los directores en la implementación de los procesos y controles, indicaban que cuando paso uno de los entes rectores pudieron demostrar eficientemente donde y porque no estaba una docente (quien estaba en el IGSS), pudieron demostrar los controles que están llevando, pero por supuesto falta mucho por mejorar pero me siento muy satisfecha por esta acción que me indicaron habían realizado al pasar este ente evaluador.

Participaron Los directores de los cuatro centros educativos, Señora Patricia Rivera de la Escuela Francisco Velarde, Leslie Mayorga de la Escuela Antonio de Marure, Miriam Escobar de la Escuela Manuel Ortega y Ángel Moisés López de la Escuela Guillermo Mata, San Jose La Viña y cuando el profe Ángel no podía para no perder la participación y estar presente en cada proceso participaba la Señora Carolina Boj, a quienes agradezco el compromiso y participación activa.

Al principio tuve un poco de dificultad para llevar a cabo mi plan de acción porque el tiempo fue mi mayor enemigo, en mi calidad de Jefe de Recursos Humanos siempre surgía alguna situación que me complicaba el poder realizar las visitas, pero logre adaptar y administrar el tiempo, luego, me presente con el problema de nuevamente lo que implica ser Jefe de Recursos Humanos a nivel ya de imagen ante los directores, y docentes, sentía que me miraban como la persona que los iba a sancionar por todo y no la que los iba a acompañar, fue un reto pero lo más importante es que se logró que todo saliera bien.

Los directores expresan el agradecimiento, porque nunca habían tenido este tipo de aporte dentro de su gestión como directores, así mismo sienten la confianza de acercarse a la departamental y ante todo buscarme si tienen dudas o si quieren consultar algún proceso que se les dificulta, ellos siempre están anuentes y aportan también logramos que todos manejemos la misma idea buscar la mejora continua , para lograr la calidad en nuestro centro educativo y promover un excelente ambiente de trabajo.

Considero que esta experiencia exitosa puede ser sostenible si se lleva a cabo el plan que diseñé para tal fin y que consiste en “Modelo De Una Estrategia Para La Gestión Administrativa De Calidad En Los Centros Educativos”

Esta evaluación de mi experiencia como líder en el proceso de acompañamiento educativo desde la mirada de la didáctica tomando como punto de partida una evocación que permita llegar al análisis de las acciones áulicas y las estrategias sobre procesos básicos, sencillos y Prácticos aplicados para mejorar la gestión dentro de los centros educativos, para hacer del aprendizaje por parte de los directores un sendero práctico, efectivo y simple, una tarea significativa que invite a pensar.

Aprendiendo a escuchar al docente, alumnos, padres de familia y sus circunstancias: para convertir a los directores en los líderes de los centros educativos, porque no solo serán los líderes pedagógicos que ayuden al cumplimiento de las políticas educativas sino también serán los líderes que orienten a la gestión de la convivencia, la toma de decisiones basada en datos y la construcción de una cultura escolar colaborativa.

Por ello me parece que el relato que comparto con ustedes, puede ser un humilde aporte a la reflexión y muchos quizás puedan empatizar o no con mis vivencias, pero lo importante es que, a través de ello, el disparador del tema dio origen a un análisis profundo de mi acción como acompañante y quizá muchos puedan sentirse identificados, hay muchas necesidades en un centro educativo y creo que aporte en un área que muchas veces no le ponemos mucha atención.

Todo este proceso de mi práctica profesional me enseñó que en el ambiente educativo hay muchas áreas donde podemos aportar y que siempre somos útiles y ante todo aprendí que entre más logramos compartir nuestros conocimientos, mas generamos ambientes de enseñanza en todos los niveles, y comprobé que todos los días aprendemos algo nuevo.

A través de mi práctica profesional aprendí que hay espacios dentro del sistema educativo al que muchas veces no le brindamos la atención necesaria y que si nos

esforzamos y nos comprometemos podremos ser grandes acompañantes y no importa nuestra formación todo tiene una razón de ser en el ambiente en el que nos desenvolvemos.



