



USAC
TRICENTENARIA
Universidad de San Carlos de Guatemala

Universidad de San Carlos de Guatemala

Escuela de Formación de Profesores de Enseñanza Media

La Comunicación Efectiva del Director Líder Educativo como Acompañante, Estrategia
para Alcanzar la Calidad Educativa

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

Rosemery Guadalupe Piedrasanta Gramajo

Asesora:

M.A. Aura Lissette Rodríguez Velázquez

Guatemala, octubre 2019



USAC
TRICENTENARIA
Universidad de San Carlos de Guatemala

Universidad de San Carlos de Guatemala
Escuela de Formación de Profesores de Enseñanza Media

La Comunicación Eficiente y Eficaz del Director Líder Educativo como Acompañante,
Estrategia para Alcanzar la Calidad Educativa

Investigación Acción realizada en cuatro escuelas del Municipio de San Juan
Ostuncalco, 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

Rosemery Guadalupe Piedrasanta Gramajo

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

MSc. Wilfido Bosbeli Félix López	Presidente
M.A. Aura Lissette Rodríguez Velázquez	Secretaria
M.A. José Manuel Coloch Xolop	Vocal

Guatemala, 23 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 denominado La Comunicación Efectiva del Director Líder Educativo como Acompañante, Estrategia para Alcanzar la Calidad Educativa. Investigación Acción realizada en cuatro escuelas del Municipio de San Juan Ostuncalco, Departamento de Quetzaltenango correspondiente al estudiante Rosemery Guadalupe Piedrasanta Gramajo y carné 201590638 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 **“La comunicación efectiva del director líder educativo como acompañante, estrategia para alcanzar la calidad educativa.”** Investigación acción realizada en cuatro escuelas del municipio de San Juan Ostuncalco, departamento de Quetzaltenango. Presentado por el (la) estudiante **Rosemery Guadalupe Piedrasanta Gramajo**, carné No. 201590638, de la Maestría en Liderazgo en el Acompañamiento Educativo.

CONSIDERANDO

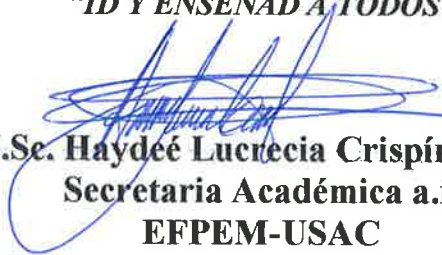
Que la Unidad de Investigación ha dictaminado favorablemente sobre el mismo, por este medio.

AUTORIZA

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

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

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”


M.Sc. Haydeé Lucrecia Crispín López
Secretaria Académica a.i.
EFPEM-USAC



Ref. SAOIT54-2019
C.c.Archivo
HLCL/mglc

DEDICATORIA

- A Dios y a la Virgen de Guadalupe.** Por guiarme y protegerme día a día.
- A mis amadísimos padres.** César Augusto Piedrasanta López y Eva Consuelo Gramajo de Piedrasanta, porque a lo largo de mi vida han sido el bastión de la misma.
- A mi esposo.** Wilson Ranferi Sigüenza López por su solidaridad y amor.
- A mis hermanas.** Maricela, Verónica, Ilsy, Conny y Karin por su amor.
- A mis hijos.** Kattheryn, Andree y Krhistopher como estímulo en su vida.
- A mis cuñados y sobrinos.** Por su cariño.
- A mis compañeros.** Por su solidaridad y estima.

AGRADECIMIENTOS

A Dios. Por acompañarme en cada momento de la vida.

A USAC-EFPEM. Por la formación académica profesional.

A USAID. Por confiar en mi como profesional de la educación, ofreciéndome esta oportunidad.

A todas aquellas personas. Que indirecta o directamente contribuyeron a que ésta meta fuera cumplida.

RESUMEN

La investigación acción, "La Comunicación Eficiente y Eficaz del Director Líder Educativo como Acompañante, Estrategia para Alcanzar la Calidad Educativa" se realizó en cuatro escuelas del municipio de San Juan Ostuncalco, departamento de Quetzaltenango. Se estableció un diagnóstico cuyo resultado arrojó la necesidad existente de mejorar la comunicación entre directores y personal docente. Para ellos se establecieron dos planes a ejecutar, uno para el área urbana y otro para el área rural, entre las estrategias se utilizó las comunidades de aprendizaje presencial y virtual a través de Facebook. El coaching es un elemento importante en el desarrollo de este trabajo ya que contribuyó a lograr desarrollar aún más las capacidades de los directores. Los directores han mejorado en función de la comunicación, teniendo claro que la misma es un proceso interactivo cuya finalidad es mantener buenas relaciones para obtener excelentes resultados.

Cuando se estableció su liderazgo, pudieron tener conocimiento de los diferentes tipos de liderazgo y sus características para mejorar en su área de oportunidad las mismas, y responder a las necesidades de la comunidad educativa que dirigen.

Al finalizar la intervención, los directores de los cuatro establecimientos mejoraron su comunicación con los docentes pues realizaban una comunicación más efectiva pudiendo observarse en los procesos diversos que ejecutaban.

Se hace indispensable un plan de sostenibilidad por ser la comunicación un proceso que debe mejorarse día a día, es un proceso continuo.

ABSTRACT

The action investigation, "The efficient and effective communication of the educational leader director as a companion, strategy to achieve educational quality" was conducted in four schools of San Juan Ostuncalco towns, of Quetzaltenango department. A diagnosis was established whose result showed the need to improve communication between principals and teaching staff. For them were established two plans to execute, one for the urban area and one for the rural area, among the strategies we used the in-person and virtual learning communities through Facebook. Coaching is an important element in the development of this work as it contributed to further developing the skills of directors. Directors have improved in terms of communication, with the clarity that it is an interactive process whose purpose is to maintain good relations for get good results.

When their leadership was established, they were able to have knowledge of the different types of leadership and their characteristics to improve in their area of opportunit, and respond to the needs of the education community they lead.

At the end of the intervention, the directors of the four establishments improved their communication with teachers as they made a more effective communication, wich can be seen in the diverse processes that executed.

A sustainability plan becomes indispensable as communication is a process that needs to be improved each day, it is an ongoing process.

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	1
1. IDENTIFICACIÓN	3
1.1. Nombre del plan	3
1.2. Eje temático	3
1.3. Cobertura	3
1.4. Área	3
1.5. Sector.....	3
1.6. Periodo de ejecución	3
2. OBJETIVOS.....	4
2.1. Objetivo general:	4
2.2. Objetivos específicos:	4
3. JUSTIFICACIÓN	5
4. MARCO METODOLÓGICO	6
4.1. Diagnostico	6
4.2. Planes de acción:	8
5. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA	10
5.1. Coaching.....	10
5.2. La resistencia al cambio	11
5.3. Nubes de palabras	12
5.4. Comunidad de aprendizaje y estrategias.....	12
5.5. Liderazgo	13
5.6. Líder.....	13
5.7. Tipos de liderazgo	14
5.8. Comunicación	17
5.9. Proceso de comunicación	17

5.10. Tipos de comunicación	18
5.11. Comunicación interpersonal	19
5.12. Inteligencia emocional	20
5.13. Cómo lograr una comunicación efectiva	21
5.14. Inteligencia emocional en el trabajo en equipo	22
5.15. Trabajo en equipo	23
5.16. Plan de capacitación o taller	24
5.17. COC	26
6. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS	27
6.1. Presentación de resultados del plan IN-1 líder comunicativo	27
7. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS	31
7.1. Análisis y discusión de resultados del plan IN-1 líder comunicativo	31
7.2. Análisis y discusión de resultados del plan IN-2 líder educativo	35
8. CONCLUSIONES	39
9. PLAN DE SOSTENIBILIDAD	40
9.1. Nombre del plan de sostenibilidad	40
9.2. Antecedentes	40
9.3. Justificación	40
9.4. Objetivos	41
9.5. Logros esperados	41
9.6. Metodología	41
9.7. Cronograma	42
9.8. Recursos necesarios	42
9.9. Evaluación	43
10. EXPERIENCIA EXITOSA DE LIDERAZGO EN EL ACOMPAÑAMIENTO EDUCATIVO	44
11. MI GRAN EXPERIENCIA EXITOSA	50
12. REFERENCIAS	55
13. ANEXOS	58

INTRODUCCIÓN

Este es un trabajo realizado previo a obtener el grado académico de Maestra en Artes: Maestría en Liderazgo y Acompañamiento Educativo facilito técnicas, estrategias, experiencias, fundamentos teóricos y prácticos los cuales permitieron que el área de oportunidad del maestrante se fortaleciera para que a su vez se generara un plan de acción en función de abordar el eje temático Acompañamiento a Directores de Centros Educativos en las Escuelas Oficiales del nivel primario; las cuales fueron seleccionadas las siguientes; de Escuela Oficial Urbana Mixta María Cristina Cabrera, Escuela Oficial Urbana Mixta José Ramón Ovando, Escuela Oficial Rural Mixta Caserío Los López, Escuela Oficial Rural Mixta Aldea Varsovia, todos del municipio de San Juan Ostuncalco, departamento de Quetzaltenango.

Estos establecimientos tenían como característica común la falta del programa SINAIE (Sistema Nacional de Acompañamiento Educativo), que los docentes no participaban en PADEP (Programa Académico de Desarrollo Profesional), algunos directores tienen la función de impartir clases, o que la escuela fuera multigrado. Se realizó un diagnóstico en donde se evidencio el problema de comunicación que enfrentaban los directores con sus docentes, por ello se elaboran planes acción cuyo objetivo está encaminado a mejorar, fortalecer la comunicación. Durante los meses de junio al mes de agosto se realizaron las actividades con los directores para mejorar la comunicación utilizando estrategias de coaching, comunidades de aprendizaje y talleres.

A lo largo de la práctica se desarrollaron estrategias que permitieron modificar la comunicación entre los directores y docentes. Los directores modificaron actitudes cuya práctica era de años por la falta de inducción, o por los

paradigmas establecidos en relación a la potestad del director es importante, pero aún es más importante la sostenibilidad de este cambio de actitud.

Los seres humanos son complejos, y cuando se tiene o cree tener cierto grado de poder aún más, al concientizar que no es poder sino autoridad la que se posee y esta debe responder a una responsabilidad adquirida en función de llevar al establecimiento hacia el éxito se inicia un nuevo ciclo. Los objetivos establecidos en los planes acción fueron logrados, pero el plan de sostenibilidad es necesario para poder mantener esa comunicación dentro de los establecimientos educativos y lograr así la calidad educativa.

El documento contiene descripción de los establecimientos educativos, objetivo general y específicos, marco metodológico, resultado del diagnóstico, planes de acción, marco teórico, análisis y discusión de resultados, conclusiones, propuesta de sostenibilidad, experiencias y anexos.

Se concluye de acuerdo al desarrollo de la práctica que la comunicación es sumamente importante ya que contribuye a las buenas relaciones, y a lograr que los procesos deben ser orientados adecuadamente.

1. IDENTIFICACIÓN

1.1. Nombre del plan

Plan de intervención IN-1 Líder comunicativo

Plan de intervención IN-2 Líder acompañante

1.2. Eje temático

Acompañamiento a Directores de Centros Educativos

1.3. Cobertura

Escuela Oficial Urbana Mixta María Cristina Cabrera, Barrio El Rosario zona 4, San Juan Ostuncalco, jornada matutina, 1 director y 6 docentes; sector educativo 090902.

Escuela Oficial Urbana de Varones José Ramón Ovando, jornada matutina, 2ª avenida 7-50 zona 2, San Juan Ostuncalco, 1 director y 20 docentes; sector educativo 090901.

Escuela Oficial Rural Mixta, jornada matutina, Caserío Los López, San Juan Ostuncalco, 1 director y 6 docentes, sector educativo 090902.

Escuela Oficial Rural Mixta, jornada vespertina, Aldea Varsovia, San Juan Ostuncalco, 1 director 5 docentes, sector educativo 090902.

1.4. Área

Urbana

1.5. Sector

Oficial 090901 y 090902.

1.6. Periodo de ejecución

Del 18 de Junio al 6 de agosto.

2. OBJETIVOS

2.1. Objetivo general:

Mejorar la comunicación entre docentes y directores de los establecimientos educativos.

2.2. Objetivos específicos:

- a) Reorientar el rol del director de actor administrativo a líder, para lograr desarrollar los procesos educativos.
- b) Concientizar a los directores de la importancia de sus acciones como líderes propositivos no impositivos, para que la comunicación sea más asertiva.
- c) Modificar los procesos de una comunicación del director con los docentes del establecimiento educativo, con estrategias comunicativas y hacerla efectiva.

3. JUSTIFICACIÓN

Los directores en los establecimientos realizan varias funciones, mismas que no les permiten diferenciar que actitudes deben asumir en sus diferentes roles. La comunicación es uno de los elementos más importantes para que quienes forman parte del equipo de trabajo expresen su apoyo en el trabajo que se realiza.

Es de suma importancia que los directores de los establecimientos, siempre están atendiendo las demandas de la institución educativa, implementando proyectos, coordinando con los docentes y la comunidad educativa.

El desempeño de los directores mejoró al intercambiar experiencias en comunidades de aprendizaje, ya que analizaron las acciones positivas y negativas de las mismas; beneficiando a los docentes, niños y padres de familia,

Fortalecer la figura del director como un líder y no como jefe es sumamente importante, no es posible pensar en una persona que dirija exclusivamente designando actividades, se pensó en una persona colaborativa, solidaria, que tomara en cuenta la opinión de los involucrados y valorara el aporte que cada elemento del equipo para alcanzar la calidad educativa.

Debido a que se dificulta reunirse constantemente en los establecimientos por las responsabilidades que como directores tenían, se llegó a pensar en que una forma de comunicación utilizando los medios tecnológicos para poder consultarse dudas o alternativas de solución en casos determinados; lo cual fue innovador pues no lo habían realizado antes.

