



**USAC**  
**TRICENTENARIA**  
Universidad de San Carlos de Guatemala

---

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

El liderazgo del director en acompañamiento a docentes en la práctica pedagógica y la metodología educativa en establecimientos del nivel primaria

Investigación acción realizada con directores y docentes de cuatro escuelas de los municipios de San Pedro Sacatepéquez y San Marcos, Departamento de San Marcos

Gudelio Leonardo Cifuentes García

Asesora:  
M. A. Aura Lissette Rodríguez Velásquez

Guatemala, octubre de 2019



**USAC**  
**TRICENTENARIA**  
Universidad de San Carlos de Guatemala

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

El liderazgo del director en acompañamiento a docentes en la práctica pedagógica y la metodología educativa en establecimientos del nivel primaria

Investigación acción realizada con directores y docentes de cuatro escuelas de los municipios de San Pedro Sacatepéquez y San Marcos, Departamento de San Marcos

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

Gudelio Leonardo Cifuentes García

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 Zepeda Escobar	Representante de Profesionales Graduados
PEM Maynor Ernesto Elias Ordoñez	Representante de Estudiantes
MEPU Luis Rolando Ordóñez Corado	Representante de Estudiantes

## **TRIBUNAL EXAMINADOR**

Dr. Miguel Angel Chacón Arroyo	Presidente
M.A. Nixon Rubén Soto Maldonado	Secretario
M.A. José Alvaro Quiná Sitaví	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 “El liderazgo del director en acompañamiento a docentes en la práctica pedagógica y la metodología educativa en establecimientos del nivel primaria” Investigación acción realizada con directores y docentes de cuatro escuelas de los municipios de San Pedro Sacatepéquez y San Marcos, Departamento de San Marcos, correspondiente al estudiante Gudelio Leonardo Cifuentes García carné 8430528 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,

  
Aura Lissette Rodríguez Velásquez  
Colegiado 6479  
Asesora nombrada

C.c. Archivo



**USAC**  
TRICENTENARIA  
Universidad de San Carlos de Guatemala

Escuela de Formación de Profesores  
de Enseñanza Media  
-EFPEM-

La infrascrita Secretaria Académica a.i. de la Escuela de Formación de Profesores de Enseñanza Media de la Universidad de San Carlos de Guatemala

### CONSIDERANDO

Que el trabajo de graduación denominado “El liderazgo del director en acompañamiento a docentes en la práctica pedagógica y la metodología educativa en establecimientos del nivel primaria.” Investigación acción realizada en cuatro escuelas de los municipios de San Pedro Sacatepéquez y San Marcos, departamento de San Marcos. Presentado por el (la) estudiante Gudelio Leonardo Cifuentes García, carné No. 8430528, de la Maestría en Liderazgo en el Acompañamiento Educativo.

### CONSIDERANDO

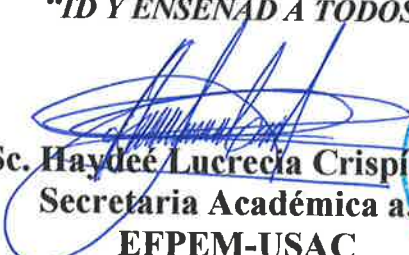
Que la Unidad de Investigación ha dictaminado favorablemente sobre el mismo, por este medio.

### AUTORIZA

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

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

*“ID Y ENSEÑAD A TODOS”*

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



Ref. SAOIT27-2019  
C.c.Archivo  
HLCL/mglc

## **DEDICATORIA**

A Dios

Generador de conocimiento y sabiduría para mi vida, de quien proviene toda la sabiduría.

A la universidad de San Carlos de Guatemala

Alma mater, donde nos brinda la oportunidad de ser entes de cambio y contribuye al desarrollo de la sociedad y de la educación.

A la Escuela de Formación de Profesores de Enseñanza Media EFPEM

Centro que por medio de los estudios de post grado que me brindara la oportunidad de formación en lo académico.

Al Programa Académico de Desarrollo Profesional Docente PADEP/D

Que por medio del mismo me dieran la oportunidad de estudiar la maestría en liderazgo educativo.

A mi familia

Lugar de apoyo y fuerza para alcanzar el triunfo.

A los compañeros y compañeras

Por ser parte de mi formación académica.

## **AGRADECIMIENTOS**

A Dios

Gratitud por la fuerza y certeza de los logros alcanzados.

A la Universidad de San Carlos de Guatemala

Por ser el centro forjador de profesionales útiles a la patria

A la Escuela de Formación de Profesores de Enseñanza Media EFPEM

Por ser el medio de formación en mi vida personal.