Como un equipo de trabajo de excelencia, directoras del distrito de Quetzaltenango 0901 del Lic. Pedro Sarat, se logró el compromiso por un establecimiento de calidad en todos los aspectos

12. Referencias

- Casassus, J. (2000). Problemas de la gestión educativa en América Latina. 27.
- Chávez., J. (2010). *Elaboración de Proyectos de Investigación Cantitativa y Cualitativa*. Guatemala.
- Elliot, J. (2000). *La investigación acción en educación*. Ediciones Morata.
- GONZALEZ, D. G. (2014). *LIDERAZGO: DESARROLLO DEL CONCEPTO, EVOLUCIÓN Y TENDENCIAS*. Bogota.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. d. (2010). *Metodología de la Investigación*. México: Mc Graw Hill.
- IPE, U. (2004). *Directores en Acción*. Argentina.
- Martínez, M. M. (2000). La investigación acción en el aula. *Agenda Académica*, 27-39.
- Ministerio de Educación. (2017). SINAIE Sistema Nacional de Acompañamiento. *Documento Base*. Guatemala.
- Ministerio de Educación Guatemala; USAID Leer y Aprender. (Febrero de 2017). Guía de Implementación del Modelo de Lectoescritura en Ambientes Bilingües e Interculturales. Guatemala.
- Palacios, S. .. (1998). *Predictores de gestión de calidad de un centro educativo*. EUNED.
- Renato Jose, C. (2002). Valores Organizacionales En El Contexto Educativo,.
- Rodríguez, S., Herráiz, N., Prieto, M., Martínez, M., Picazo, M., Castro, I., & Bernal, S. (s.f.). Métodos de investigación en Educación Especial. *Investigación Acción*.
- Sañudo, L. (2005). LA FORMACIÓN PERMANENTE DEL PROFESORADO A TRAVÉS DE LA. *Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*.
- USAID. (2013). *Comunidades de aprendizaje y*. Guatemala: Juarez & Associates, Inc.
- USAID LEER Y APRENDER. (2019). Colección Educar para la Igualdad. Guatemala, Guatemala.
- Wise, D. (2019). Acompañamiento Pedagógico. Estados Unidos.

13. Anexos:

13.1 Guía Para La Observación Para El Diagnóstico

La observación en la práctica realizada es parte indispensable para aplicación del acompañamiento. Es importante comprender el propósito de esta observación, debe ser contrastante, es decir que en ella se involucre diferentes estrategias de análisis y se busque tomar en cuenta diferentes estilos de aplicación no simplemente diferentes contenidos.

FORMATO: Anotar las observaciones realizadas según la variable a evaluar

Nombre del Centro Educativo

Fecha:

Aspectos del proceso de aplicación de controles en la gestión	Observaciones:
Aplicación de estrategias de control Interno en el Centro Educativo	
Organización del personal docente y administrativo	
Estilos de gestión administrativa que aplica	
Ambiente de laboral, relación docente-director, docentes- alumnos	
Infraestructura, Contexto, iluminación y espacio	
Control de planificación pedagógica por parte del director/existe planes operativos para la gestión	
Uso y manejo de los Recursos establecidos para la gestión administrativa eficiente	

Formato/guía utilizado para la observación y poder determinar el Pre y post análisis de los centros

