



USAC
TRICENTENARIA
Universidad de San Carlos de Guatemala

Universidad de San Carlos de Guatemala

Escuela de Formación de Profesores de Enseñanza Media

La Fortaleza Pedagógica y Administrativa de Directores de Centros Educativos del
Nivel Primario en los Procesos de Gestión Escolar

Investigación acción realizada en cuatro escuelas del Municipio de Chinique,
Departamento de Quiché

Osberto Filadelfo Ruiz Urizar

Asesor:
Reyneri Frayneer Santos Flores

Guatemala, octubre de 2019



Universidad de San Carlos de Guatemala

Escuela de Formación de Profesores de Enseñanza Media

La Fortaleza Pedagógica y Administrativa de Directores de Centros Educativos del
Nivel Primario en los Procesos de Gestión Escolar

Investigación acción realizada en cuatro escuelas del Municipio de Chinique,
Departamento de Quiché

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

Osberto Filadelfo Ruiz Urizar

Previo a conferírsele el grado académico de:

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

Guatemala, octubre de 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 Zapeda Escobar	Representante de Profesores Graduados
PEM. Maynor Ernesto Elias Ordoñez	Representante de Estudiantes
MEPU. Luis Rolando Ordóñez Corado	Representante de Estudiantes

TRIBUNAL EXAMINADOR

Dra. Walda Paola María Flores Luin	Presidente
M.A. María de los Ángeles Hernández Tzaquizal	Secretaria
M.A. Alba Luz Reynoso Cano	Vocal

Guatemala, 23 de octubre de 2019

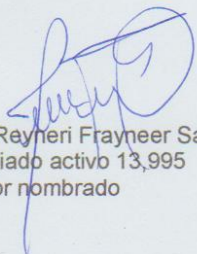
Dr.
Miguel Ángel Chacón Arroyo
Coordinador
Unidad de Investigación
EFPEM – USAC

Estimado Dr. Chacón Arroyo:

Atentamente tengo a bien informarle lo siguiente:

En mi calidad de Asesor del trabajo de graduación denominado **“LA FORTALEZA PEDAGÓGICA Y ADMINISTRATIVA DE DIRECTORES DE CENTROS EDUCATIVOS DEL NIVEL PRIMARIO EN LOS PROCESOS DE GESTIÓN ESCOLAR - INVESTIGACIÓN ACCIÓN REALIZADA EN CUATRO ESCUELAS DEL MUNICIPIO DE CHINIQUE, DEPARTAMENTO DE QUICHÉ”**, correspondiente al estudiante **Osberto Filadelfo Ruiz Urizar**, carné **9650816**, 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. Reyheri Frayneer Santos Flores
Colegiado activo 13,995
Asesor nombrado

C.c. Archivo



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 fortaleza pedagógica y administrativa de directores de centros educativos del nivel primario en los procesos de gestión escolar."** Investigación acción realizada en cuatro escuelas del municipio de Chinique, Departamento de Quiché. Presentado por el (la) estudiante **Osberto Filadelfo Ruiz Urizar**, carné No. 9650816, de la Maestría en Liderazgo en el Acompañamiento Educativo.

CONSIDERANDO

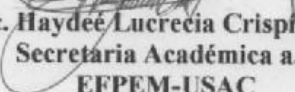
Que la Unidad de Investigación ha dictaminado favorablemente sobre el mismo, por este medio.

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.

"D Y ENSEÑAD A TODOS"


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



Ref. SAOIT44-2019
C.c. Archivo
HLCL/mglc

DEDICATORIA

A mis padres (QED), por haberme enseñado a luchar sin cesar, hasta alcanzar el éxito deseado; a mi esposa, hijos e hija, hermanos y hermanas; a mi familia en general, por estar siempre ahí, dispuestos a apoyarme cuando más lo necesito y por ser el motivo de ánimo para mantenerme de pie; y a mis amigos y compañeros de trabajo y estudio, porque siempre estuvieron dispuestos a tenderme esa mano ayudadora que fortalece y permite recuperar fuerzas para llegar a la meta propuesta en este camino de la vida, del crecimiento personal y de la formación académica.

AGRADECIMIENTOS

A Dios, por la existencia, por la salud y por la luz que se necesita en el sendero de la vida que nos lleva a la cima de la victoria.

A la Universidad de San Carlos de Guatemala, por constituir mi máxima casa de estudios y de formación académica.

A la Agencia de los Estados Unidos de América para el Desarrollo Internacional – USAID-, por el apoyo incondicional para alcanzar mi formación a nivel de maestría.

Al Ministerio de Educación de Guatemala, por permitirme el permiso necesario para asistir a todos los procesos de formación requeridos para el efecto.

A mis maestros y catedráticos en general, por todas sus enseñanzas.

Al facilitador del proceso de maestría, por todo el apoyo brindado, y más cuando sentía quebrarme por la sobrecarga de tareas de distinta índole.

Al cuerpo de directores y docentes de las cuatro escuelas asignadas para la realización de la práctica profesional.

A mis amigos y amigas, por sus voces de aliento.

RESUMEN

El acompañamiento educativo a directores de escuelas primarias, constituye una herramienta eficaz para la implementación de la calidad en el desempeño técnico pedagógico y administrativo, permitiendo el apoyo a docentes en el aula con el fin de mejorar el rendimiento de los estudiantes en las distintas áreas del conocimiento. Y en efecto, es preciso que el acompañante demuestre su capacidad de liderazgo para lograr que los miembros de su equipo le sigan y se muevan de donde están hasta donde puedan llegar en aras de implementar mejoras a la calidad educativa, en respuesta a las demandas que presentan, tanto los alumnos, como los padres de familia y demás instancias que constituyen parte de la comunidad educativa.

Durante el desarrollo de la práctica profesional, en la fase de investigación, se verificó que los directores de centros educativos, se limitan a cumplir requerimientos efectuados por sus superiores, mas no generan propuestas de mejora por convicción propia; manifestando una conducta de liderazgo transaccional y no transformacional que lo relega, a un sistema caduco y lo hace incapaz ante las exigencias de un mundo moderno y tecnológico. Y al haberse desarrollado el acompañamiento directo, se inyectó el interés por cambiar y apropiarse de los procesos que constituyen su fortaleza pedagógica y administrativa ante los embates de la gestión escolar, como una alternativa de cambio y mejora a nivel local.

El acompañamiento educativo, no solo se sustenta en la teoría, sino en normas legales que enmarcan las atribuciones de un director de escuela.

ABSTRACT

The educational accompaniment to directors of elementary schools, constitute an efficacious tool for the implementation of the quality in the technical pedagogic and administrative performance, allowing teachers in the classroom with the aim of improving the performance of the students in the different areas of knowledge the support to. And in fact, it is necessary for the companion to demonstrate his capacity of leadership to achieve that the members of his team follow themselves and move from where they are as far as pupils, like the family men and other instances that constitute part of the educational community can arrive for the sake of implementing improvements to the educational quality, in response to the requests that they present, as much.

During the practical professional's development, in the fact-finding phase, it was verified that the directors of educational institutions, they limit themselves to keep requests made by your superiors, but they do not generate improving proposals for own conviction; Manifesting a conduct of transactional leadership and transformational no that relegates it to an outmoded system and the ineffectual person before the requirements makes it out of a modern and technological world. And when to have developed the direct accompaniment, got a shot the interest to change and to take possession of the processes that constitute your pedagogic strength and white-collar worker before the onrushes of the school management, like a change alternative and improvement to local level.

The educational accompaniment, not only sustains himself in the theory, but in legal standards that delimit a school principal's attributions.

CH'UTI'NSANEM

(K'iche')

Ri achib'ilanem tijonik chike ri ajk'amal taq b'e rech le jalajoj tikb'al tijonem, pa taq le tijob'al, rech b'a winaqirisanik jun chak k'o uchuq'ab'il rech unimsarik ri taqanik che ri chak rech taqanel ch'ob'nel tijonik, rech b'a keto'ik ri ajtijab' pa taq le jalajoj kichak kakib'ano pa taq le tijob'al rech b'a sib'alaj utz kowinem chike ri ajtijoxelab' pa taq le jalajoj rupam no'jb'al. Xa k'ut rumal wa' sib'alaj rajawaxik ri achib'ilanem rech k'utunem che kekunik rech k'amalb'e, rumal wa' junam kechakunik, xajewa' sib'alaj utz kakib'an che ri tijonik, kuk' ri ajtijoxel, nan xuquje' kuk' ri kitat ri ak'alab' xuquje' ri komon tijonik.

Chuxe loq sak'ajem taqanel ch'ob'nel che le xelijab'al tzukno'jchak, xilik che ri ronojel taq ajk'amal taq b'e kech ri taq tijob'al kib'ano ri patan kya'ik chike rumal ri nimaq taq eqlen tijonik, xak'ut jewa kiltijik che man k'ot k'ak' taq na'oj rech kuk'isaj ri kichak kakib'ano, rumal k'uwa man kekun taj kakib'ano ronojel taq patan kata'ik chike. Rumal wa xatikik ri achib'ilanem rech b'a k'extajik le jalajoj taq q'axnem xajewa kumulij uchoq'ab ri tijonem xuquje ilonel chak chu wach le eqan taq chak tijonik, jas ne' jalwachinik xuquje' nimarem ruch'ek jelil.

Ri achib'ilanem tijonik, man xutaj kub'ij ri kojib'al, rajawaxik q'atb'al taqanik tz'ib'am rech kub'ij ri jalajoj taq patan kub'ano ri k'amalb'e pa ri tijob'al.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
1. IDENTIFICACIÓN.....	2
1.1.Nombre de los planes de acción.....	2
1.2.Eje temático.....	2
1.3.Cobertura	2
1.4.Período de ejecución.....	3
2. OBJETIVOS	4
2.1.Objetivo General	4
2.2.Objetivos específicos.....	4
3. JUSTIFICACIÓN.....	5
4. MARCO METODOLÓGICO	7
4.1.Diagnóstico	7
4.2.El plan de acción	14
5. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA	17
5.1.El acompañamiento pedagógico en Guatemala	17
5.2.Coaching y liderazgo	20
5.3.Liderazgo transformacional Vrs. liderazgo transaccional	21
5.4.Coaching y confianza	23
5.5.Círculos de calidad.....	23
5.6.Círculos de calidad y equipos de mejora	25
5.7.Comunidades de aprendizaje	26
5.8.Sesiones virtuales	28
5.9.Finalidades de la supervisión educativa	30
5.10. Fundamento legal de la planificación docente	31
6. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS.....	33
6.1.Presentación de resultados del plan mejoras a la gestión de directores de centros educativos del nivel primario, desde una perspectiva jurídica-legislativa	33
6.2.Presentación de resultados del plan fortalecimiento a la gestión de directores de centros educativos del nivel primario para el acompañamiento de docentes en el aula.....	36

7.	ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....	39
7.1.	Plan de acción IN-1: mejoras a la gestión de directores de centros educativos del nivel primario, desde una perspectiva jurídica-legislativa.....	39
7.2.	Plan de acción IN-2: fortalecimiento a la gestión de directores de centros educativos del nivel primario para el acompañamiento a docentes en el aula	43
8.	CONCLUSIONES	48
9.	PLAN DE SOSTENIBILIDAD	49
9.1.	Nombre del plan	49
9.2.	Antecedentes	49
9.3.	Justificación.....	50
9.4.	Objetivos	50
9.4.	Logros esperados.....	51
9.5.	Metodología.....	51
9.6.	Cronograma	53
9.7.	Recursos necesarios	54
9.8.	Evaluación.....	54
10.	EXPERIENCIA EXITOSA DE LIDERAZGO EN EL ACOMPAÑAMIENTO EDUCATIVO.....	55
11.	MI GRAN EXPERIENCIA EXITOSA.....	58
12.	REFERENCIAS	65
13.	ANEXOS	68

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1:	Plan de acción IN-1	15
Tabla 2:	Plan de acción IN-2.....	16
Tabla 3:	Características y cualidades del liderazgo transformacional y transaccional .	21
Tabla 4:	Resultados del plan IN-1	33
Tabla 5:	Resultados del plan IN-2	36
Tabla 6:	Cronograma del plan de sostenibilidad.....	53

ÍNDICE DE FOTOGRAFÍAS

Fotografía 1: Acompañamiento a director y docentes	34
Fotografía 2: Socialización de planes de acción.....	34
Fotografía 3: Entrega de cuadro descriptivo.....	35
Fotografía 4: Presentación del plan de intervención.....	37
Fotografía 5: Socialización del plan de intervención.....	37
Fotografía 6: Socialización de las funciones del director de escuela	38
Fotografía 7: Socialización de los formatos de planificación docente	55
Fotografía 8: Socialización de funciones de los directores de escuela	56
Fotografía 9: Aplicación de post test	56
Fotografía 10: Socialización del plan de acción Tapesquillo IV	57
Fotografía 11: Análisis de las funciones de los directores	64

ÍNDICE DE GRÁFICAS

Gráfica 1: Tiempo como director	10
Gráfica 2: Desempeño como director	10
Gráfica 3: Relación entre director y docente	11
Gráfica 4: Camino para solucionar conflictos	11
Gráfica 5: Articulación de la gestión educativa	12
Gráfica 6: Modalidad de acompañamiento	12
Gráfica 7: Habilidades en el marco del CNB	13
Gráfica 8: Verificación sobre el uso del CNB.....	13
Gráfica 9: Orientación sobre el uso del CNB.....	14

INTRODUCCIÓN

El informe final de práctica profesional como parte de los requisitos para la culminación o cierre de pensum en la carrera de maestría en liderazgo en el acompañamiento educativo, encierra en sus páginas de esencia, las experiencias vividas en el proceso de investigación acción, formulación del plan de acción e implementación o ejecución del mismo, a través del acompañamiento brindado a cuatro directores de centros educativos del nivel primario en el municipio de Chinique, departamento de Quiché, durante el periodo comprendido del veintitrés de mayo al seis de agosto de dos mil diecinueve. Estos cuatro centros educativos acompañados dentro del eje “acompañamiento a directores de centros educativos del nivel primario”, son:

- Escuela Oficial Rural Mixta Aldea Ximbaxuc I
- Escuela Oficial Rural Mixta Aldea Las Vigas Sector El Durazno
- Escuela Oficial Rural Mixta Aldea Choaxán I
- Escuela Oficial Rural Mixta Caserío Tapesquillo Cuarto Centro

En el primer apartado de este informe, se encuentra la parte de identificación relacionada, no solo con el informe en sí, sino con los establecimientos educativos objeto de acompañamiento durante el desarrollo de la práctica profesional. Seguido a ello, figuran los objetivos del informe y la correspondiente justificación, siendo estos, los apartados dos y tres. En tanto que en el apartado cuatro, se ve el marco metodológico, y en el cinco, el marco conceptual que sustenta la realización del trabajo. Más adelante se observa los resultados y el análisis de los mismos; en la recta final, pueden encontrarse las conclusiones respectivas. Y como complemento al informe y parte esencial del proceso de acompañamiento educativo, figura el plan de sostenibilidad que deberán ejecutar los directores de los centros educativos acompañados, a efecto de poderle dar seguimiento a la mejora continua, una vez ya no llegue el acompañante pedagógico.

1. IDENTIFICACIÓN

1.1. Nombre de los planes de acción

1.1.1. Mejoras a la gestión de directores de centros educativos del nivel primario (IN-1)

1.1.2. Fortalecimiento a la gestión de directores de centros educativos del nivel primario para el acompañamiento a docentes en el aula (IN-2)

1.2. Eje temático

Acompañamiento a directores de centros educativos del nivel primario

1.3. Cobertura

La ejecución de los dos planes de acción que se refieren en los puntos 1.1.1 y 1.1.2, fueron implementados en los centros educativos que se detallan a continuación

1.3.1. Escuela Oficial Rural Mixta Aldea Ximbaxuc I

Municipio	Chinique
Departamento	Quiché
Sector	Oficial
Área	Rural
Director	01
Docentes	03

1.3.2. Escuela Oficial Rural Mixta Aldea Las Vigas Sector El

Durazno	
Municipio	Chinique
Departamento	Quiché
Sector	Oficial

Área	Rural
Directora	01
Docentes	01

1.3.3. Escuela Oficial Rural Mixta Caserío Tapesquillo Cuarto

Centro

Municipio	Chinique
Departamento	Quiché
Sector	Oficial
Área	Rural
Director / Docente	01

1.3.4. Escuela Oficial Rural Mixta Aldea Choaxán I

Municipio	Chinique
Departamento	Quiché
Sector	Oficial
Área	Rural
Directora	01
Docentes	04

1.4. Período de ejecución

Del 23 de mayo al 06 de agosto de 2019

2. OBJETIVOS

2.1. Objetivo General

Comprobar el nivel de impacto alcanzado durante la implementación de los planes de acción, en la gestión escolar desarrollada por los directores de cuatro escuelas primarias en el municipio de Chinique.

2.2. Objetivos específicos

- a) Analizar los resultados encontrados durante la fase de investigación llevada a cabo en cuatro centros educativos del nivel primario, en el municipio de Chinique.
- b) Valorar las acciones de acompañamiento pedagógico implementadas, de acuerdo a los planes de acción diseñados para el efecto.
- c) Confrontar los resultados alcanzados luego de la implementación de los planes de acción, con los resultados encontrados al momento de la investigación inicial.

3. JUSTIFICACIÓN

La práctica profesional desarrollada como parte del pensum de la carrera de maestría en liderazgo en el acompañamiento educativo, dentro del ámbito del acompañamiento educativo brindado a cuatro centros educativos oficiales del nivel primario en el municipio de Chinique, departamento de Quiché, asienta su importancia en el hecho de haber permitido la identificación de fortalezas y debilidades de los directores, tanto en el ámbito pedagógico como en el administrativo, que determinan el alcance de resultados eficientes en el aprendizaje y la promoción de los estudiantes, fortalezas y debilidades vistas desde una perspectiva jurídico legal situada en la norma contenida en el artículo 37 del Decreto 12-91 Ley de Educación Nacional.

Esta práctica se hace relevante por medio de los resultados obtenidos en el proceso de investigación acción realizada en las cuatro escuelas de aplicación y con la estimulación de los directores de los referidos centros educativos, al punto de interesarlos en la implementación de mejoras a la calidad educativa alcanzada en el aula, tanto en el ámbito pedagógico, como en el administrativo; siendo esta la novedad más sobresaliente durante el todo el proceso, puesto que al final, los cuatro directores acompañados, se apropiaron de las normas legales contenidas dentro de la legislación educativa para el cumplimiento de las atribuciones que la ley demanda, en función del acompañamiento educativo brindado a sus docentes en el aula.

Cabe relatar que durante el proceso de formación inicial docente y de conformidad con el currículo tradicional desarrollado por las escuelas normales, no dejó de verse el impulso de un curso denominado “Organización Escolar”, dentro del cual, se abordó una unidad relacionada con la legislación escolar, misma que buscó preparar al nuevo docente para enfrentarse a la realidad de la administración en centros educativos del nivel primario. Luego, con la reforma educativa en Guatemala, se implementó el Bachillerato en Ciencias y Letras con Orientación en Educación, carrera que no contempla asignatura alguna que permita la

preparación del individuo en el área de la administración educativa. Lo único que registra es la sub área de identidad y profesión docente, que no contribuye en la preparación administrativa del educador.

Y no es sino, hasta el momento en que se tiene la oportunidad de acceder a la educación superior, particularmente en las carreras de profesorado, donde se recibe más de algún curso que se relaciona con la legislación administrativa y educativa. Aunado a esto, y sin pretender tapar el sol con un dedo, la aceptación de cuando un docente se beneficia con un nombramiento, sea en el renglón cero once “personal permanente” o cero veintiuno “personal supernumerario” y se le comisiona para hacerse cargo de la dirección de una escuela, no se le prepara antes para hacerse cargo de las responsabilidades administrativas y pedagógicas que se le ponen sobre sus hombros y sin ni siquiera prestarle acompañamiento educativo más adelante.

Por esto mismo y por otros asuntos más, el plan de intervención implementado en los centros educativos antes citados, persiguió realizar mejoras en la gestión escolar, tomando en consideración que la fortaleza pedagógica y administrativa de los directores de centros educativos del nivel primario, permite alcanzar el ideal educativo que constituye la calidad de la educación en las aulas y la satisfacción de los estudiantes, dado el nivel de desempeño que deberán reflejar. Y por supuesto, la tranquilidad de los padres y madres de familia, una vez ven exitosos a sus hijos, a partir de la promoción del aprendizaje que reflejan en su diario vivir y dentro del contexto social, en el cual se desenvuelven.

4. MARCO METODOLÓGICO

4.1. Diagnóstico

Durante el desarrollo del curso “Investigación-Acción”, se realizó el diagnóstico inicial en cuatro centros educativos del nivel primario; establecimientos que fueron asignados por el Ministerio de Educación, de conformidad con los indicadores de eficiencia interna alcanzados al final del ciclo escolar dos mil dieciocho.