4. MARCO METODOLÓGICO

4.1. Diagnostico

El diagnostico se realizó en cuatro establecimientos los cuales no pertenecían al Sistema Nacional de Acompañamiento Educativo (SINAE), los docentes y directores no participaban en el Programa Académico de Desarrollo Profesional (PADEP), algunos son directores con grado, multigrados o escuelas gradadas. Para realizar el diagnostico participaron directores y docentes. Se utilizaron instrumentos que permitieran evaluar el liderazgo, la inteligencia emocional, la comunicación; esto para establecer el área de oportunidad a trabajar concluyéndose la necesidad de que la comunicación debía ser fortalecida.

Se utilizó instrumentos ya estructurados, los cuales cumplieron con el objetivo, el resultado fue evidente, en la definición de los directores con respecto a definición de líder, sus dificultades de comunicación con sus compañeros, así como la inteligencia emocional de donde se partiría para poder realizar un plan de acción que cubriera su forma de trabajo. El diagnóstico realizado estableció que la mayor dificultad de los directores de los establecimientos educativos para lograr la calidad educativa era la comunicación con sus compañeros de trabajo pues solo daban indicaciones de forma impositiva. Por lo que los planes de acción se encaminaron a lograr mejorar la comunicación.

La población del trabajo realizado es de cuatro directores con quienes se trabajó; cuyos establecimientos son dos de área urbana que son Escuela Oficial Urbana Mixta María Cristina Cabrera siendo la directora mujer, Escuela Oficial Urbana

de Varones José Ramón Ovando director hombre ambos de la etnia no indígena. Dos directores de área rural de las escuelas oficiales rurales mixtas uno del Caserío Los López y el otro de Aldea Varsovia ambos de la etnia mam.

Para realizar la investigación se utilizaron instrumentos pre – diseñados utilizando la metodología de medición y evaluación de cada herramienta, siguientes: test de liderazgo diseñado por el Instituto Centroamericano de Administración de Empresas “INCAE”, test de inteligencia emocional del autor Weisinger H., técnica para describir el proceso de comunicación, herramienta cuestionario MBTI Myers Briggs Type Indicator elaborado por las autores Katharine Cook Briggs e Isabel Briggs Myers para determinar la tipología de liderazgo. Los que permitieron poder establecer aplicar el pre test y post test, Te de comunicas bien de Psicoactiva.com para realizar el estudio comparativo necesario y verificar el impacto de las acciones realizadas.

4.2. Planes de acción:

4.2.1 IN-1 Líder educativo

Escuelas: Escuela Oficial Urbana Mixta María Cristina Cabrera, Escuela Oficial Urbana de Varones José Ramón Ovando				
Eje Temático: Acompañamiento a directores de centros educativos.			Código del plan: IN-1	
META: 2 directores mejoran su comunicación con los docentes en un 25% en un período de 3 meses.				
Oportunidades: Mejorar la comunicación como líder acompañante				
Acción o tarea	Producto/ Medida de cumplimiento	Responsable	Período de ejecución	Insumos/colaboraciones
Diseño y aplicación de pre test	2 directores obtienen el resultado de la observación	Maestrante Rosemary Piedrasanta y directores	Semana 1 y 2 - Junio	Instrumento de observación estructurado
Socialización del plan en comunidad de aprendizaje a través de un ciclo de la reflexión	2 directores conocen el plan de acción mediante ciclos de reflexión	Maestrante Rosemary Piedrasanta y Directores	Semana 3 - Junio	Plan impreso
Sensibilización de la necesidad de replantear las acciones comunicativas	2 directores son conscientes de las necesidades y acciones a tomar	Maestrante Rosemary Piedrasanta y directores	Semana 4 - Junio	Material Audio Visual
Taller la Comunicación y la información oportuna	Elabora un sistema de Información para los docentes oportunamente	Maestrante Rosemary Piedrasanta y directores	Semana 1 y 2 - Julio	Video, hojas de trabajo de análisis de micro casos reales
Taller La Comunicación y la información en la toma de decisiones	Toma en cuenta a los docentes en la toma de decisiones	Maestrante Rosemary Piedrasanta y directores	Semana 2 y 3 - Julio	Video, hojas de trabajo de análisis de micro casos reales
Post test	Instrumento aplicado	Rosemary Piedrasanta directores	Semana 4 - Julio	Prueba estructurada
Socialización de resultados	Resultados presentados	Rosemary Piedrasanta directores	Semana 5 - Julio y semana 1 - agosto	Cañonera, computadora, graficas comparativas impresas

4.2.2 IN-2 Líder educativo

Escuelas: Escuela Oficial Rural Mixta, Caserío Los López, Escuela Oficial Rural Mixta, Aldea Varsovia.				
Eje temático: Acompañamiento a directores de centros educativos				Código del plan: IN-2
META: 2 directores mejoran su comunicación con los docentes en un 25% en un período de 3 meses (Medible, Específica, señala Tiempo, Alcanzable)				
Oportunidades: Mejorar la comunicación como líder acompañante.				
Acción o tarea	Producto/ Medida de cumplimiento	Responsable	Período de ejecución	Insumos / Colaboraciones
Pre test Elaboración y aplicación de instrumento de observación	Observación a 2 directores	Maestrante Rosemery Piedrasanta y directores	Semana 1 y 2 - junio	Instrumento de observación estructurados
Socialización del plan de acción	Entrega copia del plan digitalmente a los 2 directores	Maestrante Rosemery Piedrasanta	Semana 3 – junio	Video conferencia Plan enviado digitalmente
Comunidad de aprendizaje virtual con el tema comunicación asertiva	2 directores manejan insumos relacionados a comunicación asertiva	Maestrante Rosemery Piedrasanta	Semana 4 - junio y semana 1 – julio	Equipo electrónico Internet, Teléfonos Web Comunidad de Aprendizaje a través de Facebook materiales publicados en el grupo.
Socio drama de la Comunicación y la información en la toma de decisiones con casos reales.	2 directores modifican su actitud con relación a la comunicación en un 25%	Maestrante Rosemery Piedrasanta	Semana 2 y 3 - Julio	Nubes de palabras con conceptualización de socio drama y roles Documentos con roles para los participantes.
Post test	Prueba	Rosemery Piedrasanta	Semana 4 – Julio	Instrumento aplicado
Socialización de resultados de pre y post test	Resultados comparativos.	Rosemery Piedrasanta	Semana 5 – Julio y semana 1 – agosto.	Video llamada, graficas comparativas enviadas digitalmente

5. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

5.1. Coaching

El Coaching nace ya hace 30 años. Surge en USA con el objetivo de aumentar el rendimiento individual (posteriormente grupal) de los atletas. La primera edición de "El juego interior del tenis" de Timothy Gallwey sienta algunas de las bases de los paradigmas en los que se sustenta hoy el Coaching" con la palabra aprendizaje, no me estoy refiriendo a una acumulación de información, sino al descubrimiento de algo que cambie tu comportamiento" (W.Timothy, 1989).

Así pues, desde hace más de 25 años hay un propósito muy variado de extender este tipo de intervención referida inicialmente al mundo del deporte a otros ámbitos. Este propósito ha dado lugar a los diversos caminos de desarrollo del coaching, más allá del mundo deportivo. En general dicho propósito ha pretendido, en primer lugar, incidir en formas de mejora del desempeño, para que las personas sean más eficaces, es decir, sean capaces de lograr sus objetivos de la mejor forma para cada uno y de este modo conseguir resultados mejores. En segundo lugar, crear una metodología para la resolución de los problemas.

Cuando se investiga y se lee para entender la historia del coaching, es notorio que son muchos los pensadores, filósofos, formadores, neurólogos, psicólogos e investigadores que han contribuido al nacimiento y desarrollo de esta nueva profesión en la que confluyen numerosas teorías y prácticas con un objetivo común: favorecer el desarrollo del ser humano, desde un enfoque totalmente novedoso y sin antecedentes. La acumulación de conocimientos referidos al ser

humano ha dado lugar a una nueva metodología con un enfoque distinto, por lo que el coaching ha irrumpido en nuestro día a día con fuerza y dispuesto a quedarse. Y aunque tal y como dijo John H. Zenger: “la práctica del coaching siempre tendrá muchas características comunes al arte: nunca dos personas lo practicarán de la misma forma”.

Los orígenes del coaching no son precisos, definidos, asignables a un autor o a una corriente de pensamiento, sino que, como se explicó anteriormente, confluyen numerosas ciencias, disciplinas y pensadores. No hay un único origen, ni siquiera un “padre” del coaching. No hay una única definición, aunque se puede relacionar con las siguientes como las más relevantes y aceptadas universalmente según la Internacional Coach Federation (ICF):

- “El coaching profesional consiste en una relación profesional continuada y limitada en el tiempo por los criterios acordados entre coach y coachee.”
- “En cada sesión el coachee elige el tema de conversación mientras el coach escucha y contribuye con conservaciones y preguntas”.
- “El Coaching acelera el avance hacia los objetivos fijados por el coachee, al proporcionarle un enfoque diferente y una mayor consciencia de sus posibilidades de elección.”
- “El Coaching toma como punto de partida la situación actual y se centra en lo que el coachee está dispuesto a hacer para llegar a donde le gustaría estar en el futuro, siendo consciente de que todo resultado depende de las intenciones, elecciones y acciones conseguida por el coachee y respaldadas por la valía profesional del coach y por la aplicación del método del coaching.”

5.2. La resistencia al cambio

De acuerdo a (Wise, 2013) es difícil de percibir la resistencia al cambio porque no todas las personas expresan con claridad su negativa a realizar las

modificaciones, para ello se recomienda el uso de las siete palancas para combatir la resistencia; la razón, investigación, conexión, representación, recursos y recompensas, eventos del mundo real, resistencias; quizá haya necesidad de utilizar todas, o algunas de ellas la idea es que sean utilizadas eficaz y eficientemente.

5.3. Nubes de palabras

Las nubes de palabras, también conocidas como nubes de tags o nubes de etiquetas, son la representación visual de las palabras más importantes que componen un texto. Se denomina nube de palabras porque la representación visual suele tener la forma difusa de una nube. Actualmente existen en Internet bastantes páginas y aplicaciones para crear nubes de palabras de forma rápida y sencilla.

Esta representación visual se realiza con diversos colores y tamaños. Teniendo en cuenta el número de veces que cada palabra aparece en el texto. De esta forma aquellas palabras que aparecen más veces se representan con un mayor tamaño en la nube de palabras (Diaz, 2018).

5.4. Comunidad de aprendizaje y estrategias

Una comunidad de aprendizaje es un grupo que trabaja con un propósito común; en este caso mejorar el aprendizaje y rendimiento de los estudiantes, cada docente tendría la oportunidad de exponer y poner a disposición de otros docentes su experiencia que será enriquecida entre sí. Hoy por hoy no se puede estar alejado de la tecnología, si es bien utilizada nos acercara a las personas, para el enriquecimiento cultural mutuo. Con esta afirmación podemos crear una comunidad de aprendizaje virtual que permita la colaboración y enriquecimiento de la misma (Diez y Flecha, 2010).

¿Cómo se crea una comunidad de aprendizaje virtual? La comunidad de aprendizaje se crea cuando un grupo de personas con los mismos intereses y fines utilizan las TIC y establecen un proceso de comunicación e interacción, basado en las aportaciones personales y el intercambio de experiencias. Esta comunidad virtual puede adoptar diversas formas, desde una sencilla aplicación informática, donde se distribuyan y compartan documentos, se pueda trabajar colaborativamente hasta una red social.

Para que se considere una comunidad virtual está en el intercambio de información y en la participación de todos sus miembros. Son una potente herramienta de formación, fomentando el aprendizaje social, y la formación no formal, dos elementos clave para generar conocimiento.

Para que la comunidad de aprendizaje virtualmente funciones se debe considerar: Definir los objetivos, metas y finalidades; establecer acciones que deben realizar los participantes frecuentemente; diseñar la modalidad de trabajo, basado en la participación, colaboración, intercambio y solidaridad.

5.5. Liderazgo

El liderazgo educacional a nivel de escuelas juega un rol altamente significativo en el desarrollo de cambios en las prácticas docentes, en la calidad de estas prácticas, y en el impacto que presentan sobre la calidad de aprendizaje de los alumnos en las escuelas (Anderson, 2010).

5.6. Líder

Según (Ugarte, 2003) El líder es la persona que estimula una influencia especial en el grupo, con la finalidad de alcanzar metas que responden a las necesidades e intereses del grupo para serlo, esa persona requiere habilidades comunicativas y saber establecer relaciones interpersonales encaminadas a lograr el

compromiso y la participación voluntaria de cada miembro para alcanzar los objetivos de determinada organización.

(Carrasco, 2006) El líder sin disponer necesariamente de esta autoridad jerárquica, tiene también capacidad de decidir la actuación del grupo en base a la influencia que ejerce, que viene determinada por la autoridad moral que ejerce sobre el resto del equipo. A los miembros del grupo les inspira confianza saber que al frente del mismo se encuentra el líder.

5.7. Tipos de liderazgo

(López, 2006) Considera que existen los siguientes tipos de líderes:

Líder autocrático

De origen griego, la palabra autocracia significa gobernarse a sí mismo, es decir, el poder ilimitado en las manos de una sola persona. Las autocracias son, entonces, formas de organización en donde el poder de decidir lo tiene una persona o un grupo de personas. La autocracia donde la autoridad manda de acuerdo a su propia voluntad, sin considerar la de los demás.

Líder democrático

El vocablo democracia deriva del griego Demos: que significa pueblo, y Kratos: que significa gobierno o autoridad, y significan gobierno o autoridad del pueblo. De allí que se defina a la democracia como la doctrina política favorable a la intervención del pueblo en el gobierno y también al mejoramiento de la condición del pueblo.

Líder paternalista

Algunos jefes, en lugar de imponer órdenes venden sus ideas de forma paternalista dando consejos e insinuando lo peligroso de no cumplir con el deber es que trabajan más y mejor, insinuando, prometiendo, dejando ver posibles

premios, medidas con las cuales en un principio los trabajadores se motivan e ilusionan, pero que posteriormente les hacen caer más en el desánimo, sintiéndose engañados y frustrados con las falsas promesas.