13.6 TABLA I
ANALISIS DE RESULTADOS

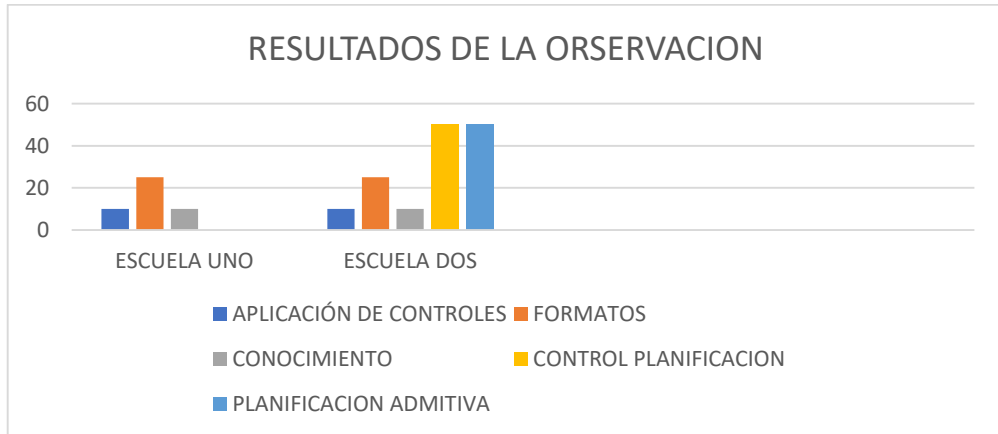
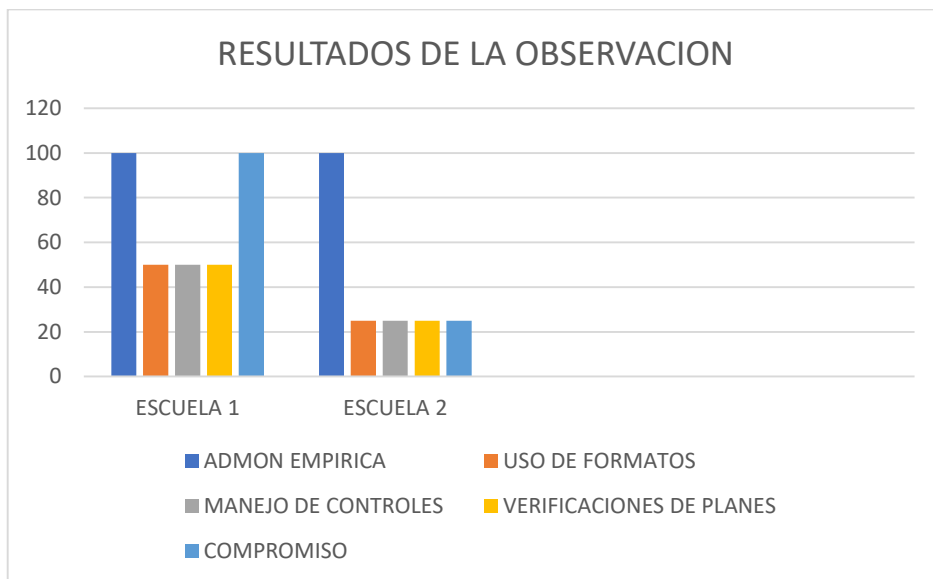