Estos centros educativos presentaron en el municipio de Chinique, departamento de Quiché, los indicadores de eficiencia interna más bajos, con relación a todos los establecimientos del nivel primario que existen en la jurisdicción.

Siendo así que, para el levantado de la información pertinente, se utilizó una ficha tipo encuesta, la cual fue aplicada a directores de los cuatro centros educativos asignados.

Los resultados encontrados al momento de realizar la observación diagnóstica y aplicación del instrumento de investigación, reflejan la detección de necesidades relacionadas con la gestión de directores desde la perspectiva administrativa y el acompañamiento a docentes en el aula, con enfoque en la aplicación del currículo nacional base.

Las necesidades detectadas en el proceso de investigación, se describen a continuación:

- El 50% de los directores de centros educativos objeto de estudio, acumula de 5 a más años de experiencia como tal y en un 75% de los mismos, se dice que sí ha recibido inducción al puesto. Por lo tanto, su experiencia es vaga aún, dado el porcentaje de los mismos que no acumula mucho tiempo de experiencia en el cargo, ni ha recibido inducción para fungir como tal.
- En el marco de la gestión administrativa, el 75% de los directores ha dicho, que sus habilidades en el marco jurídico-legal, es regular; por lo tanto, es preciso fortalecer este aspecto para la implementación de mejoras en su gestión como tal. Cabe agregar que el marco jurídico fortalece tanto la gestión

administrativa como curricular en el proceso educativo. Asimismo, manifiestan que el mejor camino para la solución de conflictos es el diálogo y el consenso y por otro lado, estiman que los procesos pedagógicos contribuyen en la mejora educativa.

- El acompañamiento a docentes, en su mayoría de encuestados, lo realiza a través de socialización de experiencias, lo que no contribuye eficazmente en la mejora ni en la implementación de mecanismos adecuados para la aplicación del Curriculum Nacional Base en el aula. Realiza también revisiones de planes únicamente y que no brinda acompañamiento directo a sus maestros en la escuela.

4.1.1. Problemas o centros de interés

El centro de interés para el abordaje del acompañamiento a directores de centros educativos del nivel primario, versa en la gestión administrativa y el acompañamiento a docentes en el aula, desde las perspectivas del Curriculum Nacional Base, con enfoque en planificación docente y evaluación por competencias.

4.1.2. Diagnóstico de la situación

Actividades necesarias para el diagnóstico

Para la realización del diagnóstico en centros educativos de interés, se realizaron previamente las actividades de coordinación siguientes:

- Diseño del instrumento de investigación
- Gestión de permisos para ingresar a los centros educativos, ante el Coordinador Técnico Administrativo
- Coordinación de visitas con directores de establecimientos seleccionados
- Visita directa a docentes dentro de sus salones de clases
- Aplicación del instrumento
- Análisis de datos
- Priorización de necesidades

- Análisis de resultados del diagnóstico con el personal de los centros educativos
- Elaboración de informe
- Presentación de resultados

4.1.3. Formulación del problema

En la socialización de resultados obtenidos durante la realización del diagnóstico, se realizó un análisis crítico de los mismos y se concluyó en que el problema prioritario a atender es:

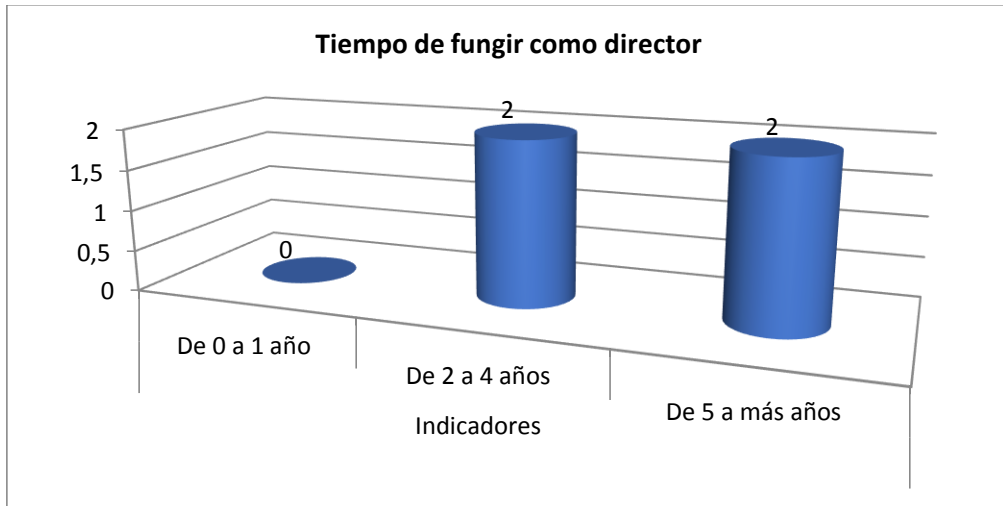
¿En qué manera, los directores pueden acompañar a los docentes en la aplicación del CNB en el aula?

4.1.4. Análisis e interpretación de datos

El análisis y la interpretación de datos, se realizó conforme a los indicadores propuestos en el instrumento de investigación y para su mejor representación, se utilizaron gráficas estadísticas versadas en diagramas de barras, de tal manera que a continuación se presentan los resúmenes del caso.

- Experiencia

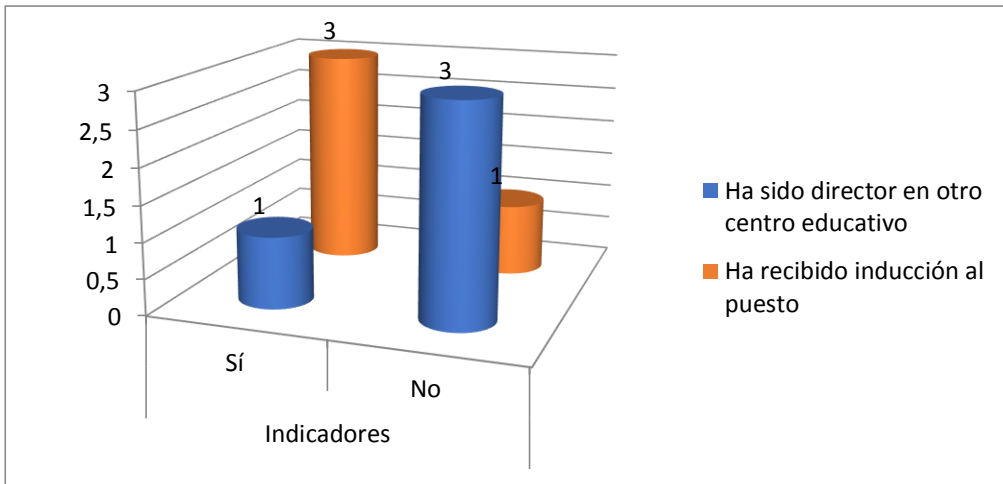
Gráfica 1: Tiempo como director



Fuente: Resultados de la encuesta aplicadas a directores

El 50% de los encuestados acumula un tiempo de servicio como director, entre 2 y 4 años; en tanto que el otro 50% está de 5 años a más.

Gráfica 2: Desempeño como director

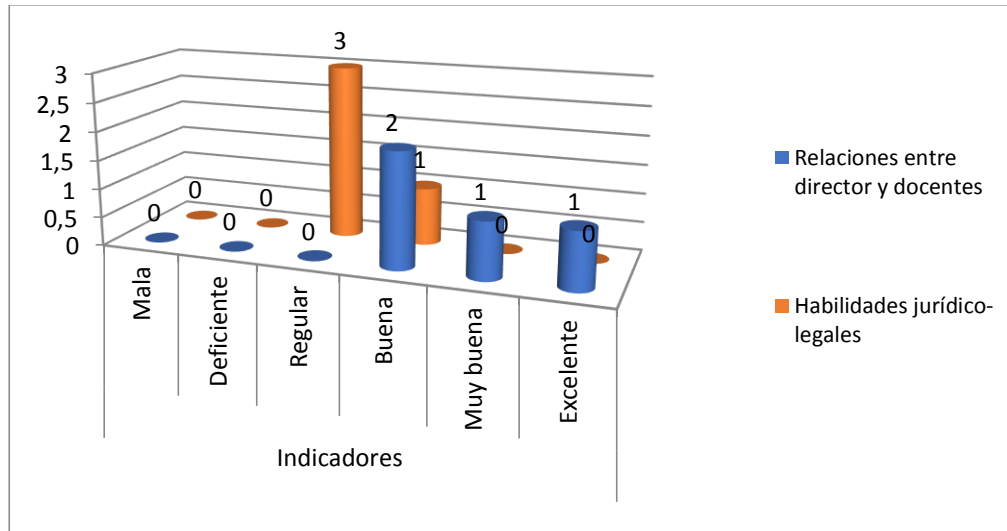


Fuente: Resultados de la encuesta aplicadas a directores

El 75% de los encuestados, ha recibido inducción al puesto de director, en tanto que el 25% no. Por otro lado, apenas el 25% de los mismos, ha sido director en otro centro educativo y el 75% no cuenta con esta experiencia.

- Gestión Administrativa

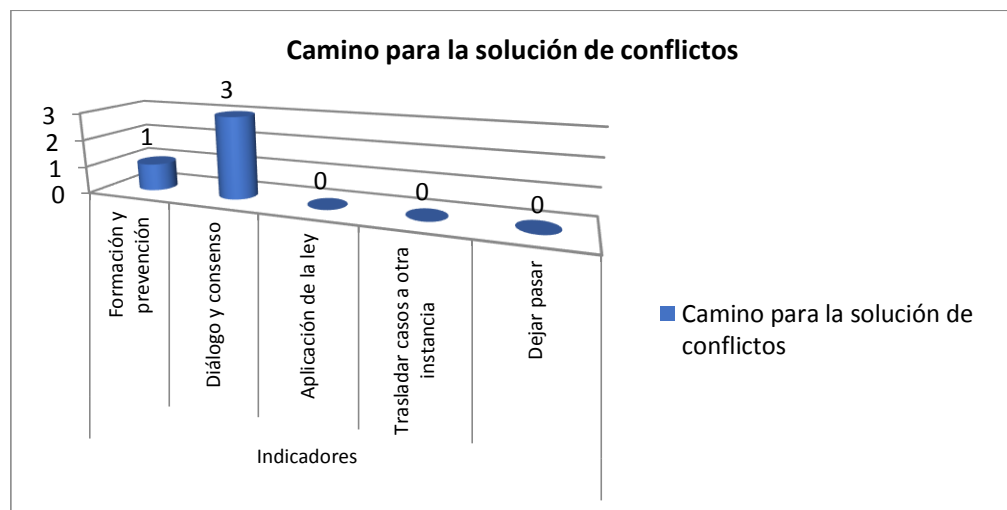
Gráfica 3: Relación entre director y docente



Fuente: Resultados de la encuesta aplicadas a directores

El 50% de los encuestados, responde que sus relaciones con el personal docente del centro educativo, es buena. Por otro lado, el 75% ha dicho que posee habilidades regulares, en lo que al marco jurídico legal se refiere.

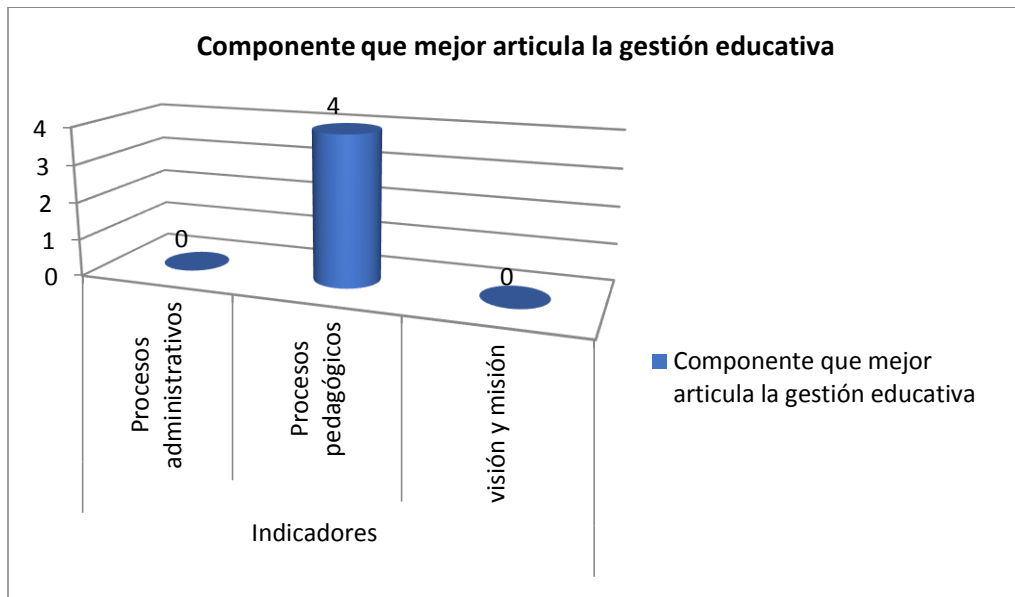
Gráfica 4: Camino para solucionar conflictos



Fuente: Resultados de la encuesta aplicadas a directores

El 75% de los encuestados, ha respondido que el mejor camino para la solución de conflictos, es el diálogo y el consenso.

Gráfica 5: Articulación de la gestión educativa

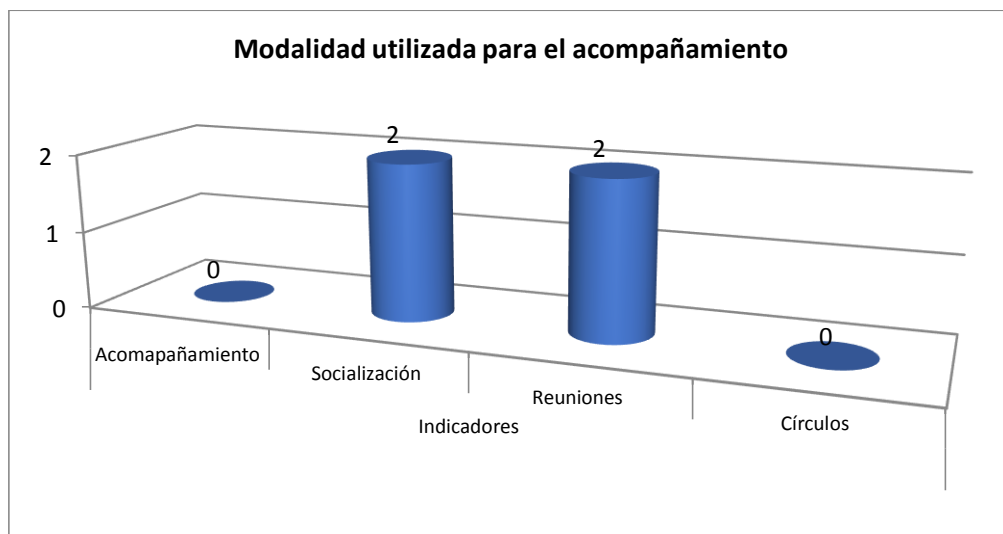


Fuente: Resultados de la encuesta aplicadas a directores

El 100% de los encuestados, ha dicho que el componente que mejor articula la gestión educativa, son los procesos pedagógicos.

- Gestión Pedagógica

Gráfica 6: Modalidad de acompañamiento

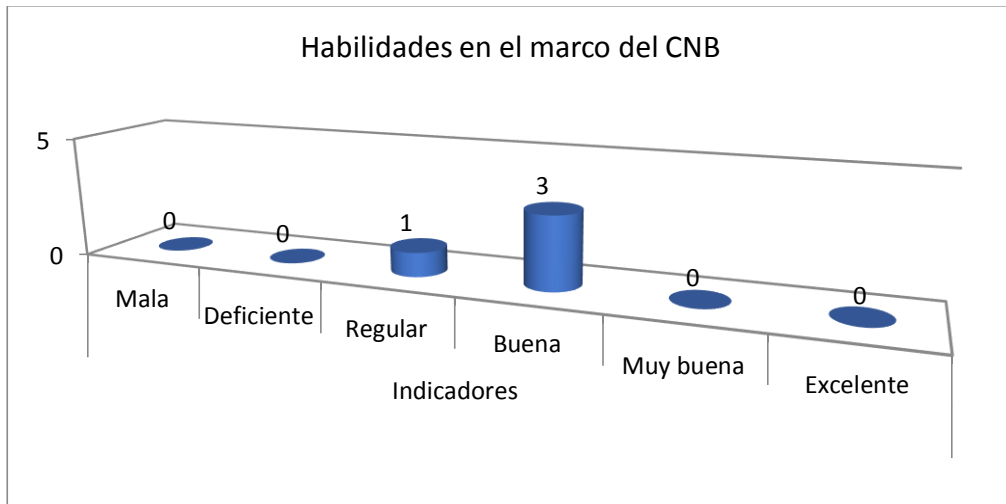


Fuente: Resultados de la encuesta aplicadas a directores

En un 50%, los encuestados indican que la modalidad utilizada para el acompañamiento pedagógico a docentes, la realizan a través de socialización de

información y otro 50% dice que es en reuniones, cosa que es exactamente lo mismo. Por lo tanto, en reuniones de trabajo socializan instrucciones y avanzan en el proceso.

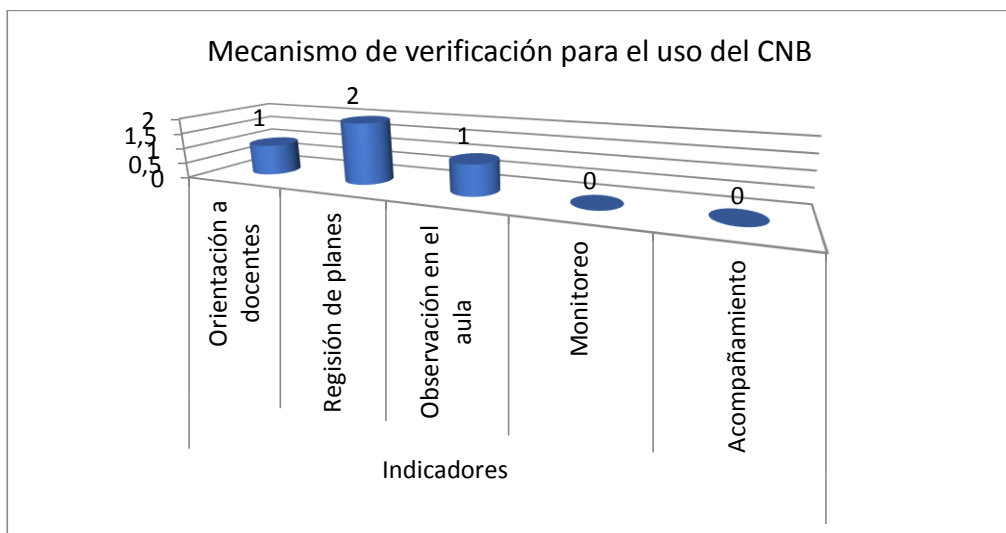
Gráfica 7: Habilidades en el marco del CNB



Fuente: Resultados de la encuesta aplicadas a directores

El 75% de los encuestados, manifiesta que las habilidades que poseen en el marco del CNB, es buena.

Gráfica 8: Verificación sobre el uso del CNB

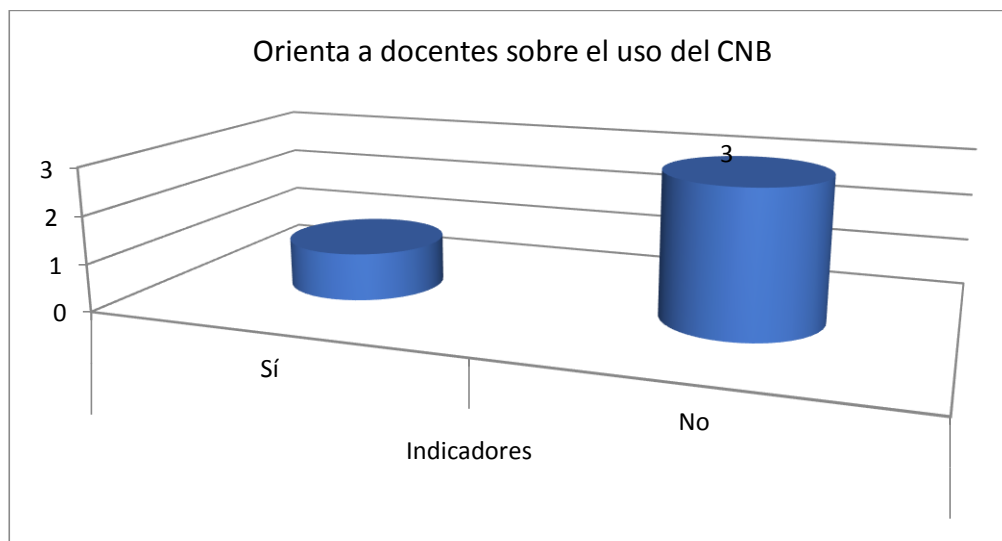


Fuente: Resultados de la encuesta aplicadas a directores

Un 50% de los encuestados, ha dicho que el mecanismo de verificación en el uso del CNB en el aula, por parte de los docentes de escuela, consiste en la revisión

de planes didácticos. Un 25% ha dicho que es a través de observaciones en el aula y el otro 25% a través de orientaciones directas.