El mando autoritario absolutista y paternalistas tienen criterios comunes: los trabajadores son inferiores, deben obedecer, se les paga para cumplir, los conflictos deben reprimirse, el orden debe imperar por presión o persecución.

Esto encierra una posición existencial negativa respecto a los trabajadores: Yo estoy bien, los otros están mal, que se traduce en pensar: yo mando, tengo la verdad y los trabajadores deben obedecerme por las buenas o por las malas.

Líder participativo

La dirección participativa se basa en un concepto positivo de la posición existencial: yo estoy bien - tú estás bien. Se considera que la gente es buena en general, aspira a lo mejor y la manera de llegar grandes logros es encaminar los esfuerzos de todos hacia un fin común. Las personas tienen sus valores, motivaciones, necesidades y sentimientos ya sean mandos o colaboradores; lo importante radica en entender y encauzar las relaciones del equipo.

El mando participativo tiene el poder controlado y limitado a su campo de delegación. Técnicas como resolución de problemas, reuniones, delegación, comunicación, calidad, organización, son estudiadas y desarrolladas adaptándose a las necesidades propias de la empresa y de las personas que la componen.

Los conflictos se tratan, se abordan y se resuelven con la participación de las partes implicadas. El clima de trabajo es sano, positivo, motivador y la imagen de empresa, mandos y colaboradores es de verdaderos líderes triunfadores. Los trabajadores se sienten orgullosos de pertenecer a una empresa de la que emana un sano prestigio.

Líder autoritario

El mando autoritario parte de la idea que él lo sabe todo mejor que sus dirigidos, y lo curioso es que cuando no sabe algo, se ve forzado a dar la imagen de enterado, presionando, gritando o imponiendo su autoridad para que los colaboradores no tengan oportunidad de poner tela de juicio sus conocimientos.

La relación con los colaboradores es buena sólo cuando éstos a su vez se consideran inferiores, y que el jefe (por el solo hecho de serlo) sabe más que ellos y es un ser superior.

Lewis. J. P. (2004) Publica la existencia de siete tipos de líder siendo estos los siguientes:

Líder carismático

Consigue grandes avances estratégicos en la consecución de los objetivos organizativos ante una situación óptima, mientras que ante situaciones más críticas administran soluciones consistentes, tendiendo a detenerse mucho tiempo en una planificación de alta calidad.

Líderes de inteligencia superior

Su ámbito más propicio es cuando las organizaciones emplean a personas altamente cualificadas, consiguiendo así transacciones con resultados óptimos. Demuestran un gran rechazo y no se sienten bien ante confrontaciones en el mercado para productos populares de bajo valor y de una gran dependencia hacia la marca del mismo.

Líder autocrático

Especialmente eficiente en momentos de crisis, puesto que no siente la necesidad de hacer demasiadas preguntas. Le cuesta adaptarse a los escenarios organizacionales cuando los actores de los mismos poseen altos niveles educativos y están muy calificados.

Líder pastor

Muy solvente en las organizaciones con una evolución altamente consistente, pero son ineficaces ante las crisis emergencias para las que se requieren decisiones rápidas. Este tipo de líderes se sienten muy cómodos en las organizaciones mercantiles de máxima estabilidad.

General en jefe o general del ejército

Llevan a cabo sus mejores actuaciones ante la necesidad de prepararse para la guerra. En cambio, tienen sus peores momentos cuando perciben que esta guerra no resulta beneficiosa. Son altamente competentes para la preparación, pero no para llegar a conclusiones.

Líderes de la realeza

Tienen sus mejores oportunidades cuando se encuentran trabajando en organizaciones muy antiguas y son líderes en el mercado y no se adaptan a aquellas organizaciones cuyos productos tienen una demanda masiva.

Líder natural

Su actuación resulta sobresaliente en la mayoría de las circunstancias, y en especial en aquellas corporaciones mundiales cuyas marcas son reconocidas. Tienen dificultades para adaptarse a las organizaciones cuyas operaciones están excesivamente orientadas hacia las ventas.

5.8. Comunicación

Según (Lomonosov, 2013) Comunicación es todo proceso de interacción social por medio de símbolos y sistemas de mensajes. Incluye todo proceso en el cual la conducta de un ser humano actúa como estímulo de la conducta de otro ser humano. Puede ser verbal, o no verbal, interindividual o intergrupala.

5.9. Proceso de comunicación

(Daras, 2007) Opina que la comunicación es el proceso en que intervienen dos

autores auxiliados por unos medios para que el mensaje objeto de la comunicación circule desde el origen hasta el destino. La comunicación es un elemento dinámico. Los teóricos entienden la comunicación como un proceso que establece una relación de las personas entre si y las organizaciones sociales de forma que la comunicación influyen la vida del ser humano tanto en el aspecto individual como en su dimensión social. No hay ningún acto de comunicación en el cual no haya persuasión. Detrás del acto de comunicar hay una intencionalidad. La información existe, aunque no sea comunicada, es una información transmitida y recibida. Hay cuatro elementos básicos de la comunicación:

Emisor: siempre hay intencionalidad de diferente carácter. Las intencionalidades se pueden conseguir según los tipos de emisores, No todos los receptores tienen la misma capacidad de persuasión. Si las intencionalidades son poco claras la persuasión suele ser recibidas de forma negativa.

Receptor: hoy en día el protagonista de la comunicación es el receptor. Encontrar al receptor en las condiciones más idóneas. Siempre necesitamos información del receptor. Los publicitarios analizan ala receptora en el ámbito social y psicológico.

Mensaje: es la información de la comunicación, también es el objeto de la comunicación. Ha de ser eficaz para conseguir la intencionalidad del emisor.

Canales de la comunicación: Cuando hablamos de comunicación nos referimos a los medios de comunicación. Cada uno de los canales son los soportes: una emisora de radio, una revista, etc.

5.10. Tipos de comunicación

(Daras, 2007), describe cuatro tipos de comunicación que son los más importantes en el proceso:

La comunicación intrapersonal: es un proceso de reflexión y no sale del ámbito privado porque no sale de la propia persona (diálogo con el mismo).

La comunicación interpersonal: la comunicación entre dos individuos. Se utilizan los cinco sentidos. Casi siempre se produce un feed-back inmediato.

La comunicación colectiva: se produce entre una persona y un grupo o entre dos grupos de personas. La comunicación colectiva mantiene características de la comunicación interpersonal: boca-oreja. Tiene además implicaciones psicológicas y sociológicas. Separación individual/colectivo, personal social. Diferencias en función de tus relaciones con la colectividad.

Comunicación de masas: es el más habitual hoy día. Tiende a la individualización. Es heterogénea y anónima. Incide en la rapidez de la comunicación, pero el grado de recuerdo de la comunicación es muy poco.

5.11. Comunicación interpersonal

Según (Zayas, 2013) La comunicación interpersonal es el nivel donde se produce la relación humana directa con mayor intensidad y es el más efectivo en la comunicación humana. La comunicación interpersonal es un indicador del funcionamiento de las relaciones interpersonales. La comunicación interpersonal expone a las personas a contactos directos entre los ejecutantes y ejecutores que se interrelacionan, enriquecen y crean nuevas relaciones y vínculos a través de su propia personalidad.

En el proceso de la comunicación interpersonal las personas operan de un modo activo, cada cual reflexiona, valora, expresa, tanto verbal como extra verbalmente sus pensamientos, ideas, estados emocionales, experiencias y vivencias personales.

Para (Zayas, 2013), la comunicación interpersonal utiliza tres canales o vías: verbal, vocal y visual. La comunicación interpersonal en el nivel de las relaciones se logra con los cinco sentidos: oído, vista, tacto, olfato y gusto; siendo los puntos de contacto con el mundo exterior. La comunicación interpersonal se logra sin medios técnicos o con muy poca tecnología.

5.12. Inteligencia emocional

(Nureya, 2006) Indica el escenario actual de los negocios, la complejidad, el cambio acelerado y la inestabilidad del medio ambiente son una constante y las variables del éxito son múltiples y de diversa índole. En este contexto, los líderes auténticos tienen que ajustar sus conductas al contexto en que se mueven sin perder su originalidad.

Para que una empresa sea exitosa debe haber un liderazgo organizacional. Hoy se demanda más que nunca una nueva generación de líderes que sepa actuar frente a las consecuencias no deseadas y comprender que las claves para una transformación exitosa pueden encontrarse en el propio conocimiento oculto dentro de la empresa, manifiesta Nureya.

El éxito de un líder, en el largo plazo, no se debe a la pura fuerza de su personalidad ni a la amplitud e intensidad de sus habilidades. Si no se tiene la capacidad para percibir y adaptarse a las claves ambientales y a las condiciones cambiantes del mundo de los negocios, es poco lo que sus capacidades pueden mantener en el tiempo.

En los últimos años se ha hablado de que un líder exitoso se distingue por su inteligencia emocional. Y ésta no es más que un conjunto de disposiciones que hacen que una persona tenga control y conocimiento de sí misma, a la vez que una capacidad de relacionarse con otros, basada en su empatía y habilidades sociales. Y agrega: lo relevante de un líder son sus características como ser

humano, y no como especialista de una materia. El énfasis está puesto en la humanidad y en la capacidad de relacionarse con otros. Los líderes no nacen, llegan a serlo a través de sus esfuerzos personales en el que van adquiriendo esa difícil capacidad de movilizar a los demás.

Y para conseguir los mejores resultados, el líder debe tomar en cuenta, por un lado, su personalidad, experiencia, conocimientos, pero también debe considerar el historial, preparación y expectativas de sus seguidores y ser capaz de evaluar el contexto organizacional.

5.13. Cómo lograr una comunicación efectiva

Zapatero (2012) indica que la comunicación es un requisito para que existan buenas relaciones laborales, evita conflictos también ayuda a mejorar los procesos por ello:

Técnicas de comunicación efectiva

Para que se logre la efectividad son importantes aspectos como la creación de un ambiente adecuado, libre de elementos que puedan crear distracciones en el receptor, el mensaje debe ser claro y breve, manejar un mismo lenguaje que sea entendible tanto para emisor como el oyente. Debe ser un proceso integrador de tal manera que sirva de unión entre los miembros de la institución a fin que se exista coordinación, la cual es irremplazable para los objetivos educativos.

Si se descubre la existencia de canales informales aprovecharlos para sustituir las carencias de la información formal, con el detalle de evitar superabundancia de mensajes para que logre su efectividad, debe ser lo más precisa posible, publicar datos permanentes para que llegue a todos los niveles de la organización y adaptar las palabras para que sean comprensibles.

Creencias sobre comunicación

Fernández (2012) explica que son ideas que suelen no reflexionarse lo suficiente, lo negativo de estas es que pueden afectar el entorno y más cuando se asocian con el desarrollo informativo en las empresas, algunas de ellas son:

Al desempeñar bien el trabajo no hace falta esforzarse en comunicarlo, muchas veces las instituciones se quedan con la idea que si los empleados son productivos es suficiente y no se preocupan por emprender la tarea de conocer información o puntos de vista para una posible mejoría o para entender el porqué de buenos resultados. La institución no tiene comunicación, en ocasiones no se dan cuenta que no se puede dejar de informar, todo el tiempo existe dentro de la organización, los colaboradores a diario se hablan, y desde el punto de vista comunicativo organizacional esto permite transferir detalles de la productividad, normas o noticias relevantes.

Otra idea es que cuanto más información mejor, suele asociarse cantidad a calidad, se cree que con saturar los medios se cumple la estrategia real y es lo contrario remite incomunicación. En ocasiones se considera que el único problema de la institución es de comunicación, en gran parte se demuestra que lo relacionado a aspectos comunicativos suelen tener un trasfondo más allá, por lo tanto, sirve para detectar dificultades más profundas.

5.14. Inteligencia emocional en el trabajo en equipo

(Nureya, 2006) El líder de éxito es aquel capaz de comportarse en forma apropiada a las circunstancias, si lo que se necesita es dirección, es capaz de dirigir; si se requiere de libertad de participación, también es capaz de darla. Son todas capacidades que se pueden desarrollar. Por eso, para mí existe una unión entre la inteligencia emocional y el liderazgo.

El líder también debe saber descifrar la situación que le toca vivir y conseguir la adhesión de sus seguidores.

A veces la orientación a la tarea es ineludible, pero, en otras, son las emociones las que exigen una atención prioritaria.

El grado de participación que se otorga a los miembros de una organización es uno de los elementos más importantes del liderazgo. Debe ser capaz de elegir, frente cada situación, el grado de participación que resulta más apropiado para su equipo de trabajo en dichas circunstancias, dice. Y agrega: Sólo de esta forma se pueden tomar decisiones de calidad y en forma eficiente, satisfaciendo al mismo tiempo las necesidades de los empleados que, en los tiempos actuales, son cada vez más exigentes.

Pero no basta con darles participación a los colaboradores. Tanto o más importante es poder mantener entusiasmadas a las personas a lo largo del tiempo, de modo que no sólo sepan hacer bien las tareas, sino que quieran hacerlas con ganas.

Cuando la dirección tiene el hábito de comunicar, gana en credibilidad y confianza. La herramienta por excelencia que logra la adhesión de los seguidores es la capacidad que tienen los líderes para comunicar, explica (Nureya, 2006).

5.15. Trabajo en equipo

(Gástelo, 2010), señala la importancia del cimiento de todo equipo es su capital humano. Cada integrante aporta a su dinámica interna sus cualidades, expectativas y su forma de encarar la vida. Pero como seres humanos, también tenemos nuestros defectos, que muchas veces inciden en el accionar del grupo.

Cuando hablamos de trabajo en equipo y liderazgo, por lo general, los autores se remiten al entorno corporativo, pero un equipo va más allá del ambiente laboral, un equipo de estudio en el secundario, un matrimonio es un equipo, una

comisión de vecinos, etc. Si bien la responsabilidad recae mayormente sobre quien lidera, la actitud de cada miembro es fundamental para realizar cualquier acción. Por ello todos debemos aprender a mejorar la relación con nuestros compañeros de equipo.