TABLA II
ANALISIS DE RESULTADOS



13.3 Programación validada por los directores:

PLANIFICACION CORRESPONDIENTE AL ACOMPAÑAMIENTO A DIRECTORES ESCUELAS DE QUETZALTENANGO

PROGRAMACION DE		ACTIVIDADES A REALIZAR							
NOMBRE DE EDUCATIVOS	LOS CENTROS	FECHAS DE	PROGRAMACION						
NOMBRE	PROGRAMA PARA ACOMPAÑAR	PRIMERA REUNION Y HERRAMIENTA A UTILIZAR	PROGRAMA PARA ACOMPAÑAR	SEGUNDA REUNION Y HERRAMIENTA A UTILIZAR	PROGRAMA PARA ACOMPAÑAR Y HERRAMIENTA A UTILIZAR	TERCERA REUNION	PROGRAMA PARA ACOMPAÑAR	CUARTA VISITA	ANÁLISIS INTEGRADO Y REVISION
1 ESCUELA ANTONIO DE MAMURE	Modelar la estrategia para cumplimiento de los directores en su gestión.	04/07/2019 Modelaje de la técnica	Control De Planificaciones Por Aula para medición de la calidad en el aula	10/07/2019 Orientación y seguimiento a la implementación de las estrategias y programas del sistema durante esta visita	Implementación de controles administrativos en los centros educativos	17/07/2019 Orientación para la auto-reflexión de la práctica	Realización del taller para lograr los alcances académicos y socializar alcances obtenidos	24/07/2019 Taller utilizando la técnica de comunidades de aprendizaje para después estadísticas	24/07/2019
2 ESCUELA FRANCISCO VELAZQUEZ	Modelar la estrategia para cumplimiento de los directores en su gestión	04/07/2019 Modelaje de la técnica	Control De Planificaciones Por Aula para medición de la calidad en el aula	10/07/2019 Orientación y seguimiento a la implementación de las estrategias y programas del sistema durante esta visita	Implementación de controles administrativos en los centros educativos	17/07/2019 Orientación para la auto-reflexión de la práctica	Realización del taller para lograr los alcances académicos y socializar alcances obtenidos	24/07/2019 Taller utilizando la técnica de comunidades de aprendizaje para después estadísticas	24/07/2019
ESCUELA GUILLERMO MATA, SAN JOSE LA VIGA	Modelar la estrategia para cumplimiento de los directores en su gestión	05/07/2019 Modelaje de la técnica	Control De Planificaciones Por Aula para medición de la calidad en el aula	11/07/2019 Orientación y seguimiento a la implementación de las estrategias y programas del sistema durante esta visita	Implementación de controles administrativos en los centros educativos	17/07/2019 Orientación para la auto-reflexión de la práctica	Realización del taller para lograr los alcances académicos y socializar alcances obtenidos	24/07/2019 Taller utilizando la técnica de comunidades de aprendizaje para después estadísticas	24/07/2019
ESCUELA MANUEL ORTIGA	Modelar la estrategia para cumplimiento de los directores en su gestión	05/07/2019 Modelaje de la técnica	Control De Planificaciones Por Aula para medición de la calidad en el aula	11/07/2019 Orientación y seguimiento a la implementación de las estrategias y programas del sistema durante esta visita	Implementación de controles administrativos en los centros educativos	17/07/2019 Orientación para la auto-reflexión de la práctica	Realización del taller para lograr los alcances académicos y socializar alcances obtenidos	24/07/2019 Taller utilizando la técnica de comunidades de aprendizaje para después estadísticas	24/07/2019



Miriam E. de Hernandez
Directora EOLU Manuel Ortega

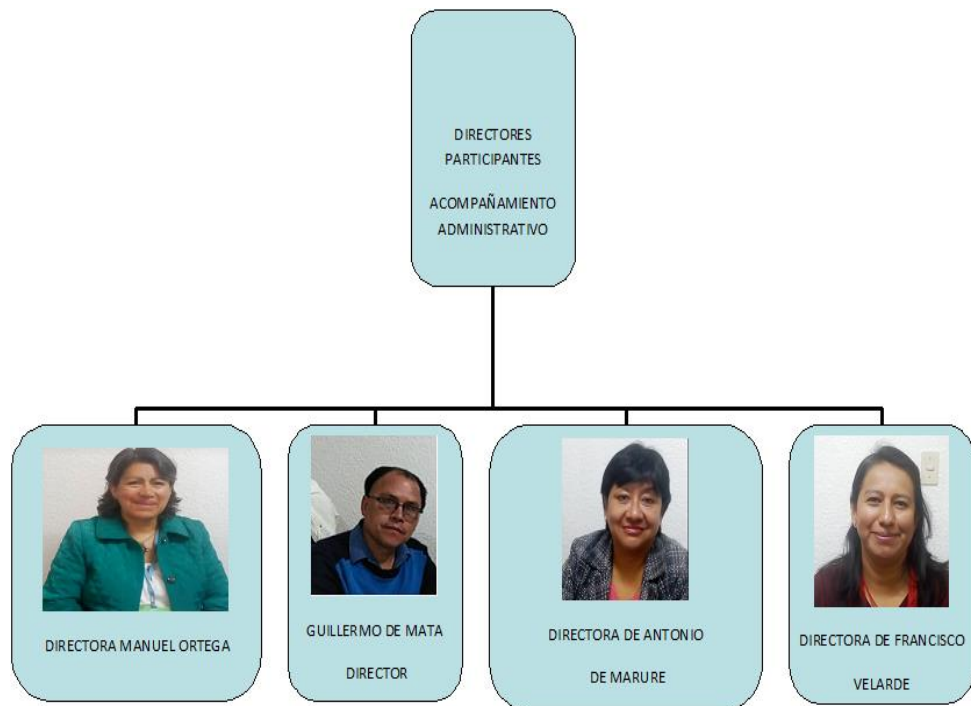


Patricia Jimenez
Directora EOLU Francisco Velazquez



Carolina Boy

13.4 Directores que estuvieron en todo el acompañamiento



13.5 Taller que se les impartio a los directores

TALLER

PROCESOS Y CONTROLES ADMINISTRATIVOS

Realizar un taller de acompañamiento para lograr los espacios académicos formativos para socializar saberes y experiencias de la gestión administrativa en los centros