Gráfica 9: Orientación sobre el uso del CNB



Fuente: Resultados de la encuesta aplicadas a directores

De la totalidad de encuestados, un 75% indica que orienta a docentes sobre el uso del CNB.

4.2. El plan de acción

Los cuatro centros educativos asignados para la realización de la práctica profesional de acompañamiento a directores de centros educativos del nivel primario, se atendieron de la forma siguiente, según los planes de intervención diseñados para el efecto.

- Plan IN-1: Mejoras a la gestión de directores de centros educativos del nivel primario, desde una perspectiva jurídica-legislativa
 - EORM Aldea Ximbaxuc I
 - EORM Aldea Las Vigas Sector El Durazno
- Plan IN-2: Fortalecimiento a la gestión de directores de centros educativos del nivel primario para el acompañamiento a docentes en el aula
 - EORM Aldea Choaxán I
 - EORM Caserío Tapesquillo Cuarto Centro

Tabla 1: Plan de acción IN-1

Escuela(s)				
<ul style="list-style-type: none"> • EORM Aldea Ximbaxuc I • EORM Aldea Las Vigas Sector El Durazno 				
Eje temático				
Acompañamiento a directores de centros educativos del nivel primario				
Nombre del plan				Código del plan
Mejoras a la gestión de directores de centros educativos del nivel primario, desde una perspectiva jurídica-legislativa.				IN-1
META: (Medible, Específica, señala Tiempo, Alcanzable)				
Incrementar en un 10% los indicadores de permanencia y promoción escolar en cuatro escuelas del nivel primario, a través de la gestión administrativa puesta de manifiesto por el cuerpo de directores de los centros educativos seleccionados, durante el ciclo escolar dos mil diecinueve.				
Oportunidades: (Priorización de intervención –Diagnóstico-)				
Acompañamiento a directores de centros educativos, en el marco de la gestión y legislación educativa.				
Acción o tarea	Producto/ Medida de cumplimiento	Responsable	Período de ejecución	Insumos / colaboraciones
Socialización de las normas legales existentes en el país y que regulan el sistema educativo.	Directores de cuatro centros educativos, conocen y aplican normas legales en su actuar cotidiano.	Osberto Filadelfo Ruiz Urizar – Maestrante	Del 12 al 21 de junio de 2019	Legislación educativa C.O.C. Redes de interacción virtual
Análisis de las funciones legales correspondientes a directores de centros educativos del nivel primario.	Directores de centros educativos conocen cuáles son sus funciones como tal, desde la legislación educativa	Osberto Filadelfo Ruiz Urizar – Maestrante	Del 26 de junio al 12 de julio de 2019	Chek list Equipo audio-visual
Resolución de casos reales que se presentan en la cotidianidad de un directos	Directores capaces de formular expedientes administrativos para la atención a necesidades afrontadas	Osberto Filadelfo Ruiz Urizar – Maestrante	Del 15 al 26 de julio de 2019	Flujogramas administrativos

Fuente: Plan de Investigación-acción elaborado durante el desarrollo del curso de investigación-acción en la Maestría en liderazgo en el acompañamiento educativo.

Tabla 2: Plan de acción IN-2

Escuela(s)				
<ul style="list-style-type: none"> EORM Aldea Choaxán I EORM Caserío Tapesquillo Cuarto Centro 				
Eje temático				
Acompañamiento a directores de centros educativos del nivel primario				
Nombre del plan				Código del plan
Fortalecimiento a la gestión de directores de centros educativos del nivel primario para el acompañamiento a docentes en el aula.				IN-2
META: (medible, específica, señala tiempo, alcanzable)				
Incrementar en un 10% los indicadores de promoción escolar en cuatro escuelas del nivel primario en el municipio de Chinique, departamento de Quiché, a través de la gestión curricular puesta de manifiesto por el cuerpo de directores de los centros educativos seleccionados, durante el ciclo escolar dos mil diecinueve.				
Oportunidades: (Priorización de intervención –Diagnóstico-)				
Fortalecimiento a la gestión de directores de centros educativos del nivel primario para el acompañamiento a docentes en el aula.				
Acción o tarea	Producto / Medida de cumplimiento	Responsable	Período de ejecución	Insumos / colaboraciones
Desarrollo de comunidades de aprendizaje para el modelaje de un plan de clase y su fundamento legal.	Planificación docente desarrollada desde la aplicación del CNB	Osberto Filadelfo Ruiz Urizar – Maestrante	Del 12 al 21 de junio de 2019	Legislación educativa C.O.C. Redes de interacción virtual
Círculos de calidad con directores para el análisis, orientación y diseño de planes didácticos eficaces en el aula.	Directores de escuelas del nivel primario, capaces de diseñar planes didácticos desde el uso del CNB y dispuestos a acompañar a sus docentes dentro del aula.	Osberto Filadelfo Ruiz Urizar – Maestrante	Del 26 de junio al 12 de julio de 2019	Currículum Nacional Base Herramientas de evaluación Computadora y Cañonera
Talleres sobre evaluación por competencias, dirigido a directores de centros educativos del nivel primario.	Cuatro directores de centros educativos directos, aplican acompañamiento docente sobre procesos de evaluación de desempeño.	Osberto Filadelfo Ruiz Urizar – Maestrante	Del 15 al 26 de julio de 2019	Agenda Recursos didácticos Presentaciones en power point

Fuente: Plan de Investigación-acción elaborado durante el curso de investigación-acción en la Maestría en liderazgo en el acompañamiento educativo.

5. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

5.1. El acompañamiento pedagógico en Guatemala

En Guatemala, a partir del 11 de enero de 1991, se promulga el Decreto 12-91 Ley de Educación Nacional, normativa que en su artículo 37 contiene las obligaciones de los directores de centros educativos, a fin de que las mismas se conozcan y se cumplan para hacer del sistema educativo, un sistema eficiencia y con condiciones precisas para dar respuesta a las diferentes demandas educativas que la sociedad guatemalteca presenta día con día.

Dentro de esta misma ley, en sus artículos 72, 73 y 74, se habla de las funciones de la supervisión educativa, las cual tiene por finalidades la mejora de la calidad educativa y la promoción de actitudes de compromiso con el desarrollo de una educación científica y democrática, al servicio de la comunidad educativa.

Allá por el año de 1999, dados algunos acontecimientos relacionados con la implementación de la figura de Capacitador Técnico Pedagógico que se instaló como apoyo a la franja de supervisión educativa, con el ánimo de brindar acompañamiento educativo a los docentes en el aula; se tomó la determinación de disolver la figura de los supervisores educativos y se creó la figura de Coordinadores Técnicos Administrativos, figura a la cual pasaron los Capacitadores Técnico Pedagógicos y se aprestaron para el cumplimiento de funciones técnicas y administrativas, con lo cual se rompe el paradigma del acompañamiento pedagógico al docente en el aula.

Cuando se implementa la figura de Coordinador Técnico Administrativo, se publicó también el manual de funciones que contiene las atribuciones específicas y generales que debieron cumplir para conseguir la mejora a la calidad educativa a nivel del país.

Las funciones generales que se le atribuyeron a esta figura son: “planeación, ejecución y evaluación, asimismo coordinar actividades y organizar el flujo de información entre las comunidades educativas y las Direcciones Departamentales

de Educación. Además orientar, asesorar y capacitar a directores de escuelas y docentes” Ministerio de Educación (MINEDUC, 1999, p. 3 y 4).

Este modelo implementado para brindar atención al quehacer educativo y brindar acompañamiento a directores y docentes en el aula, incluye como funciones específicas del Coordinador Técnico Administrativo –CTA-, las siguientes:

- Coordinar las acciones, programas y proyectos a nivel distrital
- Organizar el flujo de información de las comunidades educativas hacia las direcciones departamentales de educación y viceversa
- Orientar, asesorar y capacitar a los directores de escuelas en:
 - La planificación y organización escolar
 - El desarrollo curricular y la planificación, ejecución y evaluación de procesos de enseñanza y aprendizaje
 - La administración de personal y legislación educativa vigente
 - La relación con los padres de familia y las instancias comunitarias
- Detectar necesidades de capacitación de los docentes, organizar y realizar capacitaciones y establecer contactos con personas o entidades que desarrollan capacitaciones
- Orientar los procesos de evaluación de la cobertura y calidad educativa y retroalimentación a las comunidades educativas sobre los indicadores educativos
- Orientar y asesorar la planificación de recursos humanos y financieros
- Coadyuvar a la dirección de la escuela y a la dirección departamental de educación, en la administración de personal
- Coadyuvar a éstos y las Juntas Escolares en la administración de recursos físicos y financieros. (MINEDUC, 1999, p. 4).

Transcurrido el tiempo, la figura del Coordinador Técnico Administrativo, se comienza a desgastar, no solo por la multiplicidad de tareas que se le comenzaron a adjudicar, además por su puesto, de las acá mencionadas y porque no cuenta con una figura oficial que le preste asistencia en el quehacer que se le ha atribuido. Es así como en el año de 2006, se comienza a gestar un nuevo sistema de administración y acompañamiento educativo en todo el país. Y se comienza a hablar entonces de la implementación del sistema nacional de acompañamiento escolar –SINAE-.

Como génesis de este sistema, se habla de la implementación de un director de distrito que tendría a su cargo, la atención a cien códigos o centros educativos y contaría para el efecto con el apoyo de asesores de gestión y asesores pedagógicos. No se habló de la inclusión de una figura de asistente propiamente dicho o de una secretaria para la Coordinación.

Así se viene proyectando un proceso de transformación para la franja de supervisión educativa y en el año 2011, se emitió el primer acuerdo ministerial de implementación del SINAE, mas no se consolidó por una serie de factores que incidieron de manera negativa en el camino. Luego en el 2017, se emitió un nuevo acuerdo ministerial que una vez más, viene a hablar de la implementación de este sistema, dejando aquel anterior, sin efecto, puesto que el hoy implementado se denomina Sistema Nacional de Acompañamiento Educativo y no Sistema Nacional de Acompañamiento Escolar, ya que con este calificativo, se cree que no se le pondría atención al subsistema de educación extraescolar, en tanto se le apellide 'educativo', no debe hacer excepción alguno entre los dos subsistemas de educación que existen en Guatemala.

Se inicia entonces la implementación real de este proceso y se crea la figura de Coordinador Distrital y a la par se le coloca el apoyo deseado a través de las figuras de Asesor de Gestión y Asesor Pedagógico. Teniendo por finalidad mejorar la calidad educativa en Guatemala, a través del acompañamiento directo que deben prestar los asesores pedagógicos en el aula, a todos los docentes de su jurisdicción, en tanto los asesores de gestión, deben contribuir con la mejora en los procesos administrativas meramente, entre los que puede citarse, la mejoría en el manejo de los recursos financieros que el Ministerio de Educación suministra a través de las organizaciones de padres de familia, con relación a los programas de apoyo siguientes: alimentación escolar, útiles escolares, valija didáctica y gratuidad de la educación.

Al implementarse las tres figuras del Sistema Nacional de Acompañamiento Educativo –SINAE-, el Ministerio de Educación, con el apoyo de la Agencia de Desarrollo del Gobierno de los Estados Unidos de América –USAID- y la participación directa del Doctor Donald Wise, diseña el modelo de acompañamiento pedagógico en Guatemala, como una herramienta y orientación para el asesor pedagógico. Y así, define el acompañamiento pedagógico como:

Una acción dirigida a la mejora continua que consiste en compartir y construir con el docente su propia experiencia. Se desarrolla de forma permanente, sistemática y orientada a conocer, estimular y asesora de manera mancomunada la implementación de estrategias de aprendizaje, enseñanza y evaluación que conduzcan a los estudiantes a alcanzar una educación de calidad. Se apoya en métodos contextuales y enfoque orientado por el Curriculum Nacional Base –CNB- y el Modelo Educativo Bilingüe Intercultural –EBI-. Su implementación está centrada en el mejoramiento continuo a través del acompañamiento pedagógico y apoya al centro educativo velando por el desenvolvimiento profesional de los directores y docentes para realizar procesos de calidad en el aula y promover el desarrollo integral de los estudiantes. (Wise, 2019, p.9)

5.2. Coaching y liderazgo

En el proceso de acompañamiento pedagógico, sea este a directores o docentes propiamente dichos, en el aula o centro educativo, no debe hacer falta el proceso del coaching. Pero, ¿qué es coaching? “Coaching es llevar a una persona valiosa de donde él o ella está, a donde él o ella puede llegar” (Wise y Avendaño, 2013, p. 9).

Si se parte de esta definición de coaching que nos ha dejado Donald Wise, bien puede decirse entonces que cuando se está prestando acompañamiento pedagógico al docente o director de un centro educativo, es preciso hacerlo reflexionar para que vea todas sus fortalezas al alcance de sus manos y basado en ello, pueda desde el punto en el que se encuentra, hasta donde quiera y pueda llegar. Así pues, en el acompañamiento a directores de centros educativos, es importante, hacerle ver al colega, cuál es la carta situacional del centro educativo, pero también, despertar el interés por reflexionar sobre cómo quiere ver su centro educativo, proyecto hacia el futuro. Y a partir de esos sueños o ideales que nazcan en él o ella, deberá ir formulando acciones de mejora, con el acompañamiento del asesor pedagógico que le pueda estar visitando.

La idea es que el centro educativo cambie y que cambie para bien y por el bienestar de los niños, niñas y demás trabajadores que confluyen a diario a esa casa de estudios. Y mientras tanto, el acompañante, debe ejercer liderazgo en todo momento y ante cuales quiera de las circunstancias de vida que se le presenten en el camino, en ese camino del éxito y del acompañamiento específico que ha de brindarle a los docentes de la escuela visitada. El liderazgo es también

coaching, toda vez ayude a transformar realidades a base de la reflexión y el deseo por ser diferentes y mejores cada día en el desempeño laboral, personal y en la relación con nuestros semejantes.

Durante la aplicación del liderazgo y el coaching se busca sacar al docente y/o director de su zona de confort para llevarlo a la zona de desarrollo próximo.

5.3. Liderazgo transformacional Vrs. liderazgo transaccional

Tabla 3: Características y cualidades del liderazgo transformacional y transaccional

Liderazgo transformacional	Liderazgo transaccional
<p>Características</p> <p>Fomenta la participación creativa de los trabajadores. Este tipo de líder invita a los miembros de su equipo a participar en la empresa, a aportar sus opiniones e ideas para mejorar los procesos y resultados de la organización. El líder transformacional fomenta y premia la creatividad entre sus seguidores, pues comprende que es necesario para conseguir el cambio que busca.</p> <p>Cree en los miembros de su equipo. Un líder transformacional cree en las capacidades de cada uno de los integrantes de su equipo y se lo hace saber. Además, sabe cómo orientarles para que cada persona saque lo mejor de sí mismo.</p> <p>Se preocupa por los demás. Una de las características de este tipo de líderes, es su capacidad de empatía y de comunicación con los demás. Gracias a estas habilidades, este líder es capaz de establecer vínculos personales con cada miembro de su equipo, lo que favorece el compromiso de su equipo hacia él y hacia la compañía.</p>	<p>Características</p> <p>Es sumamente eficaz en situaciones de emergencia y crisis.</p> <p>Los empleados deben conocer claramente las actividades que deben realizar.</p> <p>Suele utilizarse en proyectos que se llevan a cabo de determinada manera y en específico.</p> <p>Castiga al empleado que no sigue las normas establecidas por los empleadores.</p> <p>Enciclopedia Económica (Enc. Ec. 2017)</p>

Liderazgo transformacional	Liderazgo transaccional
<p>Motiva a su equipo. Otra de las habilidades que posee, es su capacidad para motivar a los demás. El líder transformacional conoce a su equipo y sabe cómo motivarles, tanto a nivel individual como global. Además, no tiene inconveniente en felicitar públicamente a sus seguidores, ni le gusta compartir y celebrar los éxitos empresariales con todo su equipo.</p> <p>Inspira a los miembros de su equipo. Gracias a su saber hacer, este líder se convierte en una fuente de inspiración para sus seguidores y un modelo a seguir.</p> <p>No teme afrontar riesgos. El objetivo final de este estilo de liderazgo es la transformación de la empresa, buscan estar adaptados a los nuevos cambios y necesidades del mercado, de manera continua. Son conscientes que todo cambio conlleva un riesgo y no temen enfrentarse a él y superarlo.</p> <p>EAE Business School. 2ª. Escuela de Negocios (EAE 2019)</p>	
<p>Cualidades</p> <p>Liderazgo proactivo</p> <p>Funciona para cambiar la cultura de la organización mediante la implementación de nuevas ideas</p> <p>Los empleados alcanzan objetivos a través de altos ideales y valores morales</p> <p>Los seguidores son animados para poner los intereses del grupo primero</p> <p>Consideración individualizada: cada compartimento se dirige a cada individuo según su consideración y apoyo</p> <p>Estimulación intelectual: promover ideas creativas e innovadoras para resolver problemas</p>	<p>Cualidades</p> <p>Liderazgo sensible</p> <p>Funciona dentro de la cultura organizacional</p> <p>Los empleados alcanzan objetivos a través de premios y castigos establecidos por el líder</p> <p>Los seguidores son motivados apelando a su propio interés</p> <p>Gestión por excepción: mantener el status quo; acciones correctas para mantener el rendimiento.</p>

Fuente: elaboración propia con base a EAE Business School.

5.4. Coaching y confianza

Según Wise (2013) durante el proceso de acompañamiento educativo o coaching educativo, el acompañante debe poner en práctica las trece conductas para ganarse la confianza de sus acompañadas. Estas son:

- Hablar claro
- Demostrar respeto
- Crear transparencia
- Corregir errores
- Mostrar lealtad
- Presentar resultados
- Mejorar
- Afrontar la realidad
- Calificar las expectativas
- Practicar la responsabilidad
- Escuchar primero
- Mantener los compromisos
- Ampliar la confianza

Aplicadas estas trece conductas, el acompañante se habrá ganado la confianza total de sus acompañados y como tal, le abrirán las puertas para entrar sin tropiezo alguno al centro educativo, donde contribuirá en la consecución de la mejora continua en lo que al proceso de enseñanza y de aprendizaje se refiere.

5.5. Círculos de calidad

Según Carro y González (2011), algunos años antes de la segunda guerra mundial, hablar de calidad no era una responsabilidad de los subordinados o trabajadores de primer nivel en las empresas, sino más bien, de los mandos medios, quienes fueron viabilizando la teoría de la probabilidad para la implementación del control de calidad. Este control fue potenciado por H. F. Dodge

y H. G. Roming en los laboratorios de la compañía telefónica Bell, quienes desarrollaron la teoría del muestreo estadístico y publicaron las primeras tablas para el control de calidad. Ya en la postguerra, comienzan a sobresalir los trabajos del Dr. W. Edward Demming y J.M. Jurán quienes son los autores que más fama han tenido a lo largo del siglo XX, en lo que a control de calidad se refiere. Carro P., y González G. (2011).

La calidad requiere de la intervención decidida de todas las personas que conforman una institución y organización, de tal manera que cada quien comience por observar el nivel de responsabilidad que le corresponde para cumplir con el trabajo encomendado, cuidando de hasta el más mínimo detalle para evitar flaquezas en el producto que entregará, puesto que al incurrir en error alguno, es la organización la que finalmente afronta el desafío y desprestigio por un mal producto que presente a la sociedad. Y si estas palabras que definen calidad, las vamos halando a educación, seguramente nos veremos en la necesidad de considerar la participación de todos los actores inmersos en el hecho educativo, al punto que cada quien comience por demostrar su total responsabilidad en el cumplimiento de las tareas que se le hayan encomendado y según sean las experiencias vividas, se irán organizando en pequeños grupos para la realización de análisis de resultados alcanzados y de conformidad con los mismos, acordarán estrategias de mejora que llevarán a la práctica hasta su sitio de trabajo, donde verán reflejados los cambios en el producto a entregar.

La Sociedad Americana para la Calidad –The American Society for Quality-, indica que la “administración de calidad total –Total Quality Management” (Carro P., y González G., 2011), es un término que inicialmente ha sido utilizado por el Comando de los Sistemas Aéreos Navales de la Marina de los Estados Unidos de América, para describir el estilo de gerenciamiento japonés, lo cual apunta nada más ni nada menos que al mejoramiento de la competitividad. Y desde esos perfiles, al hablar de educación, debemos pensar en el mejoramiento de la competitividad y la calidad por su puesto, que el recurso humano contratado por

el ministerio de Educación debe presentarle a la sociedad para satisfacción de sus necesidades educativas.