De esta forma, el liderazgo se basa en las relaciones, pero en las auténticas relaciones, que conllevan la empatía como su ingrediente fundamental. Ponerse en el lugar de los demás, comprenderlos y motivarlos, son características esenciales que todo líder debe fomentar y aplicar a diario. La comprensión pasa por entender el punto de vista de nuestro interlocutor, y saber (además de valorar) que lo que dice y cómo lo dice, se basa en sus experiencias y su forma de ver la vida. Y por qué no, en sus prejuicios. El líder, por ello, no impone; convence. No ordena; dialoga. No confronta; busca la cooperación. Para ello, debe escuchar mucho más que hablar y actuar con generosidad para cosechar de los demás en idéntica moneda.

Casi siempre es más provechoso actuar como grupo que individualmente, particularmente en circunstancias difíciles, pero hace falta saber organizar y dirigir estos esfuerzos para que lleguen a alguna parte.

Por eso se debe tener en cuenta que toda persona es valiosa y brindarle la oportunidad de expresarse. El diseño de una herramienta puede ser muy positivo, ya que al enfrentar diferentes posiciones se multiplican las oportunidades de llegar a la mejor opción posible, mediante un proceso de enriquecimiento personal de todos los miembros de un equipo.

5.16. Plan de capacitación o taller

Un plan de capacitación es la traducción de las expectativas y necesidades de una organización para y en determinado periodo de tiempo. Éste corresponde a las expectativas que se quieren satisfacer, efectivamente, en un determinado

plazo, por lo cual está vinculado al recurso humano, al recurso físico o material disponible, y a las disponibilidades de la empresa. (Delfín, 2012).

El plan de capacitación conlleva al mejoramiento continuo de las actividades laborales. Esto con el objeto de implementar formas óptimas de trabajo. En este sentido, el plan va dirigido al perfeccionamiento técnico y teórico del empleado y el trabajador; para que el desempeño sea más eficiente en funciones de los objetivos de la empresa. Se busca producir resultados laborales de calidad, de excelencia en el servicio; por otra parte, prever y solucionar problemas potenciales dentro de la organización.

(Delfín, 2012) Describe el proceso de elaboración del plan de capacitación de la siguiente manera:

El plan de capacitación se emprende de dos modos. El interno y el externo. El primero se realiza dentro del mismo grupo de trabajo, se conoce también como capacitación inmanente. El segundo, un agente externo a la empresa brinda los conocimientos que se requieren, ésta se denomina capacitación inducida. Ambos métodos son efectivos y se utilizan según las circunstancias lo requieran.

El plan de capacitación está constituido por cinco pasos, a que continuación mencionamos:

- Detección y análisis de las necesidades: Identifica fortalezas y debilidades en el ámbito laboral, es decir, las necesidades de conocimiento y desempeño.
- Diseño del plan de capacitación: Se elabora el contenido del plan, folletos, libros, actividades.
- Validación del plan de capacitación: Se eliminan los defectos del plan haciendo una presentación a un grupo pequeño de empleados.
- Ejecución del plan de capacitación: Se dicta el plan de capacitación a los trabajadores.

- Evaluación del plan de capacitación: Se determinan los resultados del plan, los pros y los contras del mismo.

5.17. COC

Es una estrategia establecida para mejorar el proceso educativo; en la que se conversa antes de observar, observar y construir; para reflexionar de lo que se ha conversado logrando concientizarse de la mejora continua que ha de mantenerse según (Wise, 2013)

6. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

6.1. Presentación de resultados del plan IN-1 líder comunicativo

Escuelas: Escuela Oficial Urbana de Varones José Ramón Ovando, Escuela Oficial Urbana Mixta María Cristina Cabrera.	
Datos cuantitativos antes de la intervención	Datos cuantitativos después de la intervención
<p>Los dos directores demostraron en un 82% se consideran autoridad más que líderes, esto conlleva a tomar decisiones sin tomar en cuenta la opinión de su equipo de trabajo.</p> <p>El nivel de comunicación de los directores es de 79%, ejercen control en las palabras que utiliza, tiene cuidado en su comunicación, pero tienen dificultades para poder comunicarse en función de utilizar palabras que pueden ser mal interpretadas.</p>	<p>Los dos directores se identificaron como líderes al mejorar su comunicación tanto en la recepción del mensaje, como en la emisión del mismo, consiguiendo una disminución de su carácter autoritario a un 42%.</p> <p>Los dos directores mejoraron en uso y cuidado de sus palabras, alcanzando un 94% de efectividad en su comunicación; mejoraron en dar el mensaje en el momento, lugar y tiempo adecuado para poder obtener mejores resultados. Aunque es un proceso que debe seguir apoyándose.</p>
Datos cualitativos antes de la intervención	Datos cualitativos después de la intervención
<p>Los directores de los establecimientos ejercen su labor mecánicamente.</p> <p>La comunicación es ambigua con su equipo de trabajo.</p> <p>Los directores eran impositivos.</p> <p>Los directores tomaban decisiones unilaterales.</p>	<p>Los directores de los establecimientos fueron más conscientes de su trabajo como líderes dentro del establecimiento.</p> <p>Identificaron el tipo de liderazgo que realizan, y el tipo de comunicación que mantienen con su equipo, lo que permitió evidenciar sus debilidades y fortalezas.</p> <p>Transformaron sus debilidades en fortalezas.</p> <p>Los directores aceptaron opiniones.</p> <p>Los directores iniciaron a tomar decisiones con el grupo.</p>



Fotografía No. 1
Post-test EOUV José Ramón Ovando
Fuente: Rosemery Piedrasanta, julio 2019



Fotografía No. 2
Resultados finales comparativos EOUM
María Cristina Cabrera
Fuente: Rosemery Piedrasanta, julio 2019

6.2. Presentación de resultados del plan IN-2 líder educativo

Escuelas: Escuela Oficial Rural Mixta Caserío Los López, Escuela Oficial Rural Mixta Aldea Varsovia	
Datos cuantitativos antes de la intervención	Datos cuantitativos después de la intervención
<p>Los dos directores demostraron que se consideran en un 98% autoritarios, más que líderes, esto conlleva a tomar decisiones sin tomar en cuenta la opinión de su equipo de trabajo.</p> <p>Los 2 directores demostraron un déficit en su comunicación al obtener en promedio en el pretest un 64% de efectividad. La deficiencia es argumentada por los docentes por no utilizar las palabras adecuadas, o el momento en que dan la información no es el adecuado; el canal que se utiliza no contribuye a que esta comunicación sea eficiente y eficaz, esto conlleva a que los resultados no sean los esperados.</p>	<p>La comunicación de los dos directores se mejoró al obtener en promedio un 93% de efectividad en el post-test, reconocieron que no es posible solo girar órdenes, además hay que escuchar la opinión de los demás para mejorar los procesos.</p> <p>Los canales para enviar los mensajes deben ser verificados, las palabras no deben poseer ambigüedad de interpretación y el carácter autoritario disminuyó a un 40%, permitiendo mayor accesibilidad a ellos.</p>
Datos cualitativos antes de la intervención	Datos cualitativos después de la intervención
<p>Los directores son conscientes del liderazgo que ejercen en la comunidad, pero este liderazgo está encaminado más a ser jefe y no líder.</p> <p>Los directores toman decisiones sin tomar en cuenta a los miembros del equipo de trabajo.</p>	<p>Los directores son conscientes del liderazgo que ejercen en la escuela y comunidad; la importancia que tiene la comunicación para la toma de decisiones.</p> <p>Los directores consideran la importancia de la información oportuna y asertiva.</p>



Fotografía No. 3
Pre test EORM Aldea Varsovia
Fuente Rosemary Piedrasanta, julio 2019



Fotografía No. 4
Resultados comparativos EORM Caserío
Los López
Fuente Rosemary Piedrasanta, julio 2019

7. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

7.1. Análisis y discusión de resultados del plan IN-1 líder comunicativo

En la Escuela Oficial Urbana Mixta María Cristina Cabrera, en la que quien dirige es una directora, y la Escuela Oficial Urbana de Varones José Ramón Ovando, quien dirige es un director, ambos monolingües en un área que además de ser bilingüe se encuentra en ambos establecimiento personal bilingüe se evidenciaba la deficiente comunicación existente, así como el reconocimiento por ellos de su autoridad mas no de su liderazgo, ya que habían sido ubicados en el puesto de director por orden de la autoridad administrativa, esto generaba en ellos falta de empoderamiento en su labor, aunado se sentían vulnerables por lo que se recurría a la imposición en el momento de instruir a los docentes en su labor respectiva, dando directrices que no eran discutidas para ser analizadas, mejoradas y ejecutadas; simplemente se realizaba lo ordenado de conformidad como cada quien lo interpretaba con resultados adversos dentro de las aulas o la comunidad.

Como estrategia para poder implementar los planes acción se les aplico test para establecer el tipo de liderazgo al que pertenecían, e inteligencia emocional que poseen considerando que contribuiría a entender de mejor manera el contexto en el que de acuerdo con lo que afirma Nureya (2017), se desarrollarían y encaminarían las acciones en mejora de la comunicación.

El acompañante tiene que buscar las estrategias que le permitan tener un acercamiento con el acompañado, cuya finalidad debe ser lograr llevar al mismo

alcanzar el desarrollo de sus capacidades y ponerlas a disposición de alcanzar con su equipo las metas propuestas.

Los directores de los establecimientos educativos fueron ubicados en el puesto de director por diversas circunstancias, por renuncia, jubilación, enfermedad, del director anterior o por ser establecimiento nuevo, no se les dio una inducción para que pudieran conocer el campo administrativo, técnico, de gestión que les corresponde ejecutar, no se les da acompañamiento para mejorar las deficiencias dentro del establecimiento.

Por ello para poder lograr resultados con los directores de los establecimientos educativos el coaching debe llegar a donde le gustaría estar en el futuro, consientes que sus resultados dependerán de sus elecciones y acciones tomadas (ICF), esto se logró siguiendo los pasos del acompañante, ganando la confianza del acompañado y teniendo claro los objetivos de los planes acción establecidos. A la vez para cumplir el rol de coaching el director debía utilizar metodologías que le permitieran alcanzar el máximo desarrollo personal, propio y el de los subordinados, provocando cambios de perspectiva, aumentando la motivación, el compromiso, y la responsabilidad, y como no, el aprendizaje.

Durante el proceso de Coach se debía retroalimentar, esto permite que el acompañado en este caso los directores, mantenían actualizada la información obtenida, esta información al ser recibida se transformaba de acuerdo al entendimiento para mejorar la comunicación, se lograba la reflexión de las acciones erradas que se habían realizado a lo largo de su administración, preguntándose y buscando las respuestas para lograr cultivar su autonomía como líderes de los establecimientos. Es importante resaltar que se logró determinar que el coaching no se basa en la instrucción directiva, sino que ayuda a crear las condiciones apropiadas para aprender y crece.

Este trabajo realizado trajo consigo la concientización de los directores que de acuerdo con Daras (2007), los canales, mensajes y recepción de la comunicación era un factor determinante en la falta de calidad educativa en los establecimientos que dirigen, y la necesidad de mejorar la misma. Sabiendo que, a través de esta metodología experiencial, los directores logran solucionar los diferentes acontecimientos a través de su propia autorreflexión, por tanto, es necesario destacar que a través del coaching se logró dejar atrás las barreras que imponían las creencias limitantes, gracias a eso los individuos conectaron con el aquí y el ahora de manera que lograron mejorar su condición resolutiva.

Es importante mencionar que los directores son piezas claves en el éxito de la institución, también lo son en la creación del clima propicio de trabajo, en el correcto funcionamiento de los servicios de apoyo que requieren los docentes para poder cumplir sus funciones e innovar, pues según Zayas, 2013 expone a las personas al contacto directo para mantener una buena relación interpersonal con los miembros de la comunidad educativa. Así también es el representante de la institución ante las instancias de la administración educativa.

Cuando se establecen mejoras en función de la comunicación, Según Lomonosov (2013) "Comunicación es todo proceso de interacción social por medio de símbolos y sistemas de mensajes, en cuyo caso los directores siempre están en constante relación social", por ello se hace evidente que para lograr el cambio de actitud se hizo uso de las siete palancas, pues si bien no se marcaba una resistencia al cambio si la había; ya que todo lo que se hacía era mecánicamente sin importar el resultado, utilizar la razón, que permite conscientemente ver la debilidad existente en el rol de director, esto despierta la necesidad de investigación lo que fortalece los fundamentos para modificar ciertas conductas, al unirlo a la conexión, así como demostrar resultados dentro de su personal la respuesta al tener una comunicación más eficiente y eficaz convenció a los directores a modificar sus estrategias comunicativas. Ahora bien, el cambio de actitud no será permanente sino no se da seguimiento y puede

caerse nuevamente en sus actitudes repetitivas ya que se encuentra en un área confort.

Se estableció con los directores que la comunicación en la institución es importante, ya que con ésta el trabajo se realiza con más eficiencia. Además, ayuda a tener un ambiente laboral armonioso, por lo que logra un mejor desempeño en las actividades y por ende mayor crecimiento, es decir el logro de los objetivos. cuando en la institución existe buena comunicación se evitan los malentendidos y las personas que forman parte de él logran entender su papel dentro del mismo y, por ende, ofrece mejores resultados respecto al rol que le compete.

Muchas instituciones educativas tienen como debilidad la falta de comunicación entre los directores, administradores y docentes, por esta razón, el trabajo que se realiza no resulta de forma eficaz y obviamente no se logran los objetivos. Esto se debe a que lamentablemente hay directores que son jefes y no líderes, ya que un buen líder tiene que saber qué necesitan los subordinados, que piensan, que opinan del trabajo que se está realizando, y de qué manera podrían contribuir con el mismo.

7.2. Análisis y discusión de resultados del plan IN-2 líder educativo

La Escuela Oficial Rural Mixta Caserío Los López y la Escuela Oficial Rural Mixta Aldea Varsovia, situadas geográficamente en la misma área, con el mismo contexto cultural en cuyo caso se afirma que las mejores autoridades son los hombres, puesto que aún se encuentra sumamente marcado el patriarcado, aunado a esto que el director es el líder que sabe, conoce y debe dirigir la comunidad; siempre enmarcado en el liderazgo autocrático, según la clasificación de Lewis (2004), en el cual lo que se dice es ley por ello, no puede ser enriquecido, mejorado, modificado; lo que creo una barrera de comunicación convirtiéndose los docentes únicamente en receptores de información.