TEMAS DEL TALLER

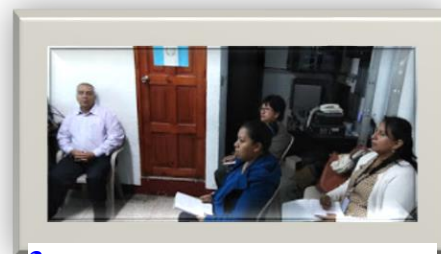
- a. Como redactar los diversos tipos de Actas a nivel administrativo
- b. Actas básicas para movimiento de personal: Toma de puesto, Entrega de Puesto, Suspensiones, Licencias, entre otras.
- c. Movimientos de Personal, donde, como porque hacerlos
- d. Control de Asistencia
- e. Uso de Formatos básicos para poder controlar los diversos movimientos de personal (Permisos, Cumpleaños, Citas al Igss, entre otras.)



CAPACITACION A DIRECTORES SOBRE LA GUIA DE MEJORAMIENTO ADMINISTRATIVO



2AGOSTO 2019 capacitación Fuente Trabajo de campo



3AGOSTO 2019 capacitación Fuente Trabajo de campo

13.6 FORMATO DE CONTROL DEL MINEDUC



SOLICITUD DE PERMISO

RHU-FOR-49
Versión 3

Lugar y Fecha del formulario: _____ martes, 30 de julio de 2019

Solicitante: _____

Dependencia / Unidad: _____ No. de Marcaje: _____

Dirección o teléfono en donde se le pueda localizar: _____

MARQUE EL TIPO DE PERMISO

1 Cita al IGSS	2 Citación Administrativa / Judicial	3 Cumpleaños ***
4 Día de la Madre	5 Día de la Secretaria (quienes tienen título y desempeñan funciones secretariales)	6 Día del Profesional* (según lo establecido en ley)
Días adicionales por Maternidad 26 días calendario adicionales post parto. Por aborto o del parto prematuro no viable se tomarán en cuenta los días de suspensión que el IGSS otorgue y se completará hasta 55 días. Por adopción de menor de edad 80 días post parto.	8 Fallecimiento* (cónyuge, hijos, padres, madre 5 días hábiles; hermanos, abuelos o suegros 3 días hábiles)	9 Hospitalización o Intervención Quirúrgica* (padres, cónyuge o hijos hasta 3 días hábiles en cada caso)
10 Matrimonio (6 días hábiles)	11 Nacimiento de un Hijo (5 días hábiles en caso de los padres)	12 Otros*: Esta opción no constituye días completos (De acuerdo al artículo 11, inciso b) y d) del Acuerdo Ministerial 2012-2008 de fecha 1 de septiembre 2008)
Especifique lo marcado con ***: _____		

*** Si corresponde a día domingo, este se transferirá al día lunes subsiguiente y si fuese sábado se otorgará el viernes anterior; si se sitúa en un día de asueto, la licencia se trasladará al día hábil posterior.