En Guatemala, allá por el año 2004, se comienza con la implementación de los círculos de calidad a través de la interacción docente, que permitía la implementación de estrategias pedagógicas en pro del mejoramiento de la calidad educativa. Así pues, se organizaron grupos de trabajo con la participación de docentes de distintos centros educativos, para “realizar análisis de problemas propios y formular acciones que permitan solucionar los problemas afrontados” Aiteco consultores Desarrollo y Gestión (Aiteco, 2019).

Dado que los docentes afrontaban problemas en común, se reunían en un lugar que les fuera práctico y dentro de su misma jurisdicción para plantear mecanismos de solución a sus necesidades, a partir de los desafíos que el diario vivir les presenta en las escuelas. Y hoy que se viene implementando el acompañamiento educativo en centros escolares, cabe considerar que retomar los círculos de calidad pueden permitir el intercambio de experiencias exitosas y formular planes estratégicos o de acción para enfrentar la cruda realidad que se vive en el contexto en materia educativa y en especial, al ausentismo y la deserción escolar, así como a los problemas de aprendizaje y necesidades educativas especiales que presentan algunos segmentos de la sociedad.

5.6. Círculos de calidad y equipos de mejora

Toda acción de mejora e implementación de la calidad y en toda organización, requiere siempre de ciertas estructuras para el fomento de la mejora continua. Y como hemos dicho en el punto anterior, los círculos de calidad son grupos pequeños que se van conformando con los trabajadores de una misma área o empresa; así pues, en educación puede decirse que los círculos de calidad son pequeños grupos que se conforman con maestros de aula, bien sean de una misma escuela, o bien, de una misma jurisdicción, que en este caso, podrá ser una jurisdicción municipal y que tendrán como fin propio, el hacer análisis

situacionales con relación al quehacer que atienden cotidianamente en sus escuelas y a partir de los resultados encontrados, realizan propuestas para mejorar la calidad de sus servicios y productos entregados a la sociedad.

En tanto, los equipos de mejora, se forman en niveles intermedios y gerenciales por grupos de profesionistas o ejecutivos que están comprometidos con proyectos específicos para la mejora de la calidad (Romero, 2019). Así pues, bien puede decirse que los círculos de calidad estarán conformados por los docentes de grado y/o aula, en tanto que los equipos de mejora, pueden constituirse con la intervención de los directores de centros educativos -hablando del sistema educativo-, con el apoyo de uno o más supervisores educativos, según sea el caso.

Es oportuno recordar siempre que ni los círculos de calidad, ni los equipos de mejora, constituirán la solución perfecta a los problemas encontrados, si no se sujetan a la práctica verdadera de los valores de la calidad, como un servicio que debe prestar a la ciudadanía. Y más delicado es el hecho aún, a sabiendas que la materia prima con la que trabaja cada maestro, son seres humanos, son niños y niñas, a quienes también se les debe respeto y se les debe guardar las consideraciones en cada caso por su edad y fisiología, observando además así, el respeto a las normas legales contenidas, por ejemplo, en el Decreto 27-2003 Ley de Protección Integral de la Niñez y la Adolescencia.

5.7. Comunidades de aprendizaje

Según Torres (como se citó en Morales et al., 2013, p.6), una comunidad de aprendizaje, es:

- Una propuesta educativa comunitaria, cuyo ámbito de concreción es la sociedad local.
- Parte de la premisa de que toda comunidad humana posee recursos, agentes, instituciones y redes de aprendizaje operando.
- Adopta una visión amplia de lo educativo.
- Asume como objetivos y como eje, el aprendizaje.
- Involucra a niños, jóvenes y adultos, valorando el aprendizaje inter generacional y entre pares.

- Se basa en la premisa de que solamente un esfuerzo conjunto puede hacer posible la educación para todos y el aprendizaje permanente.
- Estimula la búsqueda y el respeto por lo diverso.
- Busca mostrar la importancia y el potencial que tiene el desarrollo de sistemas de aprendizaje generados y desarrollados a nivel local.
- Se propone como un modelo de desarrollo y cambio educativo de abajo hacia arriba y de adentro hacia afuera.

En 1995, se firma el Acuerdo sobre Identidad y Derechos de los Pueblos Indígenas, como parte de los mismos Acuerdos de Paz en Guatemala, dado el conflicto armado que se vivió durante treinta y seis años contados a partir de 1960. Y este acuerdo contempla que se debe otorgar a las comunidades el poder de decisión en cuanto al nombramiento y remoción de sus maestros, según sean sus intereses por mejorar la educación de la niñez y juventud (Acuerdos de Paz, 1995). Razón por la que se comienza a insertar el concepto de comunidades de aprendizaje que incluyen la participación de padres y madres de familia en el hecho educativo, así como la de los abuelos y otros líderes comunitarios que puedan incidir en el proceso de formación académica de las nuevas generaciones, partiendo de experiencias propias y valiosas para no enmarcar el quehacer del docente, solo en los contenidos declarativos que muchas veces pueden estar lejos de una realidad contextual.

Parte de la evolución, es el hecho de incluir a personas voluntarias que llegan, y participan en el desarrollo de las clases dentro del aula y se van conformando también los equipos de trabajo con los estudiantes para generar intercambios de ideas y con ello enriquecer sus aprendizajes de manera cotidiana.

Según el Proyecto Reforma Educativa en el Aula –REAULA- de la Agencia Internacional para el Desarrollo de los Estados Unidos de América –USAID- (2011), el Ministerio de Educación ha hecho esfuerzos por incorporar a las familias y las comunidades en el quehacer educativo, tal es el caso de la implementación del Programa Nacional para el Desarrollo Educativo –PRONADE- y la conformación de los Comités Educativos –COEDUCAs-. Y luego, con la implementación de la política ‘la escuela es de la comunidad’ y el programa

‘leamos juntos’, entre otros que van buscando la participación de distintos actores para mejorar la calidad de la educación.

Así pues, se ha hablado también de la constitución de equipos docentes apoyados con la participación de estudiantes y padres de familia, autoridades locales y de gobierno para buscar alternativas que contribuyan al mejoramiento de la, según el contexto.

De esa forma, una comunidad de aprendizaje puede estar integrada por distintos actores y fortalecer procesos de gestión, tanto en el ámbito administrativo como en el pedagógico, tomando en consideración la realidad del contexto.

“Las comunidades de aprendizaje representan una transformación mayor en como las instituciones académicas piensan en la enseñanza y aprendizaje” Shapiro y Levine (como se citó en Wise, 2013).

5.8. Sesiones virtuales

Las sesiones virtuales o webinar como se les conoce en inglés, no son otra cosa más que el desarrollo de un evento y en tiempo real, a través del internet. Y durante su desarrollo se pueden generar discusiones, ponencias y presentaciones entre personas que bien pueden estar en distintos lugares y desde la comodidad de sus hogares, ahorrándose así un sinnúmero de actividades y costos, como el hecho de tener que movilizarse de un lugar a otro, cubrir gastos de transporte, tiempo, etc. (Ministerio de Educación, Cultura y Deporte, 2011).

En el ámbito escolar, un considerable número de centros educativos cuenta con centros de tecnología y el personal docente y directores, implementa herramientas electrónicas para atender una multiplicidad de tareas que les son encomendadas. Y en ese sentido, valioso es el hecho de ir involucrándoles en procesos que permitan su desarrollo a través de páginas virtuales; despertándoles además del interés por cumplir con su trabajo, el deseo de aprender a través de mecanismos

novedosos. Mecanismos por medio de los cuales se pueden atender varias tareas sin tener que esforzarse demasiado.

Y al venirse implementando la modalidad de comunidades de aprendizaje y círculos de calidad, estos pueden desarrollarse en forma virtual, utilizando para ello, las siguientes herramientas (Bienpensado blog, 2010):

- Google hangouts
Esta es una herramienta que le permite establecer video reuniones con varias personas y en la medida que se va desarrollando, le permite invitar a otros integrantes. Permite establecer una conexión con su canal de Youtube para transmitir su video llamada e informar a sus seguidores para que se enteren del suceso. Es una herramienta gratuita que puede tenerse disponible dentro de las mismas aplicaciones de un móvil o teléfono celular inteligente.
- GoToWebinar
Es una de las herramientas mayormente conocida para la realización de reuniones virtuales y a diferencia de hangouts, que permite reportarse presentes a los participantes, GoToWebinar, permite colocar un cuadro de control de asistencia donde podrán registrarse todos los participantes, dejando anotada una cuenta de correo para recibir notificaciones a manera de recordatorio sobre la fecha del webinar.
- WebEx Event Center
Esta herramienta permite realizar reuniones con la participación desde 100 hasta de 3,000 personas al mismo tiempo y hacer múltiples presentaciones al mismo tiempo, interactuar con el público por medio de chats. Y aunque requiere hacer alguna instalación del software, se caracteriza por la calidad de la conexión y por ser uno de los programas más fables que existe en el mercado.
- Onstream
Onstream es uno de los programas que está catalogado como uno de los mejores para la realización de conferencias virtuales. Y aunque requiere de un pago de hasta de \$ 49.00 al mes, le permite no solo la realización de conferencias hasta con un total de 300 personas, sino que también le trae una prueba gratis.
- Adobe Connect Webinars
Permite crear pequeños sitios para la realización de sesiones virtuales y conocer las estadísticas relacionadas con la realización de los eventos, permitiendo saber cómo fue la respuesta de los asistentes durante el evento.
- Webinato
Permite pre grabar eventos y repetirlos en modo interactivo, así como la programación para que los webinars comiencen en forma automática.
- ClickMeeting
Permite adaptar colores y diseño propio de la marca, interactuar con el público por medio de un chat y realizar encuestas en vivo, grabar las sesiones y visualizar los webinars desde cualquier dispositivo a través de sus apps para dispositivos iOS y androide.

- Readytalk
Permite promover los webinars desde otras páginas como Facebook, Twitter y LinkedIn.
- Anymeeting
Permite conversar con los asistentes por medio de chats, grabar conferencias, compartir archivos y realizar encuestas. Además, Anymeeting a diferencia de las demás herramientas, resalta por la posibilidad de integrarse con PayPal para la realización de cobros por los webinars.
- MegamMeeting
Ofrece entrenamiento en vivo, lo que resulta muy útil antes de hacer uso de la herramienta y llevar a cabo el primer webinar. Y al igual que Anymeeting, permite la integración de PayPal para la realización de cobros por las sesiones realizadas.

Cabe añadir, además de estas diez herramientas acá señaladas, la herramienta zoom.us que ayuda grandemente a la realización de videoconferencias y por consiguiente, webinars. Permite que los participantes en la sesión interactúen a través del uso de cámaras y micrófonos, compartir pantallas o presentaciones y la interacción a través de los chats.

5.9. Finalidades de la supervisión educativa

En 1991, se promulga la Ley de Educación Nacional, a través del Decreto 12-91 y en su artículo 73 contempla las siguientes finalidades la supervisión educativa: a) mejorar la calidad educativa y, b) promover actitudes de compromiso con el desarrollo de una educación científica y democrática al servicio de la comunidad educativa.

Según Portillo (2012), la supervisión educativa juega un papel protagónico en la búsqueda y mejoramiento a la calidad educativa en cada centro educativo, dado que tiene entre otras, la responsabilidad de acompañar los procesos pedagógicos y de gestión con directores y docentes de cada establecimiento, tal cual lo indica el artículo 74 de esta misma ley, cuando habla de los objetivos de dicha supervisión. Así pues, el supervisor educativo debe: “a) promover la eficiencia y funcionalidad de los bienes y servicios que ofrece el Ministerio de Educación, b) propiciar una acción supervisora integradora y coadyuvadora del proceso docente y congruente con la dignificación del educador y, c) promover una eficiente y

cordial relación entre los miembros de la comunidad educativa” (Congreso de la República de Guatemala, 1991).

Desde el papel que juega un supervisor educativo, encontraremos acciones bien puntuales que se relacionan con el acompañamiento educativo y bajo ese orden de ideas, se prestará atención a directores de centros educativos en la parte de la gestión y administración educativa, en tanto, desde la perspectiva pedagógica, se hace con los docentes en forma directa dentro del aula.

Dados los procesos de cambio y transformación que la franja de supervisión educativa ha venido sufriendo a lo largo de la historia, en el año 1999, desaparece en la práctica, la figura de Supervisor Educativo y se instala en su lugar, la de Coordinar Técnico Administrativo, atribuyéndole las funciones siguientes:

- Generales
 - Planeación
 - Ejecución
 - Evaluación
- Específicas
 - Coordinar las acciones programadas y proyectos a nivel distrital
 - Organizar el flujo de información de las comunidades educativas hacia las direcciones departamentales de educación y viceversa
 - Orientar, asesorar y capacitar a los directores de escuela en: a) la planificación y organización escolar, b) el desarrollo curricular y la planificación, ejecución y evaluación de procesos de enseñanza y aprendizaje, c) la administración de personal y legislación educativa vigente y, d) la relación con los padres de familia y las instancias comunitarias.
 - Detectar necesidades de capacitación de los docentes, organizar y realizar capacitaciones y establecer contactos con personas o entidades que desarrollan capacitaciones.
 - Orientar los procesos de evaluación de la cobertura y calidad educativa y retroalimentar a las comunidades educativas sobre los indicadores educativos logrados.
 - Orientar y asesorar la planificación de recursos humanos y financieros.
 - Coadyuvar a la dirección de la escuela y a la dirección departamental en la administración de personal
 - Coadyuvar a estos y las juntas escolares en la administración de recursos físicos y financieros (Ministerio de Educación, 1999)

5.10. Fundamento legal de la planificación docente

Tanto el supervisor educativo, como el coordinador técnico administrativo y/o el coordinador distrital, que es la nueva figura dentro del Sistema Nacional de

Acompañamiento Educativo, tiene dentro de sus atribuciones, las de brindar acompañamiento a directores y docentes de centros educativos, debe velar porque en cada establecimiento y en cada salón de clases, exista una planificación didáctica capaz de dar respuesta a las necesidades de aprendizaje que presentan los estudiantes y sobre todo, que responda a un modelo pedagógico acorde al hecho educativo, pudiendo ser el del aprendizaje significativo o a las fases del proceso didáctico. Y sus fundamentos –los de la planificación docente-, radican en algunas normas legales existentes en el país, tales como:

- Artículos 36 inciso d) & f), 37 incisos a), b), g) & l), y 73, inciso a) del Decreto 12-91 Ley de Educación Nacional.
- Artículo 12 literal A numeral 3 del Acuerdo Gubernativo 123 A Reglamento de Supervisión Técnica Escolar.
- Artículo 18 del Acuerdo Ministerial No. 35 del 13 de enero de 2005 Autorización del Currículm Nacional Base nivel primario en Guatemala.

6. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

Los cuadros que figuran a continuación contiene los resultados del antes y después de la intervención en los cuatro centros educativos asignados para la realización de la práctica profesional, de modo que en los mismos se describen los aspectos cuantitativos y cualitativos observados previo a la intervención y posterior a ella.

6.1. Presentación de resultados del plan mejoras a la gestión de directores de centros educativos del nivel primario, desde una perspectiva jurídica-legislativa

Tabla 4: Resultados del plan IN-1

Plan IN-1	
Mejoras a la gestión de directores de centros educativos del nivel primario, desde una perspectiva jurídica-legislativa.	
Escuelas	
Escuela Oficial Rural Mixta Aldea Ximbaxuc I, Chinique, Quiché Escuela Oficial Rural Mixta Aldea Las Vigas Sector El Durazno, Chinique, Quiché	
Datos cuantitativos antes de la intervención	Datos cuantitativos después de la intervención
El 50% de los encuestados, recibió inducción al puesto, antes de asumir la responsabilidad de ser director del centro educativo a su cargo. Es decir, que de los dos directores que son responsables de la administración de los dos centros educativos acá señalados, uno nada más, recibió orientación antes de hacerse cargo de la dirección de la escuela, de modo que pudiera cumplir con eficiencia las responsabilidades que le fueron atribuidas.	El 100% de los acompañados, fue fortalecido en el conocimiento de sus atribuciones según lo demanda el artículo 37 del Decreto 12-91 Ley de Educación Nacional. Es decir, los dos directores que tienen a su cargo los centros educativos asignados, recibieron acompañamiento con relación a la gestión educativa que se les encomienda, desde una perspectiva jurídica-legislativa.
Datos cualitativos antes de la intervención	Datos cualitativos después de la intervención
Al momento de recoger información sobre el desempeño de los directores en materia legislativa y en especial, sobre sus obligaciones desde el marco jurídico legal, los encuestados, manifestaron que el nivel de su desempeño es regular, es decir que su conocimiento y habilidades en el manejo de las normas legales para el cumplimiento de sus funciones, es regular.	Finalizado el proceso de acompañamiento a directores, en materia legislativa y desde el punto de vista de sus obligaciones como tal, según las normas contenidas en el artículo 37 del Decreto 12-91 Ley de Educación Nacional, los directores de los centros educativos asignados, manifestaron que su desempeño será muy bueno en adelante, toda vez que han conocido de mejor manera sus obligaciones y el ámbito de aplicación; muy especialmente en materia de suspensiones del IGSS por casos de maternidad.

Fuente: Creación propia del autor de este informe.

Fotografía 1: Acompañamiento a director y docentes EORM. Aldea Ximbaxuc I



Maestrante Osberto Filadelfo Ruiz Urizar, brindando acompañamiento al director y docentes de la Escuela Oficial Rural Mixta aldea Ximbaxuc I, municipio de Chinique, departamento de Quiché. Acción en la que se revisa el proceso administrativo a seguir en la administración del recurso humano y la implementación de una planificación didáctica, basada en el Curriculum Nacional Base y conforme a las fases del aprendizaje significativo. Foto: Profa. Lidia Yat Chic

Fotografía 2: Socialización de planes de acción EORM. Aldea Las Vigas Sector El Durazno



Profesora Joselyn Yesenia Granados Girón, recibiendo el flujograma que registra los procedimientos administrativos a seguir en casos de movimiento de personal. Foto: Sandra Ordoñez Cobo

Fotografía 3: Entrega de cuadro descriptivo para la planificación docente



Profesor Leopoldo Inés Gómes Quintana, docente de la Escuela Oficial Rural Mixta Aldea Ximbaxuc I, Chinique; recibe el modelo de planificación docente, de conformidad con las fases del aprendizaje significativo y con apego al Curriculum Nacional Base. Foto: Jhostyn Juandavid Ruiz Urizar

6.2. Presentación de resultados del plan fortalecimiento a la gestión de directores de centros educativos del nivel primario para el acompañamiento de docentes en el aula

Tabla 5: Resultados del plan IN-2

Plan IN-2	
Fortalecimiento a la gestión de directores de centros educativos del nivel primario para el acompañamiento a docentes en el aula.	
Escuelas	
Escuela Oficial Rural Mixta Aldea Choaxán I, Chinique, Quiché Escuela Oficial Rural Mixta Caserío Tapesquillo Cuarto Centro, Chinique, Quiché	
Datos cuantitativos antes de la intervención	Datos cuantitativos después de la intervención
En un 50% los directores encuestados, argumentaron que la única manera de brindar acompañamiento a sus docentes con relación a la implementación de planes didácticos basados en el curriculum nacional base, es a través de la realización de reuniones informativas o socialización de la información que reciben desde la superioridad, mas no realizan acompañamiento directo en el aula para determinar que se está cumpliendo con las normas existentes e instrucciones recibidas.	Finalizada la intervención en los centros educativos, ambos directores, tienen información y sustento legal válido y vigente para acompañar un requerido a sus docentes que cumplan con los procesos de planificación didáctica basada en el curriculum nacional base y con enfoque en evaluación por competencias. Significa por consiguiente, que el 100% de los acompañados adquirió información e inducción veraz para dar cumplimiento a sus obligaciones
Datos cualitativos antes de la intervención	Datos cualitativos después de la intervención
La experiencia de los directores encuestados era vaga en lo que al acompañamiento a docentes se refiere, desde la perspectiva de una planificación docente basada en el curriculum nacional base y con enfoque en una evaluación por competencias.	Realizada la práctica profesional de acompañamiento, los dos directores de escuelas primarias, se manifiesta más seguro y firme en el monitoreo y acompañamiento a sus docentes en materia de planificación docente desde las perspectivas del curriculum nacional base y con enfoque en una evaluación por competencias.

Fuente: Creación propia del autor de este informe.

Fotografía 4: Presentación del plan de intervención al director de la EORM Caserío Tapesquillo Cuarto Centro



Profesor Vicente Celso Tiño Arriola, director de la Escuela Oficial Rural Mixta Caserío Tapesquillo Cuarto Centro, Chinique, recibe el plan de intervención del maestrante Osberto Filadelfo Ruiz Urizar, sobre el modelo planificación y su fundamentación legal. Foto: Sandra Ordoñez Cobo.