Es importante evidenciar que, si bien los directores algunos se identificaban como líderes, y otros no teniendo como definición Según Ugarte (2003), “el líder es la persona que estimula una influencia especial en el grupo, con la finalidad de alcanzar metas que responden a las necesidades e intereses del grupo para serlo”, esa persona requiere habilidades comunicativas y saber establecer relaciones interpersonales encaminadas a lograr el compromiso y la participación voluntaria de cada miembro para alcanzar los objetivos de determinada organización; este liderazgo no respondía al de un trabajo en equipo lo cual repercutía en la forma en que transmitían sus mensajes, el momento y los canales utilizados, por ello el coach contribuyo a que su área de oportunidad mejorara logrando que la reflexión diera como resultado modificar su actitud de comunicación y líder.

Los directores se identificaron como líderes al mejorar su comunicación tanto en la recepción del mensaje, como en la emisión del mismo, consiguiendo una disminución del carácter autoritario. Esto provocó que los directores mejoraran en uso y cuidado de sus palabras, logrando que el mensaje llegue a todos con efectividad y obtener resultados óptimos. Es preciso indicar que los directores consiguieron identificar el tipo de liderazgo que realizan, el tipo de comunicación

que mantiene con su equipo y de esta manera se lograron evidenciar sus debilidades y fortalezas.

Los directores fueron claros e indicaron que, conocen la importancia de saber comunicar de forma efectiva, también comprenden la fuerza de la comunicación entre la entidad a fin que exista coordinación, la cual es irremplazable para los objetivos educativos como afirma Zapatero (2012). Por esta razón los directores tienen que ingeniárselas para fomentar y ver que se lleve a cabo una comunicación y participación adecuada entre los miembros del centro, para que se eleve el desempeño laboral. Es importante señalar que la comunicación se debe de dar no solo de forma descendente, si no ascendente. El valor de la comunicación es patente tanto para la organización como para el equipo humano que la compone y el gran reto es conseguir una cultura organizativa predispuesta a comunicarse. En fin, una buena comunicación es parte fundamental para el éxito de la institución educativa.

La comunicación de los directores se mejoró al obtener un promedio de 93% de efectividad en el post test, reconociendo que no es posible solo girar ordenes, además hay que escuchar la opinión de los demás para mejorar los procesos.

Los canales para enviar los mensajes deben ser verificados, las palabras no deben poseer ambigüedad de interpretación y el carácter autoritario disminuyó a un 40%, permitiendo mayor accesibilidad a ellos.

Los directores son conscientes del liderazgo que ejercen en la escuela y comunidad; la importancia que tiene la comunicación para la toma de decisiones.

El proceso de reflexión, tiene cinco pasos que son resumir, analizar, construir, comprometerse, reflexionar los cuales permiten hacer correcciones de las actitudes en función de lo nuevo descubierto; de los cinco pasos quizá el más difícil de asumir es el compromiso pues modificar una conducta que se lleva

años realizando es difícil de hacer. La necesidad de la mejora continua se evidencia al modificar una actitud, de allí la necesidad de crear un plan de sostenibilidad. En un tiempo tan corto no puede pretenderse que los cambios permanezcan sin un coach.

Wise (2013), establece que el uso del COC mejora el proceso educativo, es una estrategia cuyo uso constante contribuye conversar con el acompañado y permite expresar con libertad sus inquietudes, luego observar y de nuevo conversar para lograr que reflexione; de tal manera que logre de manera consciente establecer los errores que ha cometido, en materia de comunicación se dificultaba un poco en el sentido de que ya era tan rutinaria las instrucciones que recibe de parte de su autoridad inmediata sin embargo paulatinamente se logró que las instrucciones recibidas y las que giraba fueran analizadas, reformadas, y mejoradas si fuera necesario, recibiendo los aportes del personal educativo en cuyo caso las acciones se fueron encaminando de mejor manera.

No es que los directores no supieran comunicarse con las palabras apropiadas, era el hecho de que no se lograba transmitir el objetivo de tal o cual acción, la ejecución de procesos, actividades u otros parecía ante los ojos de los docentes un quehacer caprichoso para rendir informes sin fundamento y carente de resultados.

Los directores habían olvidado lo importante de la comunicación interpersonal, que de acuerdo a Zayas (2013) es donde se produce la relación humana directa con mayor intensidad y comunicación más efectiva para el logro de la calidad educativa. Se evidencio para ellos la mejora de los procesos educativos dentro y fuera del aula, así como dentro y fuera del establecimiento. Aunque este proceso es muy fácil de perder por la costumbre de que de cierta manera es más fácil y cómodo girar instrucciones; aunque el análisis y discusión de las órdenes que se reciben han brindado frutos convertidos en solidaridad, colaboración y empatía,

mismos que han mejorado la relación de los docentes, ya se identifican como parte de y no solamente como entes ejecutores.

Los directores han logrado una comunicación cuyo resultado se refleja en que los procesos se han mejorado paulatinamente, esto se evidencia cuando en las comunidades de aprendizaje realizadas para analizar el resultado de aprendizaje de los niños, y dificultades que se han presentado los directores acompañados, han dejado de establecer impositivamente que debe hacer el docente, sino que analizan los casos desde diversos puntos de vista, se aportan diversas estrategias, y se establece una fecha próxima para conocer los resultados que se han obtenido al aportar diversas alternativas de apoyo para los niños con dificultades, esto genera un clima de confianza al padre de familia pues ve el involucramiento del director en los procesos en búsqueda de soluciones que fortalezcan el aprendizaje del niño.

Cada miembro del personal ha mejorado su forma de comunicación con los padres de familia, pese a no habersele dado directamente las estrategias para mejorar la comunicación, pero los directores han sido quienes con su actitud han contribuido a la modificación de las actitudes del docente ante el padre de familia y sus mismos alumnos. Al percibir los alumnos un clima menos impositivo, han empezado a aportar sus ideas dentro del aula, transformándola en un lugar más tolerante, solidario. La mejora continua es parte del quehacer del director a través de comunidades de aprendizaje sabiendo que como afirma Diez y Flecha (2010) permite colaboración y enriquecimiento, porque le ha sido evidente como ha renovado todo el entorno educativo con la mejora de la comunicación.

8. CONCLUSIONES

- 8.1. Se mejoró la comunicación de Directores con Docentes.
- 8.2. Los directores se apropiaron de su rol de líder, logrando que los objetivos de los procesos se alcancen.
- 8.3. Los directores de los establecimientos mejoraron su liderazgo, siendo propositivos, teniendo una comunicación más asertiva con los docentes.
- 8.4. Se evidencio una mejor comunicación, más empática entre directores y docentes de los establecimientos educativos.

9. PLAN DE SOSTENIBILIDAD

9.1. Nombre del plan de sostenibilidad

El director líder a través de las comunidades de aprendizaje, fortalece la comunicación efectiva y asertiva para lograr una convivencia armoniosa en búsqueda de la calidad educativa.

9.2. Antecedentes

En la práctica realizada en los cuatro establecimientos educativos del municipio de San Juan Ostuncalco, Quetzaltenango; se logró mejorar la comunicación entre la autoridad del establecimiento y los docentes; con este plan se pretende mantener el mejoramiento de la comunicación; ya que con facilidad se puede caer en la rutina de seguir solamente girando instrucciones: algo que debe quedar claro es que los directores no reciben una inducción para asumir el puesto que desempeñan, y la información que reciben se basa en cuestiones puramente administrativas no para su rol de líder, ello además de su falta de identificación con el establecimiento y en muchas ocasiones con el Ministerio de Educación.

9.3. Justificación

Para que los directores se sientan satisfechos del trabajo que realizan, la mejora continua es fundamental. Así como debe ser importante y relevante mantener la comunicación entre directores líderes y docentes; quienes deben realizar estrategias diversas que modifiquen sus actitudes, manteniendo una reflexión para poder avanzar continuamente en el cambio de actitud en búsqueda de una buena comunicación eficaz que permita desarrollar todos los procesos.

Durante la práctica realizada se observó que con voluntad se lograron desarrollar círculos de calidad, mejorando las relaciones comunicativas. Por lo tanto, se propone que continúe ya que se obtuvo buena respuesta.

9.4. Objetivos

9.4.1 Objetivo general:

Fortalecer la comunicación entre los directores líderes y su personal docente, para mantener la empatía.

9.4.2 Objetivos específicos:

- a) Desarrollar prácticas de comunicación asertiva en las comunidades de aprendizaje.
- b) Socializar continuamente estrategias comunicativas.
- c) Aplicar las estrategias de comunicación socializadas dentro del aula.

9.5. Logros esperados

9.5.1 Mejorar continuamente la comunicación de los directores con sus equipos de trabajo los que están conformados en los cuatro establecimientos por 46 docentes; en cuyo caso los 46 docentes realizaran un trabajo más efectivo y eficiente en cada proceso a realizar.

9.5.2 Además, se pretende que los directores sean multiplicadores en su contexto y con los directores de sus distritos respectivos en cuyo caso cada distrito está conformado por 22 directores, lo que se daría un total de 44 directores mejorando la comunicación en sus equipos de trabajo de cada establecimiento.

9.5.3 Que los estudiantes de los centros educativos sean beneficiados mejorando la comunicación con sus docentes.

9.6. Metodología

- a) En comunidades de aprendizaje para compartir experiencias

- b) Talleres de estrategias comunicativas. Realizar retroalimentación a través de blog, y de comunidades de aprendizaje creada en Facebook
- c) Trabajar los temas con padres de familia en la Escuela de Padres.

9.7. Cronograma

Actividad \ Periodo de ejecución:	2019				2020								
	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre
Comunidad de aprendizaje (Dificultades y deficiencias de la comunicación)													
Taller de docentes (Comunicación, concepto, elementos, características)													
Taller de padres de familia (Comunicación, concepto, elementos, características)													
Comunidad de aprendizaje (Tipos de comunicación)													
Taller de docentes y padres de familia (Tipos de comunicación)													
Comunidad de aprendizaje (Comunicación efectiva y asertiva)													
Taller de docentes (Comunicación efectiva entre padres y docentes)													
Taller de padres de familia (Comunicación efectiva entre padres y docentes)													
Comunidad de aprendizaje (Análisis de casos surgidos por falta de comunicación)													
Taller de docentes y padres de familia (Análisis de casos surgidos por falta de comunicación)													
Comunidad de aprendizaje (Retroalimentación)													

9.8. Recursos necesarios

9.8.1 Directores, docentes, coordinadores distritales, asesores pedagógicos y asesores administrativos.

9.9. Evaluación

9.9.1 Luego de cada comunidad de aprendizaje y cada taller es necesario verificar a través de boletas el alcance de los objetivos propuestos en cada sesión.

9.9.2 En la siguiente sesión realizar una retroalimentación.

10. EXPERIENCIA EXITOSA DE LIDERAZGO EN EL ACOMPAÑAMIENTO EDUCATIVO

1. Sensibilización

En la Escuela Oficial Urbana Mixta María Cristina Cabrera situada en el municipio de San Juan Ostuncalco del departamento de Quetzaltenango, es interesante observar que quien dirige el establecimiento es una mujer, el contexto donde se desarrolla su personal docente es mayoría de docentes mujeres, al realizar el diagnóstico y conversar con ella se percibe que se le reconoce como persona de autoridad en quien recaen todas las responsabilidades que el cargo conlleva. No se identifica como líder del equipo de trabajo sino como directora que debe llevar las cuestiones administrativas definidas y establecidas como tal.

Lo interesante es que a lo largo de la actividad de sensibilización fue evidente para ella que su rol no es únicamente administrativa, que además debe proyectarse a la comunidad siendo la líder que contribuye con sus conocimientos a encausar las acciones de toda una comunidad; pero para poder encausar estas acciones debe tener una comunicación que le permita transmitir mensajes acordes a su realidad sin herir susceptibilidades, que si no se posee el don de la palabra puede cultivarse para transmitir un mensaje que reitere la voluntad por salir adelante. Conocer los tipos de liderazgo fue determinante para aclarar qué tipo de líder es, reflexionar si ese es la clase de líder que su comunidad y equipo de trabajo necesitaba.

Al verificar que su liderazgo tenía como resultado entorpecer sus acciones, sus procesos no tenían los resultados esperados fue consciente de que su comunicación era deficiente, esto apertura su necesidad de modificar sus

actitudes y esperan una próxima reunión. Como coach realice bastante reflexión, basada en la propia experiencia de los resultados que la directora ha obtenido a lo largo de su labor, esto se hizo con las siete palancas para vencer la resistencia; la razón, la investigación, conectar, representación, recursos y recompensas, resistencias; no se ha hecho necesario utilizar las siete a la vez, ya que algunas permitían reaccionar a la directora inmediatamente.



Fotografía No. 5
EOUM María Cristina Cabrera
Fuente Rosemary Piedrasanta, julio 2019

2. Modificando acciones comunicativas

La Escuela Oficial Urbana de Varones José Ramón Ovando, es un establecimiento en el que se puede observar un personal grande, población escolar que ha crecido paulatinamente gracias a las innovaciones realizadas por el director del establecimiento donde ha captado la atención de padres de familia y los intereses de los estudiantes. Las actividades se van ejecutando con el personal dividido en subgrupos, sin embargo; la comunicación era para el director fluida ya que consideraba que las instrucciones eran directas y precisas.

El director tenía contemplado que si se lograban realizar las actividades aunque no todos estuvieran involucrados esto era suficiente, al trabajar el taller de comunicación y reflexionar utilizando las trece conductas de la confianza; que son: hablar claro, demostrar respeto, crear transparencia, corregir errores, mostrar lealtad, presentar resultados, mejorar, afrontar la realidad, clarificar las expectativas, practicar la responsabilidad, escuchar primero, mantener los compromisos y ampliar la confianza. Esto contribuyó a que el director pudiera ser consciente de la importancia que tiene la comunicación y que las acciones debían ser replanteadas, para obtener resultados distintos trabajando en equipo y no con grupos. Que no se realicen esfuerzos poco productivos, por el contrario que la comunicación sea eficiente y eficaz en función de mejorar todos los procesos.