Adjuntar la siguiente documentación para justificar la acción seleccionada:





- | | |
|---|--|
| 1- Constancia de la visita al IGSS. | 7- Se debe adjuntar suspensión del IGSS ó Constancia del CNA. |
| 2- Citación del Juzgado y constancia de asistencia. | 8- Acta de Defunción del fallecido |
| 3- N/A | 9- Constancia de Médico |
| 4- N/A | 10- Acta de Matrimonio |
| 5- N/A | 11- Constancia de Nacimiento |
| 6- N/A | 12- Documento de respaldo. **Si el permiso es por cita al centro educativo de los hijos, indicar como base Legal, "Ley de la Educación Nacional" Artículo 35, numeral 6 y presentar citación o circular del establecimiento educativo. |

EFECTIVIDAD DEL PERMISO Y AUTORIZACIÓN

Días Completos	Del: _____	En caso de horas	Fecha: _____	
	Al: _____		De: _____	A: _____

(f) _____
Firma del Solicitante(f) _____
Nombre y Firma del Jefe Inmediato

13.7 FORMULARIO DE EVALUACION UTILIZADO

	FORMULARIO					
EVALUACIÓN A LA ACTIVIDAD Y AL ACOMPAÑANTE						
En cada aspecto evaluado marque la casilla correspondiente con una "X"						
PARA EL ACOMPAÑANTE:						
No.	Aspecto evaluado	Excelente	Muy bueno	Bueno	Regular	Deficiente
01	Uso adecuado del tiempo	X				
02	Aplicación de metodología adecuada	X				
03	Dominio del tema	X				
04	Uso de ejemplos	X				
05	Resolución de dudas	X				
06	Apoyos didácticos adecuados al tema/actividad	X				
PARA EL PROCESO: capacitación utilizando el modelaje						
No.	Aspecto evaluado	Excelente	Muy bueno	Bueno	Regular	Deficiente
01	Contenido de la actividad	X				
02	Coherencia entre nombre y contenido	X				
03	Información actualizada	X				
04	Material de apoyo recibido	X				
05	Relación con puesto de trabajo	X				
06	Aplicación a tareas laborales	X				
SOBRE LAS INSTALACIONES: DIRECCIÓN DEPARTAMENTAL DE EDUCACION						
No.	Aspecto evaluado	Excelente	Muy bueno	Bueno	Regular	Deficiente
01	Instalaciones adecuadas para la actividad	X				
02	Limpieza	X				
03	Ventilación	X				
04	Iluminación	X				
05	Espacio amplio	X				
OBSERVACIONES, FIRMA Y SELLO DEL DIRECTOR DEL CENTRO EDUCATIVO:						
						 