Fotografía 5: Socialización del plan de intervención con la directora de la EORM Aldea Choaxán



Maestrante Osberto Filadelfo Ruiz Urizar, social el plan de intervención, con la Profesora Dora Susana Ríos Gómez de Hernández, directora de la Escuela Oficial Rural Mixta Aldea Choaxán I, Chinique. Le acompaña la Profesora Juliana Susana Quixtán López, docente del referido centro educativo. Foto: Sandra Ordoñez Cobo

Fotografía 6: Socialización de las funciones del director de escuela



Maestrante Osberto Filadelfo Ruiz Urizar, socializa las funciones del director de escuela, según normas contenidas en el artículo 37 del Decreto 12-91 Ley de Educación Nacional. Participan directores y docentes de las escuelas de aplicación y realización de la práctica profesional. Foto: Sandra Ordoñez Cobo.

7. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

De conformidad con la ejecución de los planes de intervención IN-1 e IN-2, a través del proceso de acompañamiento a directores de centros educativos del nivel primario, fue necesaria la revisión, análisis y discusión de las funciones que atribuye el artículo 37 del Decreto Legislativo 12-91 Ley de Educación Nacional a los directores de centros educativos en el país y bajo esas circunstancias, se abordaron las siguientes reglas, al igual que la teoría que sustenta las acciones de acompañamiento educativo, tanto a directores como a docentes de centros educativos del nivel primario.

7.1. Plan de acción IN-1: mejoras a la gestión de directores de centros educativos del nivel primario, desde una perspectiva jurídica-legislativa

Siendo que en el artículo 37 del Decreto Legislativo 12-91 Ley de Educación Nacional, se establece con claridad las obligaciones de los directores de centros educativos, al desarrollar la fase de investigación diagnóstica, se obtuvo como resultado que en un buen número, los directores no conocen las atribuciones que les corresponden, toda vez que al ser nombrados para ocupar el puesto de director profesor titulado, más la comisión que se les atribuye para atender el cargo de directores de escuela, no hay preocupación alguna en las instituciones responsables sobre el fortalecimiento al desempeño y capacidades de ellos como tal, para que las acciones a ejecutar sean también eficientes.

Cuando se revisa la primera de las obligaciones contenida en esta norma legal, la cual dice: “tener conocimiento y pleno dominio del proceso administrativo de los aspectos técnico-pedagógicos y de la legislación educativa vigente relacionada con su cargo y centro educativo que dirige”, nos encontramos con el hecho de que los directores no tienen ni siquiera esta norma en sus centros de trabajo y con ello, claramente estamos diciendo que no conocen sus atribuciones. Y si no las conoce, menos pueden aplicar los procedimientos ante cuales quiera de las circunstancias que se les puedan presentar en la cotidianidad.

La manera en que se determinó que los directores de las escuelas de aplicación no conocen y no cuentan con las normas legales en sus centros de trabajo, fue a través de la aplicación de un chek list que permitió recoger información directa y desde la respuesta propia que los directores vertieron diciendo que no cuentan con estos recursos en sus lugares de trabajo, por tanto, necesitan ser fortalecidos en el área de gestión administrativa para cumplir con los requerimientos que las autoridades les demandan, así mismo con aquellas que surgen de los planteamientos hechos por padres de familia y sobre todo, ante las exigencias de la Contraloría General de Cuentas, por las auditorías de recursos financieros, materiales y humanos que puedan realizarse.

Si un director desconoce sus atribuciones, es casi seguro que no podrá cumplir con ellas, con lo cual estaría cayendo a un incumplimiento de deberes y esto se convierte en un delito desde las perspectivas establecidas en el código penal, a través de sus reformas contenidas en el Decreto Legislativo 31-2012 Ley contra la corrupción, específicamente en el artículo 15 de este decreto que a su vez reforma el artículo 419 del Decreto 17-73 Código Penal, que literalmente dice:

Comete delito de incumplimiento de deberes, el funcionario o empleado público que omitiere, rehusare o retardare realizar algún acto de su función o cargo. El responsable de este delito será sancionado con pena de prisión de tres a seis años e inhabilitación especial. (Congreso de la República, 1973, p.98).

En otro ámbito de la administración educativa, es de recordar y tener presente que los directores cuando presentan datos de estadística inicial y final, llenan y presentan una declaración jurada, a través de la cual, están asumiendo total responsabilidad sobre la veracidad de la información y si en caso, los datos consignados en la estadística fuesen inciertos, automáticamente están incurriendo en falsedad; pero hay algo más, cuando asumen el cargo de directores deben presentar su declaración de probidad ante la Contraloría General de Cuentas, de conformidad con la Ley de Probidad, pero si la información que consignen en esta declaración es falta, cometen el delito de falsedad en declaración jurada patrimonial, los que puede ser penado con prisión de dos a

seis años, multa de veinticinco mil a doscientos mil quetzales e inhabilitación especial.

Por esto y otras cosas más que se deben tener en cuenta desde la gestión administrativa que los directores atienden en los centros educativos, ha sido preciso brindar acompañamiento y fortalecer el trabajo de cada uno, a través de la socialización de normas legales que enmarcan sus atribuciones y de manera electrónica se les proporcionó una colección de normas legales que vienen a constituir parte de la legislación educativa, a efecto de que puedan informarse y tomar conciencia de las responsabilidades que les significa el hecho de cumplir o no con las tareas que les hayan sido encomendadas.

En lo que respecta a la administración del recurso humano, cada vez que una docente afronta necesidades particulares por efectos de maternidad, debe ser suspendida de sus labores a través del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social –IGSS-, y ante estas circunstancias, el director de la escuela inicia un proceso administrativo que se va ejecutando, en la medida que se agoten varios procedimientos establecidos. Siendo así que debe estar bien enterado del camino a seguir, teniendo muy en cuenta, cuales son las acciones que le corresponde agotar a la docente, cuáles son las que el director atiende y cuáles le competen al supervisor educativo. Y de conformidad con el accionar de cada quien, se termina con la conformación del expediente de aviso de entrega del puesto a favor de la docente y el que corresponde al docente propuesto para atender el servicio en forma interina.

Típicamente se afrontan casos y solicitudes de maestras que, al resultar embarazadas, no quieren ni siquiera acudir al IGSS con tal de no ser suspendidas, planteando solicitudes ante su inmediato superior para que se les conceda un permiso especial y no suspenderse oficialmente por maternidad. Olvidando que sus derechos laborales son mínimos e irrenunciables y como tal, el ser suspendidas por maternidad es un derecho que les asiste el Derecho Laboral Guatemalteco, mismo que encontramos para estos casos en particular, en el artículo 102 de la Constitución Política de la República de Guatemala, artículo 152

del Decreto 1441 Código de Trabajo, artículo 61 del Decreto 1748 Ley de Servicio Civil y artículo 64 del Acuerdo Gubernativo 18-98 Reglamento de la Ley de Servicio Civil y otras normas correspondientes al mismo Instituto Guatemalteco de Seguridad Social –IGSS- y en la doctrina laboral, especialmente en lo que a los principios del Derecho Laboral corresponde , así pues encontramos el “principio protector o principio de tutelaridad y el principio de irrenunciabilidad” (Molina, 2000) que claramente dicen que por ninguna circunstancia, trabajador o trabajadora alguna, deben renunciar a sus derechos. De tal forma que esto lo debe conocer y dominar plenamente el director o directa de un centro educativo para evitar inconveniencias futuras.

Y dados estos casos, durante el proceso de práctica profesional y acompañamiento a directores de centros educativos del nivel primario, no solo se socializó las obligaciones de los directores, contenidas en el artículo 37 del Decreto 12-91 Ley de Educación Nacional, sino que también se formuló un flujograma que registra los pasos a seguir ante un caso de maternidad que pueda presentar una docente en la escuela y cuáles y quiénes son los responsables de prestar atención a cada circunstancia. Documento que fue bien visto y aceptado por los directores de las escuelas de aplicación, en virtud que desconocían los procedimientos y por consiguiente, temían enfrentarse con circunstancias de esta naturaleza.

Hay ocasiones en las que se cree que se debe observar una sola norma para prestarle atención a los casos que se nos presentan, sin embargo, al estar bien informados, se constata que existe toda una gama de normativas legales a observar ante las atenciones que deben dárseles a los casos que se presentan. Y muy en particular, un caso de maternidad, debe permitir la observancia de las siguientes normas:

- Constitución Política de la República
- Código de Trabajo
- Ley de Servicio Civil
- Reglamento de la Ley de Servicio Civil

- Pacto Colectivo de Condiciones de Trabajo suscrito entre el Ministerio de Educación y el Sindicato de los Trabajadores de la Educación en Guatemala y demás sindicatos firmantes y adherentes
- Acuerdo No. 410 de la Junta Directiva del IGSS
- Acuerdo No. 466 de la Junta Directiva del IGSS
- Acuerdo No. 468 de la Junta Directiva del IGSS
- Acuerdo No. 1002 de la Junta Directiva del IGSS
- Ley de Protección Integral de la Niñez y la Adolescencia
- Reglamento de Lactancia Materna

7.2. Plan de acción IN-2: fortalecimiento a la gestión de directores de centros educativos del nivel primario para el acompañamiento a docentes en el aula

En lo concerniente a los procesos de acompañamiento pedagógico dentro del aula que se le debe prestar a los docentes de grado, cabe agregar que precisa este hecho, la observancia de liderazgo, la confrontación del liderazgo transaccional y el liderazgo transformacional, en aras de implementar cambios significativos en la búsqueda e implementación de mejoras a la calidad educativa. Una calidad que, sin duda alguna, se debe ver reflejada en los resultados alcanzados en cada fin de ciclo por los estudiantes de un centro educativo, un determina grado y nivel educativo.

El desempeño de los directores de escuelas primarias, que actúan bajo el significado del liderazgo transaccional, incurren típicamente en una actitud de eficacia, únicamente ante las ocasiones en que se presentan emergencias y situaciones críticas, mas no así cuando se ha salido de este evento, pues vuelven a una zona cómoda o de confort y caen a la rutina de siempre; mientras que, si observan y hacen práctico el liderazgo transformacional, entonces fomentan la participación creativa de todos los trabajadores que conforman su equipo de trabajo, invita todos los miembros de su organización (institución educativa) a

aportar sus opiniones e ideas para mejorar los procesos y resultados de la empresa.

En materia educativa, un director que refleje liderazgo transformacional, invitará a todos los docentes de su escuela a realizar análisis de resultados e implementación de acciones de mejora, a fin de involucrarse todos y de manera equitativa, generar aportaciones de crecimiento e implementación de la calidad. Todos los miembros del equipo se apropian de las propuestas y por lo tanto, todos le dan el valor que corresponda al trabajo realizado para sentirse a gusto y no menospreciar a alguien o que se vea alguno marginado y descartado de la empresa. Ahora bien, cuando el liderazgo es transaccional, se premian los esfuerzos de los trabajadores que sobresalen, nada más y no se valoriza ni se reconoce el esfuerzo, por mínimo que sea en los demás.

Un director con liderazgo transformacional es proactivo y funciona para cambiar la cultura de la organización mediante la implementación de nuevas ideas, en tanto si se ubica en el plano de lo transaccional, solo se vuelve sensible y funciona dentro de la cultura existente en su institución sin aportar nuevas ideas.

En los centros educativos de hoy, comúnmente se observa la práctica de un liderazgo transaccional, el cual se caracteriza por ser sensible y en el que los empleados o miembros del equipo producen sí y solo sí, si reciben premios o reconocimiento alguno, ante los esfuerzos puestos de manifiesto. Situación que difícilmente se da si el líder no cuenta con los recursos necesarios para cubrir esa necesidad de reconocimiento. En tanto que si el director del centro educativo aplica el liderazgo transformacional, los resultados serán mucho más eficaces, toda vez que el personal subordinado actuará conforme a su iniciativa, creatividad y responsabilidad por hacer bien las cosas, sin la necesidad de esperar algo a cambio para lograr resultados mejores y de manera satisfactoria.

Es por ello que en los centros educativos se necesita de líderes transformacionales capaces de guiar a sus subalternos hacia la pro-actividad

desde los cambios propios de una cultura transaccional por los de una transformacional que refleje ideas nuevas y propuestas de mejora.

En el mundo de la práctica cotidiana, un director transaccional, ve o pregunta que sus docentes lleven un plan didáctico, mas no se preocupan por revisarlo y verificar con certeza que ese plan cumple con las normas establecidas, que llena las calidades y sobre todo, que contenga actividades innovadoras para hacer cada vez más interesante el aprendizaje de los niños y niñas. Evitando caer a la rutina y al desasosiego de los estudiantes.

En el proceso de acompañamiento a directores de las escuelas de aplicación para la práctica profesional, se observó que la planificación docente es más que rutinaria y no reúne las calidades que demanda un buen plan didáctico, sustentando en la teoría relacionada con el aprendizaje significativo, al respecto

Según Ausubel (como se citó en Caballero S., 2009, p. 21 y 22) El aprendizaje significativo es muy importante en el proceso educativo porque es el mecanismo humano por excelencia para adquirir y almacenar la vasta cantidad de ideas e informaciones representadas por cualquier campo de conocimientos (Ausubel, 1976, p. 78) El aprendizaje significativo supone, en cuanto a su naturaleza, la adquisición de nuevos significados. Por lo tanto, la aparición de nuevos significados en el sujeto refleja la ejecución y la finalización previa de un proceso de aprendizaje significativo. La esencia de este proceso está, como ya se ha dicho, en la relación no arbitraria y no literal entre las nuevas ideas expresadas de manera simbólica (la tarea de aprendizaje) y aquello que el sujeto ya sabe (su estructura cognitiva en relación con un campo particular); el resultado de esta interacción activa e integradora es la aparición de un nuevo significado (Ausubel, 2002, p. 122). Éste es el significado ausubeliano del aprendizaje significativo, concepto clave en su paradigma educativo. En el carácter no arbitrario y no literal de la interacción queda expresada la idea central de la teoría de Ausubel; para él, la variable independiente más importante para que se produzca aprendizaje significativo, y de la que se derivan importantes implicaciones para la enseñanza y aprendizaje, es: Si tuviese que reducir toda la psicología educativa a un solo principio, diría lo siguiente: El factor aislado más importante que influye en el aprendizaje, es aquello que el aprendiz ya sabe. Averígüese esto y enséñese de acuerdo con ello. (Ausubel, 1976, p. 6).

Para que ocurra este proceso, considera que se deben cumplir dos condiciones: 1) que el sujeto manifieste una actitud de aprendizaje significativa (es decir, una predisposición para relacionar el nuevo material que se va a aprender de una manera no arbitraria y no literal con su estructura de conocimiento); 2) que el material de instrucción sea potencialmente significativo para él, es decir, que sea enlazable con sus estructuras particulares de conocimientos de una manera no arbitraria y no literal. Por consiguiente, aunque el nuevo material sea potencialmente significativo con la estructura cognitiva del aprendiz, si la intención de éste es memorizarlo arbitraria y literalmente, tanto el proceso de aprendizaje como su producto serán automáticos (o mecánicos). Y a la vez, con independencia de la disposición favorable para aprender del sujeto, si el material no es potencialmente significativo, tampoco será significativo el aprendizaje, entendido como proceso y producto final del mismo (Ausubel, 2002 p. 122).

Por tal razón, se diseñó un formato que permita observar la inclusión de actividades y desarrollo de la clase misma, con apego a las fases del aprendizaje antes descrito, según sean los momentos de desarrollo. Shuell (como se citó en Rivera M., 2018)

- Fase inicial
 - Motivación
 - Memoria e hilván con la clase anterior
 - Presentación del nuevo contenido
 - Propósito de la clase del día
 - Exploración de conocimientos
- Fase intermedia
 - Entrega de los nuevos conocimientos a través de alguna de las siguientes alternativas:
 - Desarrollo de una clase magistral
 - Presentación en power point
 - Lecturas dirigidas
 - Análisis documental
 - Juegos
 - Dictados
 - Uso de textos
 - Recurrencias a la biblioteca (si la hay)
 - Otras
- Fase final
 - Ejercitación
 - Resolución de ejercicios o problemas
 - Aplicación
 - Investigaciones
 - Entrevistas
 - Portafolios
 - Diarios de clase
 - Textos paralelos

Cabe agregar que estas propuestas de actividades señaladas en la fase final y en particular, en la aplicación, conllevan el hecho de formar al estudiante a través de un proceso de evaluación de desempeño, en la consecución de las competencias para la vida, puesto que tendrá la oportunidad de relacionar la teoría que en la escuela recibe a través de los contenidos declarativos con los experiencias de la vida diarias y a partir de sus propias necesidades y problemas encontrados dentro de la sociedad.

Durante el proceso de socialización y entrega del modelo de planificación docente, tanto directores como docentes, manifestaron su anuencia e interés por utilizar el modelo y lanzaron preguntas relacionadas con los momentos de evaluación, manifestándoles, por consiguiente que la evaluación es transversal, en el sentido que debe estar presente desde el inicio de la clase, durante todo el desarrollo de la misma y hasta que se finaliza la jornada, debiendo en efecto poner en juego su imaginación y creatividad para formular actividades llamativas y novedosas que permitan despertar el interés del estudiante, mantenerlo en el aula, vivo, participativo y activo, contribuyendo en el enriquecimiento del aprendizaje para sí y para sus compañeros de estudio también.

8. CONCLUSIONES

- a) Durante el proceso de la práctica profesional, particularmente durante la fase de investigación, se determinó que los resultados encontrados en las cuatro escuelas de aplicación, demuestran que el cuerpo de directores presenta debilidades en su desempeño técnico pedagógico y administrativo, situación que no permite la implementación de la calidad, a través del acompañamiento docente en el aula, requiriendo por consiguiente, un proceso de mejora, desde el acompañamiento que se le proporcione en forma directa a los directores encuestados.
- b) Las acciones de acompañamiento pedagógico realizadas en las cuatro escuelas de aplicación y desarrollo de la práctica profesional, contribuyeron a que los directores se apropien de las atribuciones que les confiere la norma legal existente en materia educativa en el país. Y de conformidad con ello, presten mayor atención al quehacer de los docentes que tienen bajo su responsabilidad, a fin de mejorar los resultados que se alcanzan anualmente con la promoción de los estudiantes.
- c) Siendo que al inicio de la intervención, los directores y docentes de los centros educativos acompañados, no utilizaban una planificación acorde al Currículo Nacional Base y con observancia en las fases del aprendizaje significativo; una vez finalizado el proceso de acompañamiento, director y docentes aplican el modelo de planificación entregada, en atención a las demandas mismas del Currículo Nacional Base.

9. PLAN DE SOSTENIBILIDAD

9.1. Nombre del plan

Innovando la gestión escolar a través de la implementación de comunidades virtuales para el seguimiento y fortalecimiento de la gestión educativa en centros escolares del nivel primario

9.2. Antecedentes

La Universidad de San Carlos de Guatemala, a través de la Escuela de Formación de Profesores de Enseñanza Media y su Departamento de Estudios de Postgrado, desarrolló una Maestría en Liderazgo para el Acompañamiento Pedagógico, dentro de la cual, participó el Maestrante Osberto Filadelfo Ruiz Urizar, quien previo a alcanzar el título como tal, realizó un proceso de acompañamiento pedagógico a directores de cuatro centros educativos del nivel primario dentro de la jurisdicción del municipio de Chinique, departamento de Quiché. Siendo éstos:

- Escuela Oficial Rural Mixta Aldea Ximbaxuc I
- Escuela Oficial Rural Mixta Aldea Las Vigas Sector El Durazno
- Escuela Oficial Rural Mixta Aldea Choaxán I
- Escuela Oficial Rural Mixta Caserío Tapesquillo Cuarto Centro

Al momento en que se efectuó el proceso de investigación, se detectaron necesidades diversas en lo que al desempeño de los directores se refiere, dado que muchos de ellos, fueron asignados para cumplir con tales atribuciones y no se les dio inducción previa para lograr un desempeño de calidad.

De esta manera, se priorizaron acciones encaminadas al acompañamiento pedagógico, desde la perspectiva del marco jurídico-legal como sustento en el cumplimiento de acciones administrativas de los directores y la aplicación de proceso de planificación docente basada en el Curriculum Nacional Base con enfoque en una evaluación por competencias (MINEDUC, 2011).

9.3. Justificación

Al momento en que finaliza un plan de acción para la implementación de mejoras, especialmente en el área educativa, es preciso establecer mecanismos de seguimiento, a fin de que el proceso de mejora, no se caiga y ni se desaproveche, por consiguiente, el recurso formado e implementado para bien de la comunidad educativa. Es así como se busca la conformación de comunidades de aprendizaje, a través de la interacción de directores de centros educativos que bien puedan reunirse físicamente o de manera virtual para lograr un intercambio de experiencias éxitos, en lo que a la administración de los centros educativos se refiere. Por lo tanto, es precisa la ejecución de un plan de sostenibilidad que contenga acciones puntuales para conservar los beneficios del proyecto en pro de la comunidad educativa.