Fotografía No. 6
EOUV Jose Ramon Ovando
Fuente Rosemery Piedrasanta, julio 2019

3. Comunicación asertiva

Cada director consideraba que su comunicación era la idónea, ya que lo que se solicitaba se entregaba, las actividades a realizar con uno que otro tropiezo se

lograban hacer, no se evaluaban los resultados para considerar cual era la causa de algunas confusiones. La comunidad de Caserío Los López es parte de la Aldea La Victoria, misma que realizan sus actividades de conformidad con los que deciden los Alcaldes Auxiliares o COCODE de turno sin aceptar opinión o sugerencia alguna de ningún miembro o institución que se encuentre en la comunidad.

En el caso del director de Escuela Oficial Rural Mixta Caserío Los López la comunidad no sugiere, ordena, pese a su alto nivel de proyección con la comunidad, su buena relación, conocimientos, esto lo fue llevando ha que las actividades se ejecutan y su conclusión al no salir las mismas óptimamente era que cuando daba instrucciones no se le ponía la atención que se necesitaba a las indicaciones.

Durante el taller se realizaron actividades que permitían diferenciar una orden llana, a la solicitud respetuosa de una colaboración; el uso de las siete palancas para combatir la resistencia fue muy importante ya que nos dio insumos para que con persistencia se aceptara que la comunicación entre el director y el equipo de trabajo era deficiente. Que además de mejorar la comunicación con el equipo de trabajo se hace necesario de la misma manera hacerlo con la comunidad, existían paradigmas que se evidenciaron como tal.



Fotografía No. 7
EORM Caserío Los López
Fuente Rosemery Piedrasanta, julio 2019

4. La Diversidad del director

Trabajar con las funciones administrativas es una gran carga de trabajo, las actividades técnicas pero aunado a esto realizar el trabajo docente complica aún más el desarrollo de otro tipo de acciones. Al trabajar con el director de la escuela oficial rural mixta, vespertina de Aldea Varsovia, fue todo un reto ya que se debía lograr adecuar horario, y actividades establecidas en su plan de trabajo docente y como director. Contribuyó mucho la disposición del señor director, y de la colaboración de los docentes del establecimiento realizándose un trabajo en equipo, la particularidad del establecimiento de ser multigrado es el reto que se enfrenta de realizar una educación encaminada a la calidad educativa.

Un director con la claridad de ser un líder de la comunidad, sin embargo, con ideas erradas de cómo establecer una comunicación asertiva con sus compañeros de trabajo; cuando y porque canales idóneos, así como el

significado del mensaje; ya que su idioma materno mam y el de sus compañeras castellano interpretan distinto.

Con su disposición se hizo énfasis en la reflexión, en el uso del COC que permitía lograr analizar y estar en situaciones reales para comprender la importancia de la comunicación entre quien dirige el establecimiento y su equipo de trabajo. Fue una experiencia que permitió contribuir en el flujo de la información oportuna, contribuyendo a la eficiencia y eficacia, sin duplicar esfuerzos.



Fotografía No. 8
EORM Aldea Varsovia
Fuente Rosemery Piedrasanta, julio 2019

11. MI GRAN EXPERIENCIA EXITOSA LIDERAZGO, COMUNICACIÓN Y CALIDAD, SINÓNIMO DE ÉXITO.

Soy Rosemery Guadalupe Piedrasanta Gramajo, originaria del municipio y departamento de Quetzaltenango. Egresada del Instituto Normal para Señoritas de Occidente el Centenario INSO como Maestra de Educación Primaria Urbana, Bachiller en Ciencias y Letras y Secretaria Bilingüe del Colegio Salesiano María Auxiliadora de Quetzaltenango; Profesora de Segunda Enseñanza en pedagogía y ciencias de la Educación estudiado en Universidad Francisco Marroquín; Profesora en pedagogía y psicología obteniendo la Licenciatura en Pedagogía en la Universidad Rafael Landívar; próxima a obtener el título de maestría en Acompañamiento y Liderazgo Educativo en EFPEM-USAC.

Inicie mi labor educativa en la Escuela Oficial Rural Mixta del Cantón Tierra Colorada, siendo docente de grado, multigrado y directora. Tuve la oportunidad de laborar como facilitadora en el Programa de Desarrollo Profesional, Catedrática en el Instituto Técnico Industrial, posteriormente en el Instituto Normal para Señoritas de Occidente, luego estuve como Coordinadora Técnica Administrativa en el municipio de Sibilia, me traslade a San Juan Ostuncalco y actualmente a Quetzaltenango aun como Coordinadora Técnica Administrativa, recorrido realizado durante veintinueve años dentro del Ministerio de Educación en roles distintos que me permitió adquirir diversidad de experiencias.

La práctica profesional la desarrolle en cuatro establecimientos del municipio de San Juan Ostuncalco, Quetzaltenango, los cuales son: Escuela Oficial Rural Mixta Caserío Los López, Escuela Oficial Rural Mixta Aldea Varsovia, Escuela Oficial Urbana Mixta María Cristina Cabrera González, Escuela Oficial Urbana de Varones José Ramón Ovando; los establecimientos del área rural tienen la

característica de ser directores con grado, mientras que los de área urbana directores sin grado; todas pertenecientes al área mam, carentes de pertenecer a SINAIE (Sistema Nacional de Acompañamiento Educativo) y el personal en general sin la formación de PADEP (Programa Académico de Desarrollo Profesional Docente).

Al realizar el diagnóstico se evidenció la problemática de comunicación, esto me llevó a elegir el eje de Acompañamiento a Directores de Centros Educativos. Este eje es el adecuado para mejorar la comunicación entre directores y equipo de trabajo, lograr la reflexión constante en el proceso cotidiano basado en la mejora continua.

La maestría en Liderazgo y Acompañamiento Educativo me permitió adquirir experiencias desde el rol de acompañante, por ello realice dos planes de acción denominados:

- Líder educativo, los directores se sensibilizan en función de identificarse como líderes ya que el rol que se desempeña es puramente administrativo olvidando así mismo trabajar en equipo, fue interesante que los establecimientos del área urbana no se reconocían como líderes.
- Líder acompañante, los directores se identificaban como líderes, pero con el convencimiento de que su palabra es ley, y sus criterios incuestionables.

Por ello el Coaching era necesario, para que de acuerdo a su definición “Coaching es llevar a una persona valiosa de donde él está a donde él o ella puede llegar” (Coaching para el liderazgo educativo, pág. 9) me permitiera contribuir con los directores, elementos valiosos de los establecimientos, a mejorar la comunicación con su equipo de trabajo corrigiendo los resultados.

Los elementos fundamentales para el desarrollo de mis planes de acciones son que el liderazgo educacional a nivel de escuelas juega un rol altamente significativo en el desarrollo de cambios en las prácticas docentes, en la calidad de estas prácticas, y en el impacto que presentan sobre la calidad de aprendizaje de los alumnos en las escuelas (Anderson, 2010) y que la comunicación es todo proceso de interacción social por medio de símbolos y sistemas de mensajes. Incluye todo proceso en el cual la conducta de un ser humano actúa como estímulo de la conducta de otro ser humano. Puede ser verbal, o no verbal, interindividual o intergrupala (Lomonosov, 2013).

La experiencia más exitosa es la de Líder Educativo, al lograr el empoderamiento de director como coordinador de un equipo de trabajo con una comunicación eficiente y eficaz, dentro de los establecimientos educativos en donde realice mi práctica el setenta y cinco por ciento eran directores del sexo masculino, por el contexto cultural y laboral esto da ventajas en el momento de desarrollar dicha labor. El otro veinticinco por ciento era dirigido por una mujer, lo que conlleva una carga adversa aunado a los paradigmas existentes, a la carencia de inducción al asumir un puesto distinto al de ser docente, y al querer tener dominio sobre un grupo de trabajo, lo que nos lleva al final a una deficiente comunicación.

Por ello se hace una sensibilización dirigida al reconocimiento y concientización del ser y poseer un liderazgo para lograr un equipo de trabajo; enfrentarse a un equipo de trabajo que tradicionalmente ha sido dirigido por varones, es uno de los retos que se debe vencer día a día.

La comunicación es un elemento importante para el acercamiento y fortalecimiento a la comunidad educativa. Al lograr evidenciar a la directora de sus capacidades como líder, su habilidad de comunicación asertiva contribuye a su empoderamiento como líder educativo. Las siete palancas para vencer la resistencia; la razón, la investigación, conectar, representación, recursos y

recompensas, resistencias; son herramientas que permiten lograr un acercamiento real.

A partir de la intervención realizada los directores que se consideran autoridad más que líderes sin tomar en cuenta la opinión de su equipo de trabajo, mejoran notablemente su comunicación tanto en la recepción del mensaje, como en la emisión del mismo, optimizan sus mensajes en el momento, lugar y tiempo adecuado para poder obtener mejores resultados.

Los directores de los establecimientos que ejercen su labor mecánicamente sin identificarse como líderes del establecimiento generaron un cambio radical ya que son más conscientes de su trabajo como líderes dentro del establecimiento, identifican el tipo de liderazgo que realizan y el tipo de comunicación que mantienen con su equipo. Transformando sus debilidades en fortalezas.

Contribuyen en obtener esta experiencia el Ministerio de Educación, EFPEM-USAC, USAID al otorgarme la beca, los fundamentos teóricos y prácticos; Coordinadores Distritales, directores de los establecimientos, docentes, en su participación directa e indirecta en la práctica realizada, catedráticos, facilitadora y compañeros de la Maestría en Liderazgo y Acompañamiento Educativo en la intervención en el proceso formativo.

Algo que hizo difícil llevar a cabo mi plan de acción fue el tiempo establecido, ya que coincidía con actividades diversas, establecidas por el Ministerio de Educación, de las autoridades locales y las propias del municipio. Criterios diversos de quienes hacen funciones de supervisión, los establecimientos pertenecían a dos sectores distintos, además de la distancia en que se encuentran los centros educativos de mi lugar de trabajo.

Quienes participaron en esta práctica directa e indirectamente, consideran que se hace necesaria esta intervención, que la misma es agradable, respetuosa y

oportuna; contribuye en el desarrollo personal, laboral de la comunidad educativa. Consideran que en algunas ocasiones es necesario que se evidencie las debilidades, debido a que la cotidianidad de la vida nubla el criterio del quien dirige las instituciones educativas.

El plan de sostenibilidad que denominé la Comunicación clave de la comprensión; toma en consideración la realidad del contexto, el tiempo, la experiencia, por ello son acciones realizables únicamente con la voluntad y disposición de los involucrados, consiste en realizar comunidades de aprendizaje y talleres especializados en comunicación, en tiempo oportunos que no irrumpen con el desarrollo de las demás actividades de los centros educativos.

El desarrollar esta intervención me hace sentir útil, capaz y satisfecha del compromiso asumido con las instituciones que respaldan esta maestría, con mi familia y conmigo; con poder aportar a la comunidad educativa los conocimientos adquiridos en búsqueda de la mejora continua y la calidad educativa.

Aprendí que es fundamental tener los conocimientos, aplicarlos y ponerlos a disposición adecuadamente, es decir; el diagnóstico es necesario y un plan acción indispensable. Que ser acompañante es un compromiso de vida, se lleva a cabo en todos los ámbitos, laboral, personal, familiar, social. La calidad educativa es labor de quien quiere el desarrollo del país, desde el espacio que se tenga injerencia.

12. REFERENCIAS

Bibliografía

- Díez, J., y Flecha, R. (2010). Comunidades de Aprendizaje: un proyecto de transformación social y educativa. Monográfico sobre Comunidades de Aprendizaje. Revista Interuniversitaria de Formación del Profesorado, 67(24,1), 19-30.
- Fernández, S. (2012). Cómo gestionar la comunicación: en organizaciones públicas y no lucrativas (1ª. ed.) España: Narcea, S.A
- Jonh H. Zenger , Mariano Operé (2008) Revista APD Julio-Agosto 2008, pàg.77.
- Lewis. J. P. (2004). Estilos de liderazgo. En Liderazgo de proyectos: Más allá de la administración, sea un auténtico líder de proyectos (pp. 79-94). México: McGraw-Hill.
- Wise, D. (2013). Coaching para el Liderazgo Educativo. USAID/Reforma Educativa en el Aula.
- W.Timothy Galway. (1989) El juego interior del tenis Editorial Sirio S.A.
- Zapatero, A. (2012). Manual operaciones básicas de comunicación. Madrid, España: Editorial CEP S.L.

E-grafía

- Anderson, S. (2010). Liderazgo. Disponible en:
http://scielo.cl/scielo.php?pid=so718-69242010000200003&script=sci_arttext

- Carrasco, E. (2006). Liderazgo. Disponible en:
<http://tesisdeliderazgopiura2009.blogspot.com/2009/03/tesis-de-liderazgo-2008.html>
- Covey, S. (2012). Liderazgo. Disponible en:
<http://es.scribd.com/doc/48573587/El-Liderazgo-Centrado-en-Principios-Stephen-R-Covey>
- Daras, C. (2007). Tipos de comunicación. Disponible en:
<http://relacionesypubli.lacoctelera.net/post/2007/03/22/el-proceso-comunicacion-y-tipos-comunicacion>
- Delfín, O. (2012). Plan de capacitación. Disponible en:
<http://www.monografias.com/trabajos82/elaboracion-plan-capacitacion/elaboracion-plan-capacitacion2.shtml>
- Díaz, T. (2018). Definición de Nube de palabras. Disponible en:
<https://www.economiasimple.net/glosario/nube-de-palabras>
- Gástelo, D. (2010). Trabajo en equipo. Disponible en:
<http://www.universidadperu.com/articulo-la-relacion-del-equipo-y-el-liderazgo-universidad-peru.php>
- Lomonosov, M. (2013). Comunicación. Disponible en:
<http://es.scribd.com/doc/78815273/Conceptos-de-La-Comunicacion-Diferentes-Autores>
- López, A. (2006). Tipos de liderazgo. Disponible en:
<http://tesisdeliderazgopiura2009.blogspot.com/2009/03/tesis-de-liderazgo-2008.html>
- Nureya, A. (2006). Inteligencia emocional en el liderazgo: Hoy se requieren líderes con inteligencia emocional. Disponible en:
<http://www.edicionesespeciales.elmercurio.com/destacadas/detalle/index.asp?idnoticia=0121062006021X0160010>
- Ugarte, D. (2003). Liderazgo. Disponible en:
<http://tesisdeliderazgopiura2009.blogspot.com/2009/03/tesis-de-liderazgo-2008.html>

Zayas, P. (2013). La comunicación interpersonal. Disponible en:
[http://www.eumed.net/libros-gratis/2010f/879/la comunicación interpersonal](http://www.eumed.net/libros-gratis/2010f/879/la_comunicación_interpersonal).