13.8 Listados de asistencia al taller

Experiencia compartida a todos los directores del

Distrito 090104

USAC DEPARTAMENTO DE ESTUDIOS DE POSTGRADO EPDM
REGISTRO DE ASISTENCIA DE PERSONAL PARTICIPANTE

RESPONSABLE:		HELENE KOOPFLER RESPONSABLE Y JAMIE SIGUENZA		DIRECCIÓN O DEPENDENCIA RESPONSABLE:		DIRECCIÓN DEPARTAMENTAL DE EDUCACIÓN						
MUNICIPIO:		QUETZALTENANGO		FECHA:		JULIO 2019						
HORARIO:		8:00		DURACIÓN:		12:00						
Taller de acompañamiento Para Lograr espacios de reflexion y conocimiento para lograr el mejoramiento												
Registrar la asistencia en eventos en donde se requiere información estadística para los distintos programas o información para otras dependencias. *Mencione de Efectuar con una línea la columna de cargo, nombre electrónico y firma												
Nombre completo del participante	Institución y/o Dependencia	Teléfono	Correo Electrónico	Sexo	A Efectuar	B Presencia	C Comunidad Lingüística	No. DPI / Código del estudiante	Municipio	Departamento	Cargo	Firma
Larman Siliózar	E.O.R.M. Cantón Tierra Colorada	574602715	lucrosian14@gmail.com	X	3	4	24	1130215440101	Quetzgo	Quetzgo	Directora	[Firma]
Rafael Oros	E.O.R.M. Cantón Santa Rosa	4777218	rafel.ros@gmail.com	X	3	4	24	1727051340901	Quetzgo	Quetzgo	Directora	[Firma]
Laurel Sánchez	E.O.R.M. Cantón Santa Rosa	571691635	laurisanchez1985@gmail.com	X	3	4	24	1735737040901	Quetzgo	Quetzgo	Directora	[Firma]
Alfreda Barrios	E.O.R.M. Cantón Santa Rosa	21177070	alfreda.barrios@gmail.com	X	3	4	24	1763993080901	Quetzgo	Quetzgo	Directora	[Firma]
Chirce Ramírez	E.O.R.M. Cantón Santa Rosa	55106129	chirce.ramirez@gmail.com	X	3	4	24	2337315570901	Quetzgo	Quetzgo	Directora	[Firma]
de Paola Quiroz	E.O.R.M. Cantón Santa Rosa	41997822	paolaquiroz@gmail.com	X	3	4	24	1727402420901	Quetzgo	Quetzgo	Directora	[Firma]
Armaria Cisneros	E.O.R.M. Cantón Santa Rosa	42578086	armaria.cisneros@gmail.com	X	3	4	24	2103392530901	Quetzgo	Quetzgo	Directora	[Firma]
María Calderón Rojas	E.O.R.M. Cantón Santa Rosa	52461156	maria.calderon@gmail.com	X	3	4	24	7464877900901	Quetzgo	Quetzgo	Directora	[Firma]
María López	E.O.R.M. Cantón Santa Rosa	42099042	maria.lopez@gmail.com	X	3	4	24	19030065050901	Quetzgo	Quetzgo	Directora	[Firma]
María López	E.O.R.M. Cantón Santa Rosa	40291893	maria.lopez@gmail.com	X	3	4	24	1703183500901	Quetzgo	Quetzgo	Directora	[Firma]
M. QUIL HERRERA	E.O.R.M. Cantón Santa Rosa	40133581	m.herrera@gmail.com	X	4	2	24	242359020901	Quetzgo	Quetzgo	Directora	[Firma]
María Lorena Moreno	E.O.R.M. Cantón Santa Rosa	42202029	maria.moreno@gmail.com	X	3	1	24	2427071770901	Quetzgo	Quetzgo	Directora	[Firma]
María López Rojas	E.O.R.M. Cantón Santa Rosa	5074672	maria.lopez@gmail.com	X	3	1	24	1895809410901	Quetzgo	Quetzgo	Directora	[Firma]
María Pérez	E.O.R.M. Cantón Santa Rosa	43362892	maria.perez@gmail.com	X	3	1	24	0901028061130901	Quetzgo	Quetzgo	Directora	[Firma]
María Macario Chay	E.O.R.M. Cantón Santa Rosa	51878335	maria.macario@gmail.com	X	3	1	8	1778651150902	Quetzgo	Quetzgo	Directora	[Firma]
A. EDAD B. GRUPO ÉTNICO C. COMUNIDAD LINGÜÍSTICA								OBSERVACIONES				
1. Adulto 2. Joven 3. Infantil 4. Preescolar 5. Infantil 6. Infantil 7. Infantil 8. Infantil 9. Infantil 10. Infantil 11. Infantil 12. Infantil 13. Infantil 14. Infantil 15. Infantil 16. Infantil 17. Infantil 18. Infantil 19. Infantil 20. Infantil 21. Infantil 22. Infantil 23. Infantil 24. Infantil								(Español para DGEF) Nombre, Firma y Sello del Director Centro Educativo (cuando sea requerido)				