9.4. Objetivos

9.4.1. General

Persistir con el proceso de acompañamiento y fortalecimiento al desempeño de los directores de centros educativos del nivel primario, en lo que al cumplimiento de sus funciones se refiere y en especial, al acompañamiento pedagógico a sus docentes se refiere, desde la aplicación de las normas legales y la implementación de la planificación docente basada en el Curriculum Nacional Base, con enfoque en la evaluación por competencias.

9.4.2. Específicos

- a) Intercambiar experiencias exitosas entre directores de centros educativos del nivel primario, con relación a la aplicación de normas legales en el cumplimiento de sus funciones técnicas y administrativa.
- b) Constituir comunidades virtuales para el intercambio de información relevante que alimente el desempeño de directores y docentes dentro del aula, de conformidad con las atribuciones que cada uno tiene encomendada.

- c) Socializar indicadores de eficiencia alcanzados durante el ciclo de implementación del plan de sostenibilidad y su relación con los resultados del ciclo anterior.

9.4. Logros esperados

- Directores apropiados de sus funciones técnicas y administrativas, según las normas contenidas en el artículo 37 del Decreto 12-91 Ley de Educación Nacional.
- Docentes subordinados al director de escuela, atendiendo procesos de planificación docente basados en el Curriculum Nacional Base y con enfoque en una evaluación por competencias.
- Directores de las cuatro escuelas seleccionadas, interactúan en comunidades virtuales e intercambian información y experiencias relevantes que contribuyen en la mejoría a su desempeño diario.
- Indicadores de eficiencia interna socializados entre el cuerpo de directores y a partir de los resultados que reflejan los mismos, proponen e implementación acciones de mejora y correctivos pertinentes.
- Directores resuelven situaciones problema, a partir del conocimiento y aplicación de normas jurídico-legales que se relacionan con su quehacer administrativo y pedagógico.

9.5. Metodología

Durante la ejecución del presente plan de sostenibilidad, se implementarán acciones basadas en diversas técnicas y herramientas de interacción docente, tales como:

9.5.1. Círculos de calidad

Cada círculo de calidad consistirá en una reunión de trabajo en un área común, en la que participarán los directores de las cuatro escuelas designadas para la práctica profesional, y dado que ejercen una misma función y están subordinados a un mismo supervisor educativo; en forma voluntaria se reunirán para identificar, seleccionar y analizar problemas que se afronten en sus centros educativos y

proponer alternativas de mejora para superar cada una de las dificultades afrontadas, informando en efecto a su inmediato superior, con el propósito de obtener la anuencia debida para ejecutar cada acción de propuesta efectiva.

9.5.2. Comunidades de aprendizaje

Los directores de las cuatro escuelas de aplicación, constituyen una comunidad de aprendizaje, a partir de un conjunto de actuaciones y propuestas educativas que surjan de los análisis realizados sobre la realidad vivida en sus escuelas y dan vida a un proyecto de mejora, tanto a nivel de aula, como de la escuela en sí, con el fin de mejorar la calidad de su gestión y de la educación misma, toda vez que de forma directa o indirecta, influyen según su rol, en el aprendizaje y desarrollo de los estudiantes.

9.5.3. Sesiones virtuales

Al considerar que cada director tiene responsabilidades por atender en el centro educativo bajo su cargo y que dejar la escuela para acudir a una reunión de trabajo, fuera de su sitio, le significa serios atrasos en el cumplimiento y atención a los requerimientos emanados de la superioridad; la realización de sesiones virtuales constituirá una alternativa eficaz en el intercambio de experiencias con sus colegas, a través del uso de herramientas y aparatos tecnológicos que hoy en día, tiene a su alcance.

9.5.4. Pasantías pedagógicas

Durante una pasantía pedagógica, aquellos directores que tengan menos tiempo de servicio en el cargo como tal, podrán visitar a un colega de mayor experiencia para recoger información que coadyuve a mejorar su desempeño en el centro educativo al cual ha sido asignado.

9.5.5. Informes escritos

Al efectuar análisis de resultados en cada centro educativo, se elaborarán informes escritos que permitan la posterior sistematización de las acciones de mejora que se implementen para evidenciar cada esfuerzo y acción eficaz llevada

a cabo para poderla compartir con otros centros educativos, inclusive aquellos que estén fuera de la jurisdicción.

9.5.6. Cuadros comparativos

Los cuadros comparativos servirán para hacer análisis situacionales y comparar los resultados obtenidos entre uno y otro periodo de trabajo, entre un ciclo y otro, e inclusive, entre una y otras escuelas para tomar decisiones con apego a la realidad vivida.

9.6. Cronograma

Tabla 6: Cronograma del plan de sostenibilidad

No.	Actividad	Año 2020							
		Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto
1.	Socialización de resultados alcanzados durante el ciclo escolar 2019								
2.	Diseño de planes de mejora comunes para los cuatro centros educativos								
3.	Análisis de la normativa legal afín a las funciones que les compete a los directores de centros educativos								
4.	Fortalecimiento al proceso de planificación docente, a partir del Curriculum Nacional Base y el enfoque de evaluación por competencias								
5.	Interacción en comunidades virtuales para el intercambio de experiencias exitosas en los centros educativos								
6.	Visitas recíprocas entre centros educativos para el intercambio de experiencias exitosas								
7.	Elaboración de flujogramas para la resolución de casos administrativos								
8.	Análisis de logros alcanzados y replanteamiento de acciones debilitadas durante el proceso y desarrollo del plan								

Fuente: Creación del autor.

9.7. Recursos necesarios

- Computadora
- Cañonera
- Guías de CNB
- Papelógrafos
- Papel bond
- Legislación educativa
- Servicios de internet (modem)
- Teléfonos celulares
- Cuadros prim
- Marcadores de pizarrón
- Marcadores permanentes
- Masking-tape
- Pizarrones
- Memorias USB
- Crayones
- Impresoras
- Tinta para impresoras
- Fotocopias

9.8. Evaluación

La evaluación sobre el presente plan será aplicada al finalizar el periodo de ejecución del mismo y para ello se utilizarán herramientas e instrumentos de control, tales como:

- Regla T
- Matriz de Véster
- Matriz del Marco Lógico
- Diagrama de Benn
- Redes Pert

10. EXPERIENCIA EXITOSA DE LIDERAZGO EN EL ACOMPAÑAMIENTO EDUCATIVO

Varias experiencias exitosas se recogieron durante el proceso de acompañamiento educativo, brindado en escuelas del nivel primario asignadas para la realización de la práctica profesional, e inclusive, durante el proceso de investigación; que invitan de verdad, a continuar con el proceso, independientemente que sea parte de la profesionalización o parte del trabajo cotidiano realizado desde la Coordinación Técnica Administrativa en el municipio de Chinique, departamento de Quiché. Y como prueba de ello, comparto acá algunas fotografías que evidencian las experiencias exitosas en la aplicación del liderazgo para el acompañamiento educativo.

Fotografía 7: Socialización de los formatos de planificación docente



Reunión con docentes para la socialización de los formatos de planificación docente. EORM. Aldea Choaxán, Chinique, Quiché. Foto: Bayron Rosalío Pérez Ruiz

Fotografía 8: Socialización de funciones de los directores de escuela



Taller con directores y docentes para la socialización de las funciones de un director de escuela, según las normas contenidas en el Decreto 12-91 Ley de Educación Nacional. Foto: Sandra Yohana Ordoñez Cobo

Fotografía 9: Aplicación de post test



Aplicación del post test al director de la EORM Aldea Ximbaxuc I, Chinique. Foto: Sandra Yohana Ordoñez Cobo

Fotografía 10: Socialización del plan de acción Tapesquillo IV



Socialización de planes de acción con el director de la EORM. Caserío Tapesquillo Cuarto Centro
Foto: Jhostyn Juandavid Ruiz Urizar

11. MI GRAN EXPERIENCIA EXITOSA

El acompañamiento educativo, una cura para los males pedagógicos, mi experiencia exitosa de liderazgo en el acompañamiento educativo

Mi nombre es Osberto Filadelfo Ruiz Urizar, soy originario del municipio de Chinique, departamento de Quiché y desde hace alrededor de siete años, vivo en Santa Cruz del Quiché, Quiché. En el año 1982, inicié mis estudios en el nivel primario, en la Escuela Oficial Rural Mixta Aldea Choaxán, Chinique, centro educativo que se vio obligado a trasladarse ese mismo año, a la cabecera municipal, debido al conflicto armado que azotó al lugar.

Ante esta situación, la población emigró hacia la cabecera municipal e inclusive, a la cabecera departamental, a la ciudad capital y al exterior del país. Y al no haber familias en el lugar, no hubo niños y por ello, la escuela también se fue.

Mis padres me enviaron a casa de mis abuelos maternos, quienes residían en el Cantón Potrero Viejo de este mismo municipio, yendo a la escuela para continuar mis estudios en el primero grado del nivel primario, sin embargo, al poco tiempo, la comunidad también se vio amenazada y preparó su retirada, cosa que me llevó a situaciones difíciles, pues desde mi lugar de residencia, tuve que caminar hacia el casco urbano, por el espacio de una hora diaria de ida a pie y otra hora más de regreso; así logré concluir mi primer año de estudios en la primaria. Al año siguiente, pocas familias volvieron al lugar y con ello, regresó también la escuela, permitiéndome así continuar en mi misma comunidad, mis estudios en segundo grado, hasta terminar el cuarto grado del nivel primario. Y siendo que la escuela era monodocente, el quinto y sexto grado, lo cursé en la Escuela Oficial Urbana Mixta jornada matutina Barrio El Centro, Chinique; establecimiento al que llegaba a pie, diariamente.

El ciclo de educación básica, lo cursé en el Instituto Mixto de Educación Básica por Cooperativa Chinique y el diversificado en el Instituto Normal Mixto Juan de León, con sede en Santa Cruz del Quiché. Me gradué en 1993 como Maestro de

Educación Primaria Urbana. Luego en el 1996, ingresé a la Facultad de Humanidades de la Universidad de San Carlos de Guatemala, donde me gradué de Profesor de Enseñanza Media y más adelante, obtuve el título de Licenciado en Pedagogía y Administración Educativa.

En el 2015 cursé una especialización en liderazgo para el acompañamiento educativo, misma que ha sido base para mis estudios a nivel de Maestría en Liderazgo para el Acompañamiento Educativo, estudios de postgrado que recién finalicé a través del cierre de pensum con el curso de Práctica Profesional

Esta maestría es cursada en la Escuela de Formación de Profesores de Enseñanza Media –EFPEM- de la Universidad de San Carlos de Guatemala.

Actualmente me desempeño como Coordinador Técnico Administrativo en el distrito educativo 14-03-05, Chinique; sitio en el he acumulado un total de siete años con tres meses de servicio en forma ininterrumpida, puesto que llegué al lugar en el mes de mayo de 2012.

Siendo Coordinador Técnico Administrativo en el lugar, tuve la oportunidad de desarrollar mi práctica profesional correspondiente a la maestría en liderazgo para el acompañamiento educativo en cuatro escuelas primarias del lugar, siendo éstas:

- Escuela Oficial Rural Mixta Caserío Tapesquillo Cuarto Centro
- Escuela Oficial Rural Mixta Aldea Las Vigas Sector El Durazno
- Escuela Oficial Rural Mixta Aldea Ximbaxuc I
- Escuela Oficial Rural Mixta Aldea Choaxán I

Para el desarrollo de mi práctica profesional y de acuerdo a los resultados obtenidos durante el desarrollo del diagnóstico en el curso de investigación-acción, consideré elegir el eje de acompañamiento a directores de escuelas primarias. Y elegí este eje, dado que, en los resultados del diagnóstico, se determinó que la realidad que agobia a los directores de escuelas primarias, es el

poco conocimiento que tienen sobre sus atribuciones, desde una perspectiva jurídica legal y en especial, en el ámbito de la administración del recurso humano y la implementación de planes didácticos basadas en el Curriculum Nacional Base con enfoque en una evaluación por competencias, para el ejercicio del acompañamiento docente en el aula.

La situación problemática que decidí abordar a través de mi práctica profesional, fue el poco conocimiento que los directores de centros educativos, poseen sobre sus atribuciones como tal, desde el marco jurídico legal existente en Guatemala y en especial, las que se registran en el artículo 37 del Decreto 12-91 Ley de Educación Nacional. Por ello mismo se trabajó sobre la implementación de dos planes de acción titulados: *mejoras a la gestión de directores de centros educativos del nivel primario, desde una perspectiva jurídica legal y fortalecimiento a la gestión de directores de centros educativos del nivel primario para el acompañamiento a docentes en el aula.*

La implementación del primero de los planes consistió en:

- Socialización de las normas legales existentes en el país y que regulan el sistema educativo
- Análisis de las funciones legales correspondientes a directores de centros educativos en el nivel primario
- Resolución de casos reales que se le presentan en la cotidianidad a un director de escuela primaria
- Modelaje en la resolución de casos administrativos
- Elaboración de un flujograma para la atención a casos administrativos que se le presentan al director de centros educativos (el flujograma diseñado registra los procedimientos administrativos a seguir ante el caso de una madre trabajadora que es suspendida por el Instituto Guatemalteco de Seguridad Social –IGSS-, debido a maternidad)

El segundo de los planes, en su implementación, registró las acciones siguientes:

- Análisis de las normas legales que sustentan la planificación docente en el aula
- Análisis, orientación y diseño de planes didácticos eficaces en el aula
- Aplicación de la evaluación por competencias, desde la planificación docente en centros educativos del nivel primario
- Modelaje de un plan de clases, basado en el Curriculum Nacional Base con enfoque en una evaluación por competencias en el aula
- Diseño de un instrumento de evaluación por competencias, a partir de la planificación docente basada en el Curriculum Nacional Base

Mis planes de acción no surgieron de la nada, surgieron en principio, de las necesidades detectadas durante la realización del diagnóstico, luego con sustento en las normas legales contenidas en los artículos 36 incisos d) & f), 37 incisos a), b), g) & l) y 73 inciso a) del Decreto 12-91 Ley de Educación Nacional. Artículo 12 literal A numeral 3 del Acuerdo Gubernativo 123 A Reglamento de Supervisión Técnica Escolar. Y artículo 18 del Acuerdo Ministerial No. 35, de fecha 13 de enero de 2005 Autorización del Curriculum Nacional Base del nivel primario en Guatemala. Asimismo, a partir de la definición que nos da Donald Wise sobre el proceso de acompañamiento: “llevar a una persona valiosa de donde él o ella está a donde él o ella puede llegar” (Wise D. , Modelo de acompañamiento pedagógico en Guatemala, 2018), partimos hacia el hecho de brindar ese acompañamiento deseado al cuerpo de directores de las escuelas asignadas para la realización de la práctica durante la recta final de la maestría.

La experiencia más exitosa que se obtuvo durante el desarrollo de la práctica, radica en el proceso de análisis del marco jurídico que sustenta las acciones de los directores de centros educativos. Haber realizado un proceso de socialización de procedimientos administrativos sobre la formulación de expedientes que se relacionan con la licencia que debe gozar una madre trabajadora por maternidad y la designación en forma interina de otro profesional para cubrir las necesidades del servicio en una escuela. Hecho que conllevó la formulación de un flujograma

deseados en mi proceso de formación académica también. Por lo tanto, la lección aprendida es que si queremos hacer las cosas mejores cada día, necesitamos saber escuchar la realidad y las necesidades que se nos presentan, a través de la utilización de herramientas diversas como las planteadas por Donald Wise: las 13 conductas, el COC y la ventana de Johari, entre otras.

Fotografía 11: Análisis de las funciones de los directores



Maestrante Osberto Filadelfo Ruiz Urizar, dirige la sesión de trabajo con directores y docentes de centros educativos acompañados, para el análisis de normas legales que regulan sus funciones y la resolución de casos administrativos, previo a la formulación del flujograma que registra los pasos a seguir ante la suspensión de labores de una docente trabajadora, por maternidad y designación de docente interino. 16 de julio de 2019. Foto: Sandra Yohana Ordoñez Cobo.

12. REFERENCIAS

- Carro Paz, Roberto y Daniel González Gómez (2011) *Administración de la calidad total*. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, Universidad Nacional de Mar del Plata. Argentina.
- Molina, Luis F., (2011). *Derecho laboral guatemalteco*. 4ª. Edición. Oscar de León Palacios. Guatemala.
- Morales, L., Chaclán, C., Madonado, S., Sontay, G., Montenegr, R., y Magzul, Justo (2013). *Comunidades de aprendizaje y círculos de lectura – fragmento-*. USAID/REAULA.
- Portillo Recinos, Víctor M., (2012). *Importancia de la supervisión escolar en el fortalecimiento de la calidad educativa del municipio de Jalapa, departamento de Jalapa*. (Tesis de grado, maestría en educación para el desarrollo) Escuela de Estudios de Postgrado, Facultad de Humanidades Universidad de San Carlos de Guatemala, Guatemala.
- Rivera Muñoz, Jorge (2018). *El aprendizaje significativo y la evaluación de los aprendizajes*. Facultad de Educación, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Perú.
- Wise, Donald (2018). *Modelo de acompañamiento pedagógico en Guatemala: herramientas y orientaciones para el asesor pedagógico*. Ministerio de Educación Guatemala: Editorial USAID.
- Wise, Donal y Karen Avendaño (2013). *Coaching para el liderazgo educativo*. Guatemala: Editorial USAID.
- Congreso de la República de Guatemala (1973). *Decreto 17-73 Código Penal*. Guatemala.
- Congreso de la República de Guatemala (1991) *Decreto 12-91 Ley de Educación Nacional*. Guatemala.

Ministerio de Educación (1999). *Manual de funciones del coordinador técnico administrativo*. Guatemala: editorial MINEDUC.

E-grafias

Caballero Sahelices, Concesa (2009). *¿Qué aprendizaje promueve el desarrollo de competencias? Una mirada desde el aprendizaje significativo*. Universidad de Burgos, España. Recuperado de: https://riull.ull.es/xmlui/bitstream/handle/915/13890/Q_22_%282009%29_01.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Romero Villansana, Cecilia (2019). *Círculos de calidad y equipos de mejora*. Servicios y sistemas integrales de capacitación y calidad S.A. Recuperado de: <http://www.sinca.org/articulo52-circulos-de-calidad-y-equipos-de-mejora.html>, s.f.)

Rubio, F. (2011). *Comunidades de aprendizaje*. Boletín resúmenes de políticas educativas No. 2. USAID/REAULA, Guatemala. Recuperado de: <http://www.reaula.org/administrador/files/boletin%20%20resumenes%20de%20politicass%20h.pdf>

Acuerdos de Paz (1995), *Acuerdo sobre identidad y derechos de los pueblos indígenas*. Guatemala. Recuperado de: <http://onu.org.gt/wp-content/uploads/2017/03/AIDPI-Informe-final-PDF.pdf>

Aiteco consultores desarrollo y gestión (2019). *Círculos de calidad*. Recuperado de: <https://www.aiteco.com/que-son-los-circulos-de-calidad/>

Bienpensado blog (2010). *10 herramientas para hacer webinars*. Recuperado de: <https://bienpensado.com/herramientas-para-hacer-webinars/>

EAE Business School. 2ª. Escuela de Negocios (2019). *Liderazgo transformacional*. Recuperado de: <https://www.eaeprogramas.es/empresa-familiar/que-es-el-liderazgo-transformacional>

Enciclopedia Económica (2017-2019). *Liderazgo transaccional*. Recuperado de:
<https://enciclopediaeconomica.com/liderazgo-transaccional/>

Ministerio de Educación, Cultura y Deporte (2011). *El Webinar o sesión virtual*.
Red de buenas prácticas 2.0. Recuperado de:
<http://recursostic.educacion.es/heda/web/es/inicio/humor-20/708-el-webinar-o-sesion-virtual>

13. ANEXOS

- 13.1. Flujograma: procedimientos administrativos para la conformación de expediente que registra la suspensión de trabajo por maternidad, a favor de una madre trabajadora y designación de interino.
- 13.2. Formulario: solicitud de licencia y propuesta de interino
- 13.3. Formulario: suspensión de pago
- 13.4. Formato: Chek list sobre la tenencia de normas legales en la dirección del centro educativo
- 13.5. Formato: planificación docente
- 13.6. Listado de asistencia de participantes en el evento de socialización de normas legales
- 13.7. Ficha de evaluación al taller con directores y docentes
- 13.8. Evidencia sobre la entrega de planificación docente
- 13.9. Evidencia sobre la entrega del flujograma
- 13.10. Evidencia sobre la entrega del plan de acción
- 13.11. Encuesta

Flujograma

Procedimientos administrativos para la conformación de expediente que registra la suspensión de trabajo por maternidad, a favor de una madre trabajadora y designación de interino

No.	Acción o Procedimiento	Responsable Directo	Fundamentación legal
1.	La mujer trabajadora que resultare embarazada, deberá dar aviso de su estado al empleador, quedando desde ese momento provisionalmente protegida y dentro de los dos meses siguientes deberá aportar certificación médica de su estado de embarazo para su protección definitiva.	Mujer trabajadora	Artículo 151 inciso d) del Decreto 1441 Código de Trabajo. Y artículo 102, inciso k) de la Constitución Política de la República de Guatemala.
2.	De conformidad con el numeral que antecede, la trabajadora, al contabilizar entre dos y tres meses de embarazo, a más tardar; deberá acudir al Instituto Guatemalteco de Seguridad Social – IGSS-, a efecto que se inicie el proceso de control prenatal y se le emita la correspondiente certificación médica para su protección; asimismo, para que tenga derecho al subsidio o prestaciones en dinero.	Madre trabajadora (Maestra)	Artículos 6 y 23 del Acuerdo No. 410 de la Junta Directiva del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social – IGSS-, Reglamento sobre protección a enfermedad y maternidad. Y artículos 18, 24 y 33 del Acuerdo No. 468 de la Junta Directiva del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social – IGSS-, Reglamento sobre prestaciones en dinero.
3.	La madre trabajadora debe presentar ante el Instituto Guatemalteco de Seguridad Social –IGSS-, el correspondiente certificado de trabajo que le será extendido por el patrono.	Madre trabajadora Jefe de la dependencia donde labora la docente.	Artículos 11 y 17 del Acuerdo 468 de la Junta Directiva del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social – IGSS-, Reglamento sobre prestaciones en dinero
4.	El patrono está obligado a conceder permiso a la trabajadora para que asista durante el tiempo que sea necesario, a los centros de atención médica en caso de enfermedad o maternidad para la práctica de cualquier examen que el IGSS requiera.	Director de Escuela, Coordinador Técnico Administrativo, Director Departamental de Educación, Ministro de Educación.	Artículo 45 del Acuerdo 410 de la Junta Directiva del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social – IGSS-, Reglamento sobre protección a enfermedad y maternidad.