13. ANEXOS

En los anexos presentará los formatos utilizados en su práctica, así como todas aquellas evidencias –Cronograma, formatos del consolidado, etc.-

¿Te comunicas bien?

Establecimiento: _____

Califica cada una de las frases que aparecen a continuación con las siguientes numeraciones:

- 1: No muy exacta
- 2: Ligeramente exacta
- 3: Generalmente exacta
- 4: Muy exacta

	1	2	3	4
1. Yo sí sé escuchar. Estoy siempre atento y en actitud receptiva.				
2. Cuando me encuentro con alguien por primera vez, trato de dar una buena impresión.				
3. Cuando hablo, lo hago oportunamente y me expreso de forma correcta. Mis palabras tienen un efecto notorio sobre los demás.				
4. Me encuentro animado al hablar. Mi lenguaje corporal es rico.				
5. Empleo la modulación y el volumen de voz para reforzar lo que digo.				
6. Cuando participo en una conversación siempre trato de ser amable.				
7. Hasta la fecha, mis técnicas de comunicación interpersonal son la clave de mi éxito.				
8. Comprendo la importancia que tiene el dominio de mí mismo y siempre lo práctico.				
9. Interactúo bien con la gente porque entiendo todos los elementos implicados en la conversación.				
10. Siempre cuido lo que digo porque sé que hasta las paredes tienen oídos.				

11. En muy pocas ocasiones hablo acerca de una información o la revelo si considero que puede ser delicada.				
12. Puedo permanecer en silencio a propósito, pues ejerzo un excelente control sobre cada palabra que pronuncio.				
13. Ejercicio control sobre lo que digo, incluso después de beber algunas copas				
14. Siempre me siento obligado a confesarlo todo para desahogarme.				
15. Confío poco en los demás.				
16. Soy capaz de guardar un secreto.				
17. Muy pocas veces me siento impulsado a cometer una indiscreción.				
18. Creo que las filtraciones de información en una empresa son graves y negativas.				
19. A menudo doy, inconscientemente, claves ocultas en mi conversación.				
20. Nunca participo en altercados o discusiones.				
21. El control que ejerzo sobre lo que digo es algo que sale natural de mí.				
22. Siento que me comporto muy bien en la mayoría de las conversaciones.				
23. No reacciono emocionalmente cuando me siento atrapado o me provocan				
24. Entiendo mis sentimientos recónditos y sé porqué digo ciertas cosas.				
25. Sé cuándo es mejor guardar silencio.				
26. Me cuesta mucho trabajo guardar para mí mismo la información importante que se me confía.				
27. Casi nunca empleo palabras malsonantes en un ambiente social o laboral.				
28. Sé escuchar a los demás pero con frecuencia no presto atención a lo que me dicen.				
29. Sé cuándo debo dejar de hablar a los demás.				

30. Soy muy eficaz cuando se trata de persuadir a las personas de que comprendan mi punto de vista o de que hagan lo que yo deseo.				
31. A pesar de que me gustaría ser franco, creo que no podría sobrevivir si digo siempre la verdad, así que miento de vez en cuando.				

Valoración del test de comunicación:

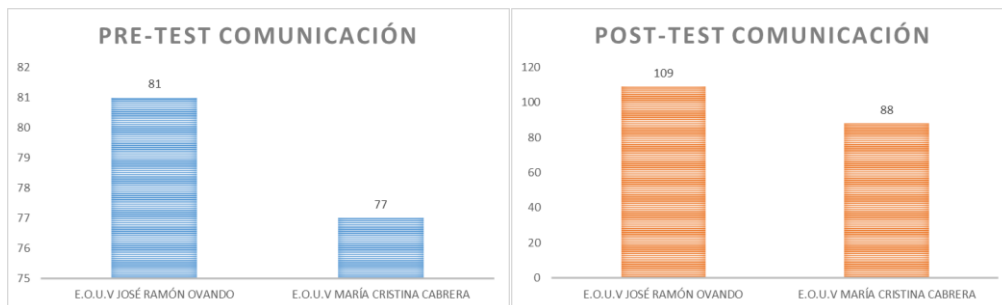
Menos de 80 puntos:

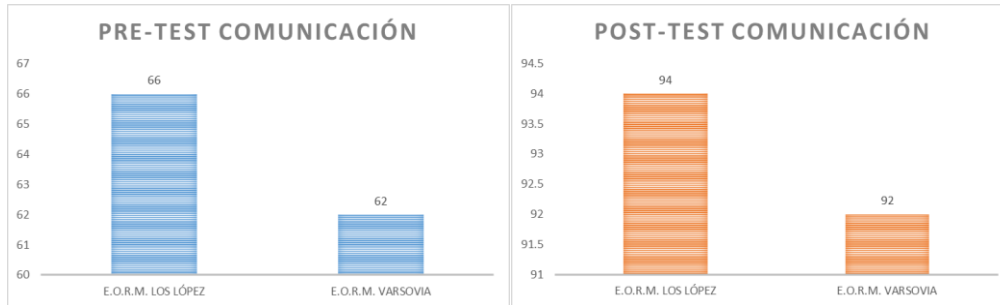
Si tu puntuación es menor de 80, necesitas hacer un esfuerzo para entender mejor a los demás. Muchas veces, saber comunicar consiste, sobre todo, en saber escuchar. Verás lo mucho que puedes llegar a aprender de otras personas si las escuchas atentamente y te darás cuenta de cuando dices algo que duele o cuando has hablado de más. A veces hacer gala de una sinceridad extrema como la tuya, aunque muy loable, no es la mejor estrategia para la comunicación.

80 puntos o más:

Si has obtenido una calificación superior a 80 puntos es porque ejerces un gran control sobre tus palabras. Comprendes bien la complejidad de lo que los demás te comunican y no asumes riesgos a la hora de hablar con los demás. Pero ten cuidado con acabar mintiendo demasiado para quedar bien o "hacer feliz" a tu interlocutor, pues puede ser un arma de doble filo. Demasiado control también da sensación de falsedad.

GRAFICAS DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS PRE Y POST TEST





Test de liderazgo

Ficha técnica del instrumento

Elemento de estudio	Liderazgo
Indicador	Estilos de Liderazgo
Nombre	Cuestionario de estilos de liderazgo
Que mide:	La orientación que tiene cada persona hacia el estilo de liderazgo autocrático, participativo o liberal, que son los más comunes dentro de las organizaciones
Reactivos:	<p>Está formado por 35 preguntas cerradas de las cuales:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 24 muestran una orientación hacia la tarea (T) y • 11 se enfocan hacia el grupo (G) <p>Las respuestas son de selección múltiple:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Siempre (A), • Casi Siempre (B), • A veces (C), • Casi nunca (D), • Nunca (E)
Tiempo de solución:	30 minutos máximo
Forma de aplicación	Tiempo de solución: 30 minutos máximo Forma de aplicación: El cuestionario lo debe responder la persona evaluada, no lo debe llenar el investigador. Las instrucciones de cómo contestarlo se encuentran al inicio del instrumento. Se pueden reunir todos en un salón y esperar que lo llenen en ese mismo momento, individualmente o se les entrega a cada uno por aparte, según el tiempo disponible.

Puesto que ocupa:

Años de laborar en la Institución:

Número de empleados bajo su cargo:

Edad:

Instrucciones: Encierre con un círculo la letra que mejor corresponda a su conducta como líder o dirigente, tomando como referencia lo siguiente: A SIEMPRE B CASI SIEMPRE C A VECES D CASI NUNCA E NUNCA.

1	Yo soy el portavoz del grupo hacia el exterior	A B C D E
2	Estimulo el trabajo fuera de la jornada laboral	A B C D E
3	Doy plena libertad de acción a los miembros del grupo	A B C D E
4	Estimulo la ejecución de tareas de acuerdo a las reglamentaciones establecidas	A B C D E

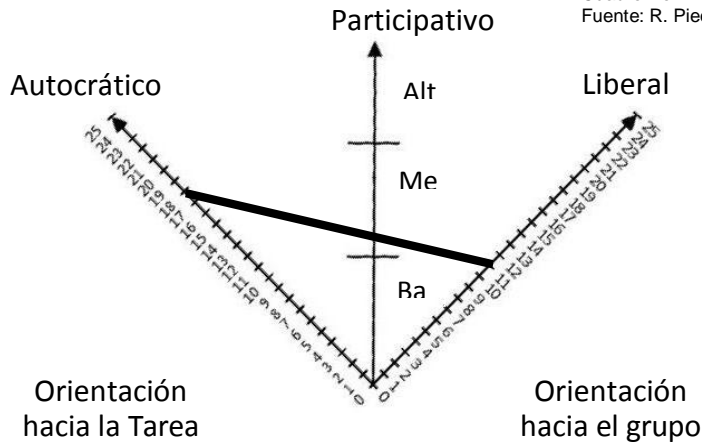
5	Permito que los miembros del grupo solucionen problemas de acorde a sus criterios	A B C D E
6	Presiono para la obtención de mayores logros con relación a otros grupos concurrentes	A B C D E
7	Incito a los miembros del grupo a realizar mayores esfuerzos	A B C D E
8	Examino mis opiniones en el seno del grupo	A B C D E
9	. Permito que los miembros del grupo ejecuten su tarea en la forma que mejor les parezca	A B C D E
10	Trabajo duro para progresar	A B C D E
11	Me acomodo fácilmente a situaciones de demora e Incertidumbre	A B C D E
12	Expongo mis opiniones en nombre del grupo en presencia de visitantes	A B C D E
13	Hago lo posible para que la tarea se lleve a cabo en ritmo acelerado	A B C D E
14	Permito que los compañeros del grupo realicen las tareas de acuerdo a sus puntos de vista	A B C D E
15	Yo dirijo las diferencias que surgen en el grupo	A B C D E
16	Me ocupo de cada detalle	A B C D E
17	Represento al grupo en encuentros externos	A B C D E
18	Dudo en dar al grupo libertad de acción	A B C D E
19	Decido qué hacer y cómo	A B C D E
20	Presiono para la obtención de resultados	A B C D E
21	Delego en miembros del grupo atribuciones y autoridades que podría manejar personalmente	A B C D E
22	Generalmente las cosas se llevan a cabo tal y como está previsto	A B C D E
23	Posibilito a los miembros del grupo poner en relieve gran grado de iniciativa	A B C D E
24	Distribuyo determinadas funciones entre los miembros del grupo	A B C D E
25	Estoy dispuesto a la introducción de cambios	A B C D E
26	Solicito a los miembros del grupo que trabajen más duro	A B C D E
27	Confío en el buen criterio de los miembros del grupo	A B C D E
28	Determino la agenda para la ejecución de la tarea	A B C D E
29	Me niego a explicar mis vías de acción	A B C D E
30	Convenzo a los demás que mis puntos de vista les convienen	A B C D E
31	Posibilito a los miembros del grupo determinen por sí mismos su ritmo de trabajo.	A B C D E
32	Incito al grupo a obtener mejores logros que los obtenidos en el pasado	A B C D E
33	Actúo sin consultar al grupo	A B C D E
34	Solicito al grupo que actúe acorde a las costumbres y reglamentaciones existentes.	A B C D E
	Intento mis colaboradores a normas y metodologías precisas	A B C D E

¡Gracias por su Colaboración!

Resultados Test de liderazgo

Puesto	Estilo de liderazgo			Orientación
	No. Autocrático	Nivel Participativo	No. Liberal	
Director	18	Medio	11	Hacia la tarea (T)

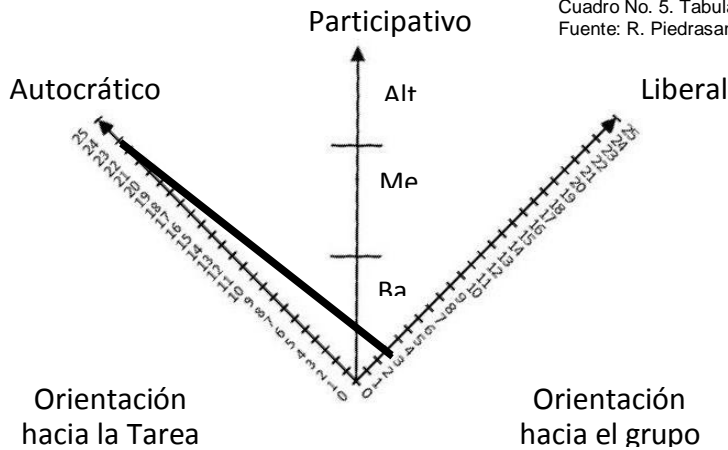
Cuadro No. 4. Tabulación Cuestionario, Estilos de Liderazgo. Fuente: R. Piedrasanta, mayo 2019.



Gráfica No. 2. Resultados Cuestionario a Directores, Estilos de Liderazgo. Fuente: R. Piedrasanta, mayo 2019.