RESPONSABLE:		HELENE KOOPFLER RESPONSABLE Y JAMIE SIGUENZA		DIRECCIÓN O DEPENDENCIA RESPONSABLE:		DIRECCIÓN DEPARTAMENTAL DE EDUCACIÓN						
MUNICIPIO:		QUETZALTENANGO		FECHA:		JULIO 2019						
HORARIO:		8:00		DURACIÓN:		12:00						
Taller de acompañamiento Para Lograr espacios de reflexion y conocimiento para lograr el mejoramiento												
Registrar la asistencia en eventos en donde se requiere información estadística para los distintos programas o información para otras dependencias. *Mencione de Efectuar con una línea la columna de cargo, nombre electrónico y firma												
Nombre completo del participante	Institución y/o Dependencia	Teléfono	Correo Electrónico	Sexo	A Efectuar	B Presencia	C Comunidad Lingüística	No. DPI / Código del estudiante	Municipio	Departamento	Cargo	Firma
María Aquino Toledo	E.O.R.M. Cantón Santa Rosa	55391226	maria.aquino@gmail.com	X	3	4	24	2754353920901	Quetzgo	Quetzgo	Directora	[Firma]
María Lorena Moreno	E.O.R.M. Cantón Santa Rosa	51414115	maria.moreno@gmail.com	X	3	4	24	17719800901	Quetzgo	Quetzgo	Directora	[Firma]
María López	E.O.R.M. Cantón Santa Rosa	47626315	maria.lopez@gmail.com	X	3	1	8	24232430901	Quetzgo	Quetzgo	Directora	[Firma]
María López	E.O.R.M. Cantón Santa Rosa	55195662	maria.lopez@gmail.com	X	3	4	24	23654366510901	Quetzgo	Quetzgo	Directora	[Firma]
María López	E.O.R.M. Cantón Santa Rosa	42684916	maria.lopez@gmail.com	X	3	4	24	1703024360801	Quetzgo	Quetzgo	Directora	[Firma]
María López	E.O.R.M. Cantón Santa Rosa	42109216	maria.lopez@gmail.com	X	3	4	24	170304440902	Quetzgo	Quetzgo	Directora	[Firma]
María López	E.O.R.M. Cantón Santa Rosa	55858539	maria.lopez@gmail.com	X	3	4	24	2500943310923	Quetzgo	Quetzgo	Directora	[Firma]
María López	E.O.R.M. Cantón Santa Rosa	54667073	maria.lopez@gmail.com	X	3	4	24	237562640901	Quetzgo	Quetzgo	Directora	[Firma]
María López	E.O.R.M. Cantón Santa Rosa	5401-1520	maria.lopez@gmail.com	X	3	4	24	2352-31502-0901	Quetzgo	Quetzgo	Directora	[Firma]
María López	E.O.R.M. Cantón Santa Rosa	56074052	maria.lopez@gmail.com	X	4	4	24	3261469360901	Quetzgo	Quetzgo	Directora	[Firma]
María López	E.O.R.M. Cantón Santa Rosa	49828490	maria.lopez@gmail.com	X	3	4	24	1702347700901	Quetzgo	Quetzgo	Directora	[Firma]
María López	E.O.R.M. Cantón Santa Rosa	52363910	maria.lopez@gmail.com	X	4	4	24	18444991431092	Quetzgo	Quetzgo	Directora	[Firma]
María López	E.O.R.M. Cantón Santa Rosa	422654	maria.lopez@gmail.com	X	3	4	24	2530659300919	Quetzgo	Quetzgo	Directora	[Firma]
María López	E.O.R.M. Cantón Santa Rosa	423	maria.lopez@gmail.com	X	3	4	24	2530659300919	Quetzgo	Quetzgo	Directora	[Firma]
María López	E.O.R.M. Cantón Santa Rosa	4045-4401	maria.lopez@gmail.com	X	3	4	24	1703183500901	Quetzgo	Quetzgo	Directora	[Firma]
María López	E.O.R.M. Cantón Santa Rosa	54960206	maria.lopez@gmail.com	X	3	4	24	17780651101	Quetzgo	Quetzgo	Directora	[Firma]
María López	E.O.R.M. Cantón Santa Rosa	50571210	maria.lopez@gmail.com	X	3	4	24	17780651101	Quetzgo	Quetzgo	Directora	[Firma]
A. EDAD B. GRUPO ÉTNICO C. COMUNIDAD LINGÜÍSTICA								OBSERVACIONES				
1. Adulto 2. Joven 3. Infantil 4. Preescolar 5. Infantil 6. Infantil 7. Infantil 8. Infantil 9. Infantil 10. Infantil 11. Infantil 12. Infantil 13. Infantil 14. Infantil 15. Infantil 16. Infantil 17. Infantil 18. Infantil 19. Infantil 20. Infantil 21. Infantil 22. Infantil 23. Infantil 24. Infantil								(Español para DGEF) Nombre, Firma y Sello del Director Centro Educativo (cuando sea requerido)				

13.9 Evaluación realizada por los directores de la actividad realizada



Resultados de la actividad “Taller para Directores”