5.	De conformidad con los controles prenatales que se lleven en el IGSS, en beneficio de la trabajadora embarazada, el médico tratante emite el correspondiente Aviso de Suspensión de Trabajo por Maternidad para dar aviso al patrono. Acción que con regularidad se observa entre dos y un mes antes del parto.	Médico Tratante	<p>Artículo 102 inciso k) de la Constitución Política de la República de Guatemala</p> <p>Artículo 152 del Decreto 1441 código de Trabajo.</p> <p>Artículo 61 numeral 4 del Decreto 1748 Ley de Servicio Civil</p> <p>Artículo 64 del Acuerdo Gubernativo No. 18-98 Reglamento de la Ley de Servicio Civil.</p>
6.	Al momento en que el patrono o su representante, recibe el correspondiente aviso de suspensión de trabajo por maternidad, procede al llenado del correspondiente formulario de solicitud de licencia por maternidad y propuesta de interinato, y conforma el expediente de rigor.	Director(a) de escuela, Coordinador Técnico Administrativo y/o Jefe del departamento de Recursos Humanos, según sea la dependencia.	<p>Artículo 52 del Decreto 1748 Ley de Servicio Civil</p> <p>Artículo 27 del Pacto Colectivo de Condiciones de Trabajo suscrito entre el MINEDUC y los Sindicatos</p>
7.	De conformidad con el expediente que se haya remitido sobre solicitud de licencia y propuesta de interino, el Departamento de Relaciones Laborales de la Dirección General de Recursos Humanos, emite la correspondiente Resolución para continuar con los trámites de ley.	Recursos Humanos.	<p>Artículo 152 del Decreto 1441 Código de Trabajo.</p> <p>Artículo 2 inciso a del Acuerdo Ministerial No. 0016-2014, de fecha 02 de enero de 2014 y sus reformas contenidas en el Acuerdo Ministerial No. 2730-2014, de fecha 30 de diciembre de 2014.</p>
8.	Al tener la correspondiente resolución y llegada la fecha en que surte sus efectos la correspondiente suspensión de trabajo por maternidad, el jefe inmediato de la trabajadora, procede a la suscripción del acta de aviso de entrega, a través de la cual, la trabajadora hace entrega del puesto y se retira para el disfrute de su periodo de descanso pre y post parto.	Director de escuela, Coordinador Técnico Administrativo o Jefe del Departamento de Recursos Humanos de la dirección departamental de educación	<p>Aviso de Suspensión de trabajo por Maternidad que haya emitido el IGSS, Resolución de autorización de licencia y designación de interino.</p> <p>Artículo 27 del Pacto colectivo de Condiciones de trabajo.</p>

9.	El jefe inmediato de la trabajadora que se retira, debe llenar el correspondiente formulario de suspensión de salario y remitirlo a la unidad o departamento de Recursos Humanos para que se le suspenda el salario a la trabajadora, toda vez que percibirá prestaciones en dinero del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social – IGSS-.	Director de escuela y/o coordinador Técnico Administrativo	Artículo 419 del Decreto 17-73 Código Penal y sus reformas contenidas en el artículo 15 del Decreto 31-2012 Ley contra la Corrupción.
10.	Teniendo la resolución correspondiente a la licencia de la trabajadora titular que ha sido suspendida y de designación de interino, se procede a la suscripción del acta de toma de posesión a favor de la persona nombrada de manera interna para cubrir las necesidades del servicio.	Director de escuela y/o Coordinador Técnico Administrativo	Artículo 52 del Decreto 1748 Ley de Servicio Civil. Artículos 33, 34, 35 y 36 del Acuerdo Gubernativo 18-98 Reglamento de la Ley de servicio civil. Resolución Ministerial que se emita para el efecto. Artículo 28 del Pacto Colectivo de condiciones de trabajo suscrito entre el Ministerio de Educación y los sindicatos proponentes, firmantes y adherentes. Artículo 432 del Decreto 17-73 Código Penal y sus reformas contenidas en el artículo 20 del Decreto 31-2012 Ley contra la Corrupción.
11.	Concluidos los 30 días de descanso prenatales y los 54 días postnatales que confiere a la trabajadora el IGSS, según el artículo 152 del Decreto 1441 Código de Trabajo, la misma se presenta a su centro de trabajo (escuela) para tomar posesión nuevamente del puesto de director profesor titulado, pero continúa con el descanso, por el término de veintiséis días más que le confiere pacto colectivo de condiciones de trabajo.	Director de escuela Madre trabajadora Coordinador Técnico Administrativo	Artículo 28 del Pacto Colectivo de Condiciones de Trabajo. Artículos 33, 35 y 36 del Acuerdo Gubernativo 18-98 Reglamento de la Ley de Servicio Civil.

	El jefe inmediato verifica la conformación del expediente de toma de posesión, mismo que se inicia con la suscripción del acta de toma de posesión y lo remite a la instancia que corresponda para que por el conducto respectivo, se envíe a la Subdirección de Nóminas y Salarios de la Dirección General de Recursos Humanos del Ministerio de Educación.		
12.	Concluidos los veintiséis días más de descanso a los que tuvo derecho la titular y de conformidad con los efectos de la resolución ministerial de interinato, el o la interina, hace entrega del puesto de director profesor titulado (interino) y para ello el jefe de la dependencia procede a la suscripción del acta de aviso de entrega para luego conformar el expediente de rigor que debe remitirse a las instancias antes señaladas.	Docente interina. Director de Escuela Coordinador Técnico Administrativo	Resolución ministerial emitida para el efecto Artículos 33, 35 y 36 del Acuerdo Gubernativo 18-98 Reglamento de la Ley de Servicio Civil.

Observaciones

1. Todo este proceso, debe responder al Derecho Laboral que tutela a la madre trabajadora y a los principios del mismo, asimismo a la norma contenida en el artículo 5 del Decreto 27-2003 Ley de Protección Integral de la Niñez y la Adolescencia.
2. El expediente de aviso de entrega que debe conformar y presentar la trabajadora titular, se compone con los siguientes documentos...
 - a. Fotocopia de DPI
 - b. Fotocopia del carné del IGSS (ahora puede ser fotocopia del DPI con sello de Caja del IGSS)
 - c. Fotocopia del carné del NIT
 - d. Fotocopia de la cédula docente
 - e. Fotocopia de un cheque anulado
 - f. Vaucher de pago
 - g. Dos fotocopias del aviso de suspensión de trabajo por maternidad
 - h. Dos certificaciones originales del acta de aviso de entrega
 - i. Una fotocopia del acta de entrega, suscrita en el libro de actas de la dependencia donde la trabajadora presta sus servicios

Estos documentos deben hacerse acompañar de una hoja adicional (carátula) que contenga datos particulares como: nombres y apellidos de la trabajadora, número de teléfono, número de dpi, dirección de

residencia, dirección de correo electrónico y nombres y apellidos que la persona que cubrirá el servicio en forma interina.

3. El expediente de toma de posesión que debe conformar la persona que ocupará el puesto en forma interina, estará constituido con los documentos siguientes:
 - a. Fotocopia de DPI
 - b. Fotocopia del carné del IGSS (ahora puede ser fotocopia del DPI con sello de Caja del IGSS)
 - c. Fotocopia del carné del NIT
 - d. Fotocopia de la cédula docente
 - e. Fotocopia de un cheque anulado
 - f. Vaucher de pago de la titular
 - g. Dos fotocopias del aviso de suspensión de trabajo por maternidad que le fue extendido a la docente titular
 - h. Dos fotocopias de la resolución de autorización de interinato
 - i. Dos certificaciones originales del acta de toma de posesión
 - j. Una fotocopia del acta de toma de posesión, suscrita en el libro de actas de la dependencia donde la interina o interino prestará sus servicios

Estos documentos deben hacerse acompañar de una hoja adicional (carátula) que contenga datos particulares como: nombres y apellidos de la trabajadora (interina), número de teléfono, número de dpi, dirección de residencia, dirección de correo electrónico y nombres y apellidos que la docente titular a quien cubrirá en forma interina.

4. El expediente que debe conformar y presentar la trabajadora titular, al momento de tomar posesión y volver a su puesto, está constituido así...
 - a. Fotocopia de DPI
 - b. Fotocopia del carné del IGSS (ahora puede ser fotocopia del DPI con sello de Caja del IGSS)
 - c. Fotocopia del carné del NIT
 - d. Fotocopia de la cédula docente
 - e. Fotocopia de un cheque anulado
 - f. Vaucher de pago (el último que aparezca en el sistema)
 - g. Dos fotocopias del aviso de suspensión de trabajo por maternidad
 - h. Dos fotocopias del Informe de Alta al Patrono
 - i. Dos certificaciones originales del acta de toma de posesión
 - j. Una fotocopia del acta de toma de posesión, suscrita en el libro de actas de la dependencia donde presta sus servicios

Estos documentos deben hacerse acompañar de una hoja adicional (carátula) que contenga datos particulares como: nombres y apellidos de la trabajadora, número de teléfono, número de dpi, dirección de residencia, dirección de correo electrónico y nombres y apellidos que la persona que cubre el servicio en forma interina.

5. Los documentos que conforman el expediente de aviso de entrega de la interina, son los siguientes...
 - a. Fotocopia de DPI
 - b. Fotocopia del carné del IGSS (ahora puede ser fotocopia del DPI con sello de Caja del IGSS)
 - c. Fotocopia del carné del NIT
 - d. Fotocopia de la cédula docente
 - e. Fotocopia de un cheque anulado
 - f. Vaucher de pago de la titular (el último que se genere en el sistema)
 - g. Dos fotocopias del aviso de suspensión de trabajo por maternidad extendidos a la titular
 - h. Dos fotocopias del Informe de Alta al Patrono que le haya extendido el IGSS a la titular
 - i. Dos certificaciones originales del acta de aviso de entrega
 - j. Una fotocopia del acta de entrega, suscrita en el libro de actas de la dependencia donde la trabajadora interina prestó sus servicios

Estos documentos deben hacerse acompañar de una hoja adicional (carátula) que contenga datos particulares como: nombres y apellidos de la trabajadora, número de teléfono, número de dpi, dirección de residencia, dirección de correo electrónico y nombres y apellidos que la persona titular a quien cubrió en forma interina.

6. En las páginas siguientes, se podrá apreciar el formulario de solicitud de licencia y propuesta de interino, así como el formulario de corte de salario o suspensión de pago, como también se le conoce.
7. El formulario de solicitud de licencia y propuesta de interino, se presenta en triplicado, yendo acompañado de los documentos siguientes, mismos que deben ir autenticados por notario o confrontados por autoridad educativa.

Docente titular

- a. Fotocopia del DPI
- b. Fotocopia de la Cédula docente
- c. Fotocopia del carné del IGSS
- d. Fotocopia del aviso de suspensión de trabajo por maternidad
- e. Fotocopia de un vaucher de pago

Docente propuesto(a) como interino(a)

- a. Fotocopia del DPI
 - b. Fotocopia del título que la acredita como tal
 - c. Fotocopia de la cédula docente
 - d. Fotocopia del carné de afiliación al IGSS, si ya lo posee, caso contrato, no es indispensable en este trámite
 - e. Constancia de RENAS (Carencia de antecedentes por delitos sobre violencia sexual), extendida por el Ministerio Público
 - f. Solvencia fiscal extendida por la SAT – Superintendencia de Administración Tributaria -.
8. El formulario de suspensión de pago de la titular, se hace acompañar con una fotocopia del Aviso de Suspensión de Trabajo por Maternidad que emite el Instituto Guatemalteco de Seguridad Social –IGSS-.

Formulario de solicitud de licencia y propuesta de interino

Expediente No.	NO SE LLENA			Fecha de llenado:	23/07/2019		
DATOS DEL TITULAR DEL PUESTO							
PRIMER APELLIDO	SEGUNDO APELLIDO	APELLIDO DE CASADA	PRIMER NOMBRE	SEGUNDO NOMBRE	TERCER NOMBRE		
DPI	Extendido en el Departamento de			Municipio			
Dirección Particular				Teléfono			
Título				IGSS			
Nivel				Correo electrónico			
LICENCIA							
TIPO				TIEMPO SOLICITADO			
<input checked="" type="checkbox"/>	Maternidad		Asuntos Personales	Fecha inicio:		Con goce de sueldo	
	Enfermedad			Fecha final:		Sin goce de sueldo	
	Accidente		Prórroga	Firma del Solicitante:			
	Elección Popular		Modificatorio				
	Beca						
DATOS ADICIONALES DE LA LICENCIA							
¿Ha gozado de otra licencia en este ciclo?	<input type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	¿Por cuánto tiempo?	Motivo			
DESCRIPCIÓN DE LA DEPENDENCIA Y/O ESTABLECIMIENTO							
Código Dependencia	Nombre						
Dirección de la Dependencia:							
DESCRIPCIÓN DE PUESTOS EN EL ESTABLECIMIENTO							
CÓDIGO				PARTIDA PRESUPUESTARIA			
Nombre del Puesto				Especialidad			
PROPUESTA DE INTERINO Y PUESTO (S)							
				REQUIERE INTERINO	<input type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	
PRIMER APELLIDO	SEGUNDO APELLIDO	APELLIDO DE CASADA	PRIMER NOMBRE	SEGUNDO NOMBRE	TERCER NOMBRE		
DPI	Extendido en el Departamento de			Municipio			
Dirección Particular				Teléfono			
Correo electrónico				No. Título			
Nombre Título		Registro escalafonario		Clase		Folleto	
Nivel							
OBSERVACIONES							

Nombre y Firma de Jefe Inmediato Superior, Director de Centro Educativo Público o Persona que realiza las funciones de supervisión

fecha

SELLO

Nombre y Firma Director Dependencia planta central / Director DIEDUC / Director DIGEF

fecha

SELLO

NOTA: para la solicitud de licencia por maternidad, no es requerida la firma del Director Dependencia planta central / DIEDUC / DIGEF

Formulario de suspensión de pago

Renglón Presupuestario:

No. de Empleado:

DATOS GENERALES

Nombre Completo de la Persona:	<input type="text"/>
Dependencia:	<input type="text"/>
Puesto Nominal que ocupa:	<input type="text"/>
No. de Partida:	<input type="text"/>

Si el interesado ocupa mas de una partida, anotar cada una de las individuales separadas por diagonal.

MOTIVO QUE GENERA LA SOLICITUD DE SUSPENSIÓN DE PAGO

(Señale con una X el motivo, solo puede seleccionarse uno)

Ascenso	<input type="checkbox"/>	Invalidez	<input type="checkbox"/>	Permuta	<input type="checkbox"/>	Renuncia	<input type="checkbox"/>
Destitución	<input type="checkbox"/>	Jubilación	<input type="checkbox"/>	Rescisión de Contrato *	<input type="checkbox"/>	Suspensión - IGSS	<input checked="" type="checkbox"/>
Fallecimiento	<input type="checkbox"/>	Licencia sin goce de salario	<input type="checkbox"/>	Remoción	<input type="checkbox"/>	Suspensión Disciplinaria	<input type="checkbox"/>
Falta al Servicio (Abandono)	<input type="checkbox"/>	Prisión Preventiva, Detención y/o Aprehesión	<input type="checkbox"/>	Renuncia Interinato	<input type="checkbox"/>	Traslado	<input type="checkbox"/>

OBSERVACIONES

*Si el motivo es "Rescisión de Contrato", indicar aquí el motivo de la Rescisión. Ejm. Fallecimiento, Renuncia, Jubilación, entre otros

Fecha a partir de cuándo se solicita sea efectiva la suspensión de pago:

<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Día	Mes	Año

Suspensión de Pago Registrado en el Sistema de Nómina y Registro de Personal, Guatenóminas, por:

Nombre, puesto funcional, firma y sello de quien registró

Nombre, Firma y Sello del Jefe inmediato

Chek List

Cuadro de monitoreo, control y acompañamiento a directores de centros educativos del nivel primario y la existencia de normas legales vigentes en el marco educativo, dentro del establecimiento.