Mando	Estilo de liderazgo			Orientación
	No. Autocrático	Nivel Participativo	No. Liberal	
Directivo	23	Bajo	3	Hacia la tarea (T)

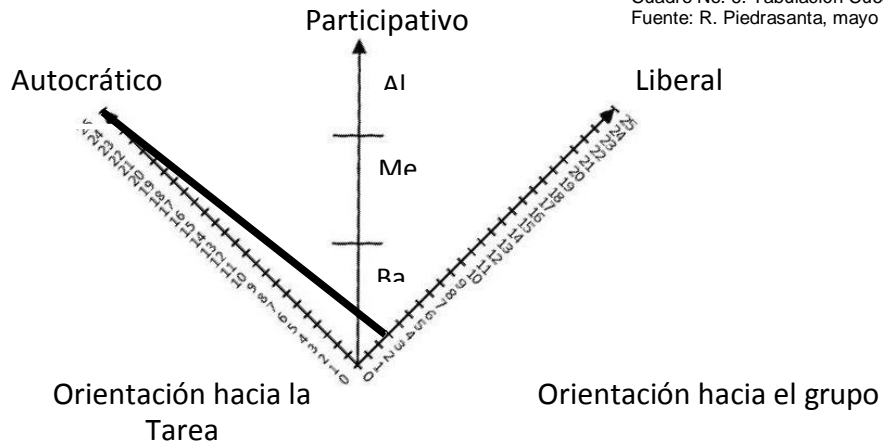
Cuadro No. 5. Tabulación Cuestionario, Estilos de Liderazgo. Fuente: R. Piedrasanta, mayo 2019.



Gráfica No. 3. Resultados Cuestionario a Directores, Estilos de Liderazgo. Fuente: R. Piedrasanta, mayo 2019.

Mando	Estilo de liderazgo			Orientación
	No. Autocrático	Nivel Participativo	No. Liberal	
Medio	25	Bajo	3	Hacia la tarea (T)

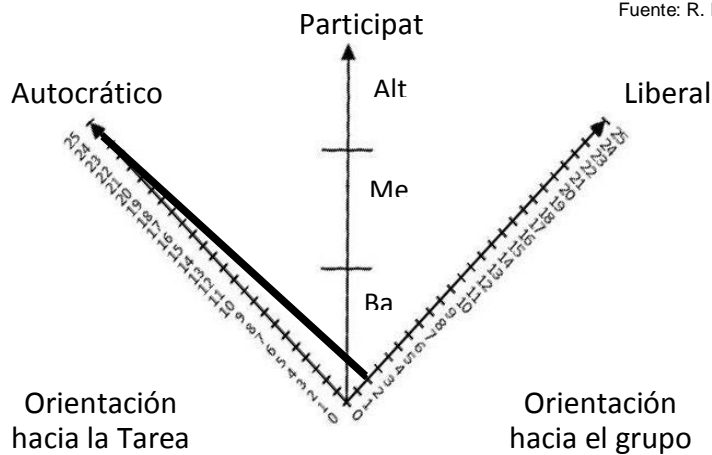
Cuadro No. 6. Tabulación Cuestionario, Estilos de Liderazgo.
Fuente: R. Piedrasanta, mayo 2019.



Gráfica No. 4. Resultados Cuestionario a Directores, Estilos de Liderazgo.
Fuente: R. Piedrasanta, mayo 2019.



Mando	Estilo de liderazgo			Orientación
	No. Autocrático	Nivel Participativo	No. Liberal	
Medio	24	Bajo	2	Hacia la tarea (T)

Cuadro No. 7. Tabulación Cuestionario, Estilos de Liderazgo.
Fuente: R. Piedrasanta, mayo 2019.



Gráfica No. 5. Resultados Cuestionario a Directores, Estilos de Liderazgo.
Fuente: R. Piedrasanta, mayo 2019.

Control de actividades y hojas de asistencia


USAC DEPARTAMENTO DE ESTUDIOS DE POSTGRADO EPEM




REGISTRO DE ASISTENCIA DE PERSONAL PARTICIPANTE

Nombre de la Actividad: Presentación de Resultados
 Nombre del Instructor o Responsable: Maestrante Rosmary Firdolante Dirección o Dependencia Responsable:
 Sede: San Juan Ostuncalco Quetzaltenango
 Fecha de la Actividad: 30-07-2019 Hora(s): de 9:00 a 9:30
 Descripción de la Actividad: Presentación de Resultados

Este formato debe registrarse en su sistema de gestión de actividades y asistencia en su sistema de gestión de actividades y asistencia. Véase el manual de usuario en la columna de cargo, curso, sección o tema.

#	Nombre y Apellidos completos del participante	Institución en Dependencia	Teléfono	Correo Electrónico	Dentro de la Institución	A	B	C	No. DR / Código del estudiante	Municipio	Departamento	Cargo	Firma
1	José Mauricio Díaz	COU SED	52335212	rosmary.firdolante@usac.edu.gt	X	40			2493 9836 0001	Quetzaltenango	Quetzaltenango	Directivo	<i>[Firma]</i>
2													
3													
4													
5													
6													
7													
8													
9													
10													
11													
12													
13													
14													
15													
16													
17													
18													
19													
20													
A. EDAD		B. GRUPO ÉTNICO		C. COMUNIDAD LINGÜÍSTICA				OBSERVACIONES					
1. 0-15 años	1. Guaymín	1. L'q'uj	1. Ixil	11. Tz'utuj	11. Totonicapán	11. Totonicapán	11. Totonicapán	11. Totonicapán	11. Totonicapán	11. Totonicapán	11. Totonicapán	11. Totonicapán	11. Totonicapán
2. 16-17 años	2. K'iche'	2. Mam	2. K'iche'	12. K'iche'	12. K'iche'	12. K'iche'	12. K'iche'	12. K'iche'	12. K'iche'	12. K'iche'	12. K'iche'	12. K'iche'	
3. 18-24 años	3. Mam	3. K'iche'	3. K'iche'	13. K'iche'	13. K'iche'	13. K'iche'	13. K'iche'	13. K'iche'	13. K'iche'	13. K'iche'	13. K'iche'	13. K'iche'	
4. 25 años o más	4. K'iche'	4. K'iche'	4. K'iche'	14. K'iche'	14. K'iche'	14. K'iche'	14. K'iche'	14. K'iche'	14. K'iche'	14. K'iche'	14. K'iche'	14. K'iche'	

Reservado para USAC. Fuente: Formato del Director General de Recursos Humanos.


USAC DEPARTAMENTO DE ESTUDIOS DE POSTGRADO EPEM


REGISTRO DE ASISTENCIA DE PERSONAL PARTICIPANTE

Nombre de la Actividad: Presentación de Resultados
 Nombre del Instructor o Responsable: Maestrante Rosmary Firdolante Dirección o Dependencia Responsable:
 Sede: San Juan Ostuncalco Quetzaltenango
 Fecha de la Actividad: 30-07-2019 Hora(s): de 7:30 a 8:00
 Descripción de la Actividad: Presentación de Resultados

Este formato debe registrarse en su sistema de gestión de actividades y asistencia en su sistema de gestión de actividades y asistencia. Véase el manual de usuario en la columna de cargo, curso, sección o tema.

#	Nombre y Apellidos completos del participante	Institución en Dependencia	Teléfono	Correo Electrónico	Dentro de la Institución	A	B	C	No. DR / Código del estudiante	Municipio	Departamento	Cargo	Firma
1	Melinda del Carmen Madrid	COU Mapeyapa	52335212	melinda.madrid@usac.edu.gt	X	3	24		2493 9836 0101	San Juan Ostuncalco	Quetzaltenango	Directivo	<i>[Firma]</i>
2													
3													
4													
5													
6													
7													
8													
9													
10													
11													
12													
13													
14													
15													
16													
17													
18													
19													
20													
A. EDAD		B. GRUPO ÉTNICO		C. COMUNIDAD LINGÜÍSTICA				OBSERVACIONES					
1. 0-15 años	1. Guaymín	1. L'q'uj	1. Ixil	11. Tz'utuj	11. Totonicapán	11. Totonicapán	11. Totonicapán	11. Totonicapán	11. Totonicapán	11. Totonicapán	11. Totonicapán	11. Totonicapán	11. Totonicapán
2. 16-17 años	2. K'iche'	2. Mam	2. K'iche'	12. K'iche'	12. K'iche'	12. K'iche'	12. K'iche'	12. K'iche'	12. K'iche'	12. K'iche'	12. K'iche'	12. K'iche'	
3. 18-24 años	3. Mam	3. K'iche'	3. K'iche'	13. K'iche'	13. K'iche'	13. K'iche'	13. K'iche'	13. K'iche'	13. K'iche'	13. K'iche'	13. K'iche'	13. K'iche'	
4. 25 años o más	4. K'iche'	4. K'iche'	4. K'iche'	14. K'iche'	14. K'iche'	14. K'iche'	14. K'iche'	14. K'iche'	14. K'iche'	14. K'iche'	14. K'iche'	14. K'iche'	

Reservado para USAC. Fuente: Formato del Director General de Recursos Humanos.



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



Nombre de la Actividad: Presentación de Resultados Pre y Post test
 Nombre del instructor o Responsable: Mariante Rosmary Pedraza Dirección o Dependencia Responsable: EORM Aldea Vacaonis
 Sede: San Juan Ostuncalca, Quezaltenango
 Fecha de la Actividad: 29-07-2019 Hora: 14:00 a 14:30
 Descripción de la Actividad: Presentación de Resultados

Este formulario aplica para registrar la asistencia en eventos en donde se requiere información estadística para los fines programados y elaboración de informes correspondientes. Señalar la edad real con una línea la columna de cargo, curso, especialidad, tema.

#	Nombres y Apellidos completos del participante	Institución y Dependencia	Teléfono	Correo Electrónico	Categoría			No. DPI / Código del estudiante	Municipio	Departamento	Cargo	Firma
					A	B	C					
1	<u>Fredy Orlando Ortega Viquez</u>	<u>EORM Aldea Vacaonis SV</u>	<u>587369793</u>	<u>fjortega@usac.gub.gt</u>	<u>30</u>	<u>1</u>	<u>10</u>	<u>625621749809</u>	<u>Sacatezquez</u>	<u>Quezaltenango</u>	<u>Docente</u>	<u>[Firma]</u>
2												
3												
4												
5												
6												
7												
8												
9												
10												
11												
12												
13												
14												
15												
16												
17												
18												
19												
20												
21												
22												
23												
24												
25												
26												
27												
28												
29												
30												

A. EDAD
 1. 0 - 13 años
 2. 14 - 17 años (adolescente)
 3. 18 años (adulto)
 4. 61 en adelante (tercera edad)

B. GRUPO ÉTNICO
 1. Mestizo
 2. Garifuna
 3. Maya
 4. Ladin
 5. Mestizo
 6. Otro

C. COMUNIDAD LINGÜÍSTICA
 1. Ixil
 2. Mam
 3. K'iche'
 4. Q'eq'ik'
 5. Tz'utuj
 6. Itz'at
 7. Ixil
 8. K'iche'
 9. K'ekchi
 10. Mam
 11. Itz'at
 12. Poptun
 13. Itz'at
 14. Q'eq'ik'
 15. K'iche'
 16. Itz'at
 17. Itz'at
 18. Itz'at
 19. Itz'at
 20. Itz'at
 21. Itz'at
 22. Itz'at
 23. Itz'at
 24. Itz'at

OBSERVACIONES:
 (Estructura para DGEF, Nombre, Firma y Foto del Director Centro Educativo (consecuencia responsabilidad))



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



Nombre de la Actividad: Resultados de Pre y post test
 Nombre del instructor o Responsable: Mariante Rosmary Pedraza Dirección o Dependencia Responsable: EORM Caserio Los López
 Sede: San Juan Ostuncalca, Quezaltenango
 Fecha de la Actividad: 29-07-2019 Hora: 9:30 a 10:00
 Descripción de la Actividad: Presentación de Resultados

Este formulario aplica para registrar la asistencia en eventos en donde se requiere información estadística para los fines programados y elaboración de informes correspondientes. Señalar la edad real con una línea la columna de cargo, curso, especialidad, tema.

#	Nombres y Apellidos completos del participante	Institución y Dependencia	Teléfono	Correo Electrónico	Categoría			No. DPI / Código del estudiante	Municipio	Departamento	Cargo	Firma
					A	B	C					
1	<u>Luis Fernando Caserio Cabeza</u>	<u>EORM Los López</u>	<u>30825347</u>	<u>fernandoc@usac.gub.gt</u>	<u>3</u>	<u>1</u>	<u>10</u>	<u>776034320771</u>	<u>Casco</u>	<u>Quezaltenango</u>	<u>Director</u>	<u>[Firma]</u>
2												
3												
4												
5												
6												
7												
8												
9												
10												
11												
12												
13												
14												
15												
16												
17												
18												
19												
20												
21												
22												
23												
24												
25												
26												
27												
28												
29												
30												

A. EDAD
 1. 0 - 13 años
 2. 14 - 17 años (adolescente)
 3. 18 años (adulto)
 4. 61 en adelante (tercera edad)

B. GRUPO ÉTNICO
 1. Mestizo
 2. Garifuna
 3. Maya
 4. Ladin
 5. Mestizo
 6. Otro

C. COMUNIDAD LINGÜÍSTICA
 1. Ixil
 2. Mam
 3. K'iche'
 4. Q'eq'ik'
 5. Tz'utuj
 6. Itz'at
 7. Ixil
 8. K'iche'
 9. K'ekchi
 10. Mam
 11. Itz'at
 12. Poptun
 13. Itz'at
 14. Q'eq'ik'
 15. K'iche'
 16. Itz'at
 17. Itz'at
 18. Itz'at
 19. Itz'at
 20. Itz'at
 21. Itz'at
 22. Itz'at
 23. Itz'at
 24. Itz'at

OBSERVACIONES:
 (Estructura para DGEF, Nombre, Firma y Foto del Director Centro Educativo (consecuencia responsabilidad))

SOBRE LAS INSTALACIONES:

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:**EVALUACIÓN A LA ACTIVIDAD Y AL ACOMPAÑANTE**

En cada aspecto evaluado marque la casilla correspondiente con una "X"

**PARA EL ACOMPAÑANTE: Rosemary Piedrasanta**

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:

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				