Establecimiento: _____ Código: _____

Director(a): _____ Nivel: _____

Acompañante: _____ Fecha: _____

No.	Recursos / Normas Legales	Existencia		Observaciones
		Sí	No	
01.	Constitución Política de la República de Guatemala			
02.	Decreto 12-91 Ley de Educación Nacional			
03.	Decreto 27-2003 Ley de protección integral de la niñez y la adolescencia			
04.	Decreto 1748 Ley de Servicio Civil			
05.	Decreto 1485 Capítulo de la dignificación y catalogación del magisterio nacional			
06.	Decreto 42-2001 Ley de desarrollo social			
07.	Decreto 16-2017 Ley de alimentación escolar			
08.	Decreto 57-2008 Ley de libre acceso a la información pública			
09.	Acuerdo Gubernativo 13-77 Reglamento de la ley de educación nacional			
10.	Acuerdo Gubernativo 18-98 Reglamento de la ley de servicio civil			
11.	Acuerdo Gubernativo No. 183-2018 Reglamento de la ley de alimentación escolar			
12.	Acuerdo Gubernativo 233-2017 Reglamento de las organizaciones de padres de familia –opf–.			
13.	Acuerdo Ministerial No. 01-2011 Reglamento de disciplina y convivencia pacífica en centros educativos			
14.	Acuerdo Ministerial No. 1505-2013 Modificaciones al Acuerdo Ministerial No. 01-2011 Reglamento de disciplina y convivencia pacífica en centros educativos			
15.	Acuerdo Ministerial No. 1171-2010 Reglamento de evaluación de los aprendizajes			
16.	Acuerdo Ministerial No. 35-2005 Autorización del CNB del nivel primario			

f) _____
Director(a)

f) _____
Maestrante

Formato para la planificación docente

Establecimiento: _____

Comunidad: _____

Director(a): _____

Docente: _____

Grado / Etapa: _____

Área: _____

Competencia	Indicador	Contenidos	Actividades	Evaluación
<p>De conformidad con el Curriculum Nacional Base, las competencias están ya establecidas como parte de este proyecto de nación y de acuerdo a los estándares educativos que se han diseñado para el país, este apartado no necesita modificaciones desde la perspectiva o el quehacer docente propiamente dicho, es decir, que no debe ser motivo de complicaciones, dado que su estructura está establecida y en función del mandato de la competencia, se debe desarrollar el proceso educativo, pues es el sendero hacia el que se</p>	<p>Un indicador es una señal en el camino que nos permite saber si lo que estamos haciendo es correcto y si vamos rumbo a nuestro verdadero destino.</p> <p>Desde este punto de vista, el indicador es como aquella señal de tránsito que encontramos en una carretera y que nos permite saber que llevamos el rumbo correcto, hasta lograr llegar a nuestro destino.</p> <p>Entonces, un indicador educativo nos ayuda a saber que estamos haciendo lo correcto y que nuestros estudiantes están</p>	<p>El cúmulo de contenidos establecidos en el Curriculum Nacional Base –CNB- o malla curricular como se le conoce pedagógicamente, ya está establecido y sobre ello se debe trabajar.</p> <p>Los contenidos se dividen en tres bloques: declarativo, procedimentales y actitudinales.</p> <p>Los procedimentales quedan establecidos en este apartado y pueden enriquecerse con la utilización de una diversidad de fuentes bibliográfica y/o electrónicas.</p>	<p>Bajo la modalidad del aprendizaje significativo, en este apartado, el docente tiene toda la libertad del caso para proponer sus actividades, según sea su propio criterio.</p> <p>Es decir, acá es donde puede hacer el pleno uso del derecho que le asiste la ley sobre la libertad de cátedra y su criterio docente, puesto que, según sus habilidades, creatividad e imaginación, contexto y características de sus alumnos, podrá diseñar actividades que respondan a la necesidad del grupo.</p>	<p>El o la docente diseña y propone sus propias maneras de evaluar, mismas que van desde la evaluación diagnóstica, pasando por la formativa hasta llegar a la Sumativa.</p> <p>Cabe agregar que, en adelante, la evaluación formativa cobra mayor auge, pues debe reflejarse como un eje transversal, y como tal, debe darse desde el inicio hasta el final de la clase.</p> <p>Para lograr su cometido, el o la docente, puede utilizar los siguientes tipos de pruebas:</p>

<p>debe apuntar toda acción para que el alumno llegue a ser capaz de resolver situaciones de vida cotidiana, llegar a ser competente.</p>	<p>aprendiendo lo que se les está enseñando, de conformidad con la competencia establecida.</p>	<p>En Guatemala, a través del Reglamento de la Ley de Educación Nacional, se prohíbe el uso del texto único, lo que significa que el docente podrá utilizar todos aquellos que estén a su alcance para lograr más y mejores contenidos para la enseñanza y el aprendizaje.</p> <p>Los contenidos procedimentales, se reflejarán de mejor manera, con el tipo de actividades que se implementen</p>	<p>Utilizará acá las fases del aprendizaje significativo...</p> <ul style="list-style-type: none"> - Fase inicial <ul style="list-style-type: none"> ✓ Motivación ✓ Memoria e hilván con la clase anterior ✓ Presentación del nuevo tema ✓ Propósitos de la clase ✓ Exploración de conocimientos (evaluación diagnóstica) - Fase intermedia <ul style="list-style-type: none"> Entrega de los nuevos contenidos, acción que podrá desarrollar a través de... <ul style="list-style-type: none"> ✓ Clase magistral ✓ Presentaciones de power point ✓ Lecturas dirigidas ✓ Análisis documental (según el grado) ✓ Juegos ✓ Dictados ✓ Uso de textos 	<p>Pruebas objetivas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Preguntas directas con respuesta abierta - Preguntas directas con respuesta cerrada - Completación o evocación simple - Pareamiento o cazación - Ordenamiento - Respuestas con alternativas - Selección múltiple - Multi-ítem o base común - Identificación <p>Pruebas de desempeño</p> <ul style="list-style-type: none"> - Portafolios - Diario de clases - Debate - Ensayo - Estudio de casos - Mapa conceptual - Mapa mental - Esquema gráfico - Organizador gráfico - Resolución de problemas - Proyecto - Texto paralelo
---	---	--	---	--

			<ul style="list-style-type: none"> ✓ Recurrencias a la biblioteca ✓ Etc. - Fase final ✓ Ejercitación El alumno resuelve ejercicios en clases como parte de la evaluación de proceso o formativa y según las conductas observadas, el docente puede implementar acciones de refuerzo para que el aprendizaje sea eficaz. ✓ Aplicación Para este momento, pueden asignarse tareas de desempeño, tanto para observarse en el aula, en la escuela propiamente, como en el seno familiar y en el contexto mismo. 	<p>En cada caso, no deben dejarse de ver los niveles de desarrollo del pensamiento crítico, según Bloom y Manzano...</p> <p>Benjamín Bloom y Colaboradores</p> <ul style="list-style-type: none"> - Recordar - Comprender - Aplicar - Evaluar - Crear <p>Robert Marzano y Kendall</p> <ul style="list-style-type: none"> - Conocimiento / Recuerdo - Comprensión - Análisis - Utilización - Sistema de metacognición - Sistema de conciencia del ser
--	--	--	--	---

Ficha de control de asistencia al taller con directores y docentes para la socialización de normas legales y funciones de un director de escuela




USAC - DEPARTAMENTO DE ESTUDIOS DE POSTGRADO EPPEM
REGISTRO DE ASISTENCIA DE PERSONAL PA (VICIPANTE)



Nombre de la Actividad:		Osberto Filadelfo Ruiz Urizar				Dirección o Dependencia Responsable:								
Sede:		Restaurante Los Panchos, Santa Cruz del Quiché				Fecha y la Actividad:		16 de julio de 2019.						
Descripción de la Actividad:		Hora:		De: 10:30		A: 12:30								
Este formulario aplica para registrar la asistencia en suaves en donde se requiere información estadística para los diversos programas e información para estos organismos. *Valores de Edad: marcar con una línea la columna de cargo, correo electrónico y firma.														
#	Nombres y Apellidos completos del participante	Institución y/o Dependencia	Teléfono	Correo Electrónico	Género		A Edad	B Grupo Étnico	C Comunidad Lingüística	No. DPI / Código del estudiante	Municipio	Departamento	Cargo	Firma
					M	F								
1	Dorasusana Ríos Gómez	FORM Chocoma	53342276			X	3	4	24	735390951401	Chinique	Quiché	Directora	<i>[Firma]</i>
2	Leopoldo Inés Gómez Q.	FORM Ximboxá	56744596	leopoldo.ines@gm		X	3	4	24	7826452237401	Chinique	Quiché	Docente	<i>[Firma]</i>
3	Ana Cristina Morales J.	E-D.R.M.E. D. U. N. O.	48309770	anymorales@unicef		X	3	7	8	1957473567403	Chinique	Quiché	Docente	<i>[Firma]</i>
4	Amalia Yaneth Soc. Lux.	FORM Chocoma	46281347			X	3	1	8	199054871103	Chinique	Quiché	Docente	<i>[Firma]</i>
5	Juliana Susana Quixtani	E.O.R.M. Chocoma	58837523			X	3	1	8	2664250621403	Chinique	Quiché	Docente	<i>[Firma]</i>
6	Nery Alexander Mendoza	FORM Chocoma	574100530			X	3	7	24	2362957941403	Chinique	Quiché	Docente	<i>[Firma]</i>
7	Martina Alejandra Urrutia	E.O.R.M. Chocoma	42593388	urru.martina@unicef		X	3	4	24	1424342841403	Chinique	Quiché	Docente	<i>[Firma]</i>
8	Vicente Celso Tino Arriola	FORM Caserio Tapachula	51723080			X	3	1	8	1957452641403	Chinique	Quiché	Director	<i>[Firma]</i>
9	Escelin Yesenia Gonzalez Guisá	E. D. U. N. O.	5193393	escelin.gonzalez@unicef		X	3	4	24	182006651103	Chinique	Quiché	Directora	<i>[Firma]</i>
10	Arnold Sosue Noriega de la Rosa	FORM Ximboxá	30169762	arnold360@unicef		X	3	4	24	1367520757103	Chinique	Quiché	Docente	<i>[Firma]</i>
11	Norman Fernando Rosales Urizar	FORM Alden Ximboxá	57112231	normanrosales@unicef		X	3	4	24	2264835920101	Chinique	Quiché	Director	<i>[Firma]</i>
12	Madelyn Elizabeth Azucena Lopez Velazquez	FORM Ximboxá	55612407	madelyn.lopez@unicef		X	3	4	24	3210105601403	Chinique	Quiché	Docente	<i>[Firma]</i>
13														
14														
A. EDAD		B. GRUPO ÉTNICO		C. COMUNIDAD LINGÜÍSTICA						OBSERVACIONES:				
1. 0 - 13 (niños) 2. 14 - 17 (adolescentes) 3. 18 - 60 (adultos) 4. 61 en adelante (tercer edad)		1. M'ek 2. Gu'atuz' 3. Y'atja' 4. Lu'eq' 5. M'atja' 6. Ch'uj'		7. Ixil 8. K'iche' 9. K'opulché 10. Q'eq'chi' 11. Mam 12. Poq'omchi' 13. Poq'omchi' 14. Q'eq'chi' 15. Achi 16. Q'eq'chi' 17. Sacapulas 18. Sipacapas 19. Totonicapán 20. Uspantán 21. Uspantán 22. Casteles 23. Xinabá 24. Casteles										
Escribirlo para (DIOE): Nombre, Firma y Sell: del Director Centro Educativo (cuando se a requerido)														

Ficha de evaluación al maestrante durante el desarrollo del taller de socialización de normas legales y funciones de un director de escuela

	FORMULARIO		
	EVALUACIÓN A LA ACTIVIDAD Y AL ACOMPAÑANTE		

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

PARA EL ACOMPAÑANTE: (Colocar el nombre del Acompañante)

No.	Aspecto evaluado	Excelente	Muy bueno	Bueno	Regular	Deficiente
01	Uso adecuado del tiempo		X			
02	Aplicación de metodología adecuada	X				
03	Dominio del tema	X				
04	Uso de ejemplos	X				
05	Resolución de dudas	X				
06	Apoyos didácticos adecuados al tema/actividad	X				

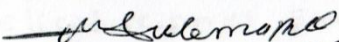
PARA EL PROCESO: (COC, TALLER, CDA, MODELAJE, etc)

No.	Aspecto evaluado	Excelente	Muy bueno	Bueno	Regular	Deficiente
01	Contenido de la actividad	X				
02	Coherencia entre nombre y contenido	X				
03	Información actualizada	X				
04	Material de apoyo recibido	X				
05	Relación con puesto de trabajo	X				
06	Aplicación a tareas laborales	X				

SOBRE LAS INSTALACIONES: (Colocar el lugar de la actividad)

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:

 Maritza Sulema Unzar Ruiz Docente - Aldea choaxán-chinique	felicidades que Dios los Bendiga, sigan alcanzando el éxito
--	--

Evidencia de entrega del formato de planificación docente



ESCUELA DE FORMACIÓN DE PROFESORES DE ENSEÑANZA MEDIA
 DEPARTAMENTO DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
 MAESTRÍA EN LIDERAZGO PARA EL ACOMPAÑAMIENTO PEDAGÓGICO

<p><i>[Signature]</i> Leopoldo Inés Gómez Quintana Primer grado III</p> <p><i>[Signature]</i> Dora Susana Ríos Aidea Chocaxán</p> <p><i>[Signature]</i> Josein Granados Guzmán E.O.M. El Durazno</p> <p><i>[Signature]</i> Norman Fernando Rosales U. EORM Aidea Ximbaxuc.</p>			<ul style="list-style-type: none"> ✓ Etc. - Fase final ✓ Ejercitación El alumno resuelve ejercicios en clases como parte de la evaluación de proceso o formativa y según las conductas observadas, el docente puede implementar acciones de refuerzo para que el aprendizaje sea eficaz. ✓ Aplicación Para este momento, pueden asignarse tareas de desempeño, tanto para observarse en el aula, en la escuela propiamente, como en el seno familiar y en el contexto mismo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Crear Robert Marzano y Kendall - Conocimiento / - Recuerdo - Comprensión - Análisis - Utilización de - Sistema de metacognición - Sistema de conciencia del ser
---	--	--	--	---



Osberto Filadelfo Ruiz Urizar

[Signature]
 Vicente Celso Tio A.

Evidencia de la entrega del flujograma de procedimientos administrativos a directores de centros educativos



ESCUELA DE FORMACIÓN DE PROFESORES DE ENSEÑANZA MEDIA
DEPARTAMENTO DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN LIDERAZGO PARA EL ACOMPAÑAMIENTO PEDAGÓGICO

FLUJOGRAMA

Procedimientos administrativos para la conformación de expediente que registra la suspensión de trabajo por maternidad, a favor de una madre trabajadora y designación de interino

Lic. Osberto Filadelfo Ruiz Urizar
Maestrante

No.	Acción o Procedimiento	Responsable Directo	Fundamentación legal
1.	La mujer trabajadora que resultare embarazada, deberá dar aviso de su estado al empleador, quedando dese ese momento provisionalmente protegida y dentro de los dos meses siguientes deberá aportar certificación médica de su estado de embarazo para su protección definitiva.	Mujer trabajadora	Artículo 151 inciso d) del Decreto 1441 Código de Trabajo. Y artículo 102, inciso k) de la Constitución Política de la República de Guatemala.
2.	De conformidad con el numeral que antecede, la trabajadora, al contabilizar entre dos y tres meses de embarazo, a más tardar; deberá acudir al Instituto Guatemalteco de Seguridad Social -IGSS-, a efecto que se inicie el proceso de control prenatal y se le emita la correspondiente certificación médica para su protección; asimismo, para que tenga derecho al subsidio o prestaciones en dinero.	Madre trabajadora (Maestra)	Artículos 6 y 23 del Acuerdo No. 410 de la Junta Directiva del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social -IGSS-, Reglamento sobre protección a enfermedad y maternidad. Y artículos 18, 24 y 33 del Acuerdo No. 468 de la Junta Directiva del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social -IGSS-, Reglamento sobre prestaciones en dinero.

[Handwritten signature]
Virante Celsetine Amela
FORM Tapesquillo
IV




[Handwritten signature]
Norman Fernando Rosales
EOPM Aldea Ximbará

[Handwritten signature]
Josein Coronado Guin
E.O.P.M. El Durazno.


[Handwritten signature]
Dora Susana Rios
Aldea Chocaxan


Evidencia de la entrega del plan de acción a directores de centros educativos.


USAC
 TRICENTENARIA
 Universidad de San Carlos de Guatemala

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

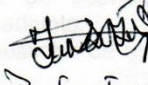
PLAN DE ACCIÓN
ACOMPAÑAMIENTO A DIRECTORES DE CENTROS EDUCATIVOS



 Profa. Rosa Leticia Urizar
 Directora
 ESCUELA OFICIAL RIESA MIXTA
 XIMBAOXUC
 CHINIQUE
 Quiché Guatemala


 Profa. Rosa Leticia Urizar
 Directora
 ESCUELA OFICIAL RIESA MIXTA
 XIMBAOXUC
 CHINIQUE
 EL QUICHE

Osberto Filadelfo Ruiz Urizar
 Carné 9650816
 CUI 1836 88899 1402
 ruizurizar118@yahoo.es
 Cel. 46004201 / 51248228

Quiché, junio de 2019


 Profa. Joselin Granados
 Directora
 ESCUELA OFICIAL RIESA MIXTA
 ALDEA LAS VIGAS
 DIRECCIÓN
 PECTOR EL DURAZNO
 CHINIQUE QUICHE


 Prof. Vicente Celso
 Tío Amiola
 Director
 ESCUELA OFICIAL RIESA MIXTA
 DIRECCIÓN
 PECTOR EL DURAZNO
 CHINIQUE QUICHE

Encuesta



ESCUELA DE FORMACIÓN DE PROFESORES DE ENSEÑANZA MEDIA
DEPARTAMENTO DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN LIDERAZGO PARA EL ACOMPAÑAMIENTO PEDAGÓGICO

ENCUESTA DIRECTORES DE CENTROS EDUCATIVOS

Respetable Director(a)

La Escuela de Formación de Profesores de Enseñanza Media de la Universidad de San Carlos de Guatemala y su departamento de Estudios de Postgrado, se permite presentarle un efusivo saludo y augurarle éxitos en sus quehaceres diarios; asimismo, se permite solicitar sus buenos oficios, en el sentido de prestar atención al maestrante que le visita y se sirva responder a la serie de ítems que se le presentan a continuación. Esto el fin de permitir la realización de un estudio que se lleva a cabo para la toma de decisiones en un proceso de acompañamiento administrativo que se prevé llevar a cabo.

1. ¿Cuánto tiempo lleva de fungir como director(a) en el centro educativo a su cargo?

De 0 a 1 año

De 2 a 4 años

De 5 a más años

¿Cuál ha sido su mejor experiencia como director(a)? _____

2. Además de ser director(a) en el centro educativo, ¿Ha sido director(a) en otro centro educativo?

Sí

No

Si su respuesta es sí, ¿Cuál ha sido la diferencia encontrada en la administración de uno y otro establecimiento y por qué? _____

3. ¿Cómo califica su relación con el personal docente que integra su equipo de trabajo en la actualidad?

Malísima (0)

Deficiente (1)

Regular (2)

Buena (3)

Muy buena (4)

Excelente (5)



ESCUELA DE FORMACIÓN DE PROFESORES DE ENSEÑANZA MEDIA
DEPARTAMENTO DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN LIDERAZGO PARA EL ACOMPAÑAMIENTO PEDAGÓGICO

¿Por qué? _____

4. ¿Cuál, de los componentes siguientes, considera que articula mejor un paradigma comprensivo de gestión para mejorar la calidad de la educación en su centro educativo?

Procesos administrativos
Procesos técnico-pedagógicos
Visión y misión institucional

¿Por qué? _____

5. ¿Durante el tiempo de su gestión como director(a), ha recibido inducción al puesto para la mejora de resultados?

Sí
No

¿Por qué? _____

6. Si su respuesta en la pregunta anterior es sí, ¿cuáles han sido los temas que se han abordado? Puede marcar más de una opción.

Legislación educativa
Curriculum
Planificación
Evaluación
Administración financiera
Auditoría social
Recursos humanos
Procesos administrativos
Gestión de recursos
Todos
Ninguno

7. Si su respuesta en la pregunta cinco, es no, ¿por qué cree usted que no se le brindó inducción?



ESCUELA DE FORMACIÓN DE PROFESORES DE ENSEÑANZA MEDIA
 DEPARTAMENTO DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
 MAESTRÍA EN LIDERAZGO PARA EL ACOMPAÑAMIENTO PEDAGÓGICO

8. Desde el componente administrativo, ¿Cómo califica usted sus propias habilidades en el manejo del marco jurídico legal?

- Malas (0)
- Deficientes (1)
- Regulares (2)
- Buenas (3)
- Muy buenas (4)
- Excelentes (5)

¿A qué le atribuye este resultado? Se cumple con todo lo requerido

9. Desde el componente técnico-pedagógico, ¿Cómo califica usted sus propias habilidades en el marco del Currículum Nacional Base?

- Malas (0)
- Deficientes (1)
- Regulares (2)
- Buenas (3)
- Muy buenas (4)
- Exceíentes (5)

¿A qué le atribuye este resultado? Se utiliza para la planificación

10. ¿Orienta a los docentes de su escuela, sobre el uso y manejo del CNB en su actividad cotidiana?

- Sí
- No

¿Por qué? Porque se mejoran todas las actividades.

11. ¿Cuál es el mecanismo utilizado por usted para la verificación del uso y aplicación del CNB en el aula?

- Orientación a docentes sobre planificación didáctica
- Revisión de planes de clase
- Observación en el aula
- Monitoreo a la ambientación pedagógica
- Acompañamiento en los procesos de evaluación



ESCUELA DE FORMACIÓN DE PROFESORES DE ENSEÑANZA MEDIA
DEPARTAMENTO DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN LIDERAZGO PARA EL ACOMPAÑAMIENTO PEDAGÓGICO

Requerimiento para la elaboración de material didáctico

12. ¿Cuál cree que es el mejor camino a seguir para la solución de conflictos en un centro escolar?

- Formar y prevenir
- Dialogar y consensuar
- Aplicar la ley
- Trasladar el caso a otras instancias y que estas resuelvan
- Dejar pasar

¿Por qué? _____

13. Para la implementación de la calidad educativa, ¿Cuál de estos tipos de liderazgo considera usted que es el más efectivo?

- Liderazgo pedagógico
- Liderazgo estratégico
- Liderazgo comunitario
- Liderazgo político

¿Por qué? Se involucra toda la comunidad educativa.

14. ¿Cuál de las siguientes modalidades utiliza más para el acompañamiento a los docentes de su escuela?

- Acompañamiento directo en el aula
- Socialización y análisis de resultados
- Reuniones informativas
- Círculos de refuerzo

¿Por qué? Juntos se analizan resultados.

¡Fin de la encuesta!



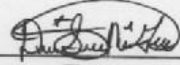
ESCUELA DE FORMACIÓN DE PROFESORES DE ENSEÑANZA MEDIA
DEPARTAMENTO DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN LIDERAZGO PARA EL ACOMPAÑAMIENTO PEDAGÓGICO


Establecimiento: Escuela Oficial Rural Mixta, Aldea Choaxán

Código: 14-03-0745-43

Fecha: 23 de mayo de 2019


f) _____
Osberto Filadelfo Ruiz Urizar
Maestrante


f) _____
Dora Susana Ríos Gómez
Director(a)



ESCUELA OFICIAL RURAL MIXTA
ALDEA CHOAXÁN
DIRECCION
CHIMOLÉ, EL QUICHÉ