A los catedráticos

Por ser parte importante en la formación académica

## RESUMEN

Los establecimientos asignados del sector público, uno pertenece al área urbana y tres al área rural, de ellas una gradada y las otras multigrado, en donde funcionan los dos niveles pre primaria y primaria. De ellos las variables de relaciones y pedagógico son los que se tienen deficiencia y diferencias en cuanto a las relaciones entre personal docente que son los que nos proporciono el diagnóstico.

Como resultado de la intervención en el eje de acompañamiento a directores se tuvieron cambios a nivel de personal docente en donde ahora ya son mas colaboradores como producto de actividades de sensibilización y de intervención a través del acompañamiento a los directores que realizan acompañamiento de manera técnica en el aula, ha permitido realizar evaluación de avances de los educandos quienes tienen el reto de mejorar en el proceso enseñanza aprendizaje.

El resultado de la intervención en el proceso de acompañamiento de directores y la incidencia en los actores directos (docentes y educandos) en donde se ven dispuestos a que se les apoye para tener una mejora continua en el proceso que se lleva en cada establecimiento, ya que es necesario el apoyo que no han tenido en el plano pedagógico que es el resultado de los indicadores que se tienen a nivel nacional y que son necesarios mejorar.



## ABSTRACT

The assigned establishments of the public sector, one belongs to the urban area and three to the rural area, of them a graded and the other multigrade, where the two pre-primary and primary levels operate. Of these, the variables of relationships and pedagogical are those that have deficiencies and differences in terms of the relationships between teaching staff that are those that provided the diagnosis.

As a result of the intervention in the axis of accompaniment to principals, there were changes at the level of teaching staff where they are now more collaborators as a result of awareness raising and intervention activities through the accompaniment of the directors who perform technical accompaniment in the classroom has allowed evaluating the progress of students who have the challenge of improving the teaching-learning process.

The result of the intervention in the process of accompaniment of directors and the impact on direct actors (teachers and students) where they are willing to be supported to have a continuous improvement in the process that takes place in each establishment, and that it is necessary the support that they have not had in the pedagogical plane that is the result of the indicators that are had at national level and that are necessary to improve.

## ÍNDICE

### Contenido

INTRODUCCIÓN.....	1
1. IDENTIFICACIÓN .....	3
1.1. Nombre de los planes de acción: .....	3
1.2. Eje temático: .....	3
1.3. Cobertura: .....	3
1.4. Área:.....	4
1.5. Sector:.....	4
1.6. Período de ejecución:.....	4
2. OBJETIVOS.....	5
2.1. Objetivo General .....	5
2.2. Objetivos específicos .....	5
3. JUSTIFICACIÓN.....	6
4. MARCO METODOLÓGICO .....	8
4.1. Diagnóstico: .....	8
4.2. El plan de acción:.....	10
5. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA .....	14
5.1. Coaching .....	14
5.2. Liderazgo .....	15
5.3. Escuelas eficaces:.....	20
5.4. El acompañante .....	21
5.5. EL COC .....	24
5.6. Comunidad de aprendizaje .....	26
6. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS .....	29
6.1. Resultados del primer plan.....	29
7. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS .....	38
7.1. Análisis y discusión de resultados del primer plan de acción .....	38

7.2. Análisis y discusión de resultados del segundo plan de acción .....	41
8. CONCLUSIONES .....	47
9. PLAN DE SOSTENIBILIDAD .....	49
9.1. Nombre del plan de sostenibilidad: .....	49
9.2. Antecedentes: .....	49
9.3. Justificación: .....	50
9.4. Objetivos: .....	51
9.5. Logros esperados: .....	51
9. 6. Metodología: .....	52
9.7. Cronograma: .....	55
9.8. Recursos necesarios:.....	56
9.9. Evaluación: .....	56
10. EXPERIENCIA EXITOSA DE LIDERAZGO EN EL ACOMPAÑAMIENTO EDUCATIVO.....	58
11. LA COMUNICACIÓN LA LLAVE DEL ACOMPAÑAMIENTO .....	63
11.1 Mi experiencia exitosa de liderazgo en el acompañamiento educativo ...	63
12. REFERENCIAS .....	69
13. ANEXOS.....	71

## INTRODUCCIÓN

El presente informe describe los planes, objetivos y el desarrollo de la práctica realizada por el maestrante de la maestría de post grado de la Escuela de Formación de Profesores de Enseñanza Media EFPEM de la Universidad de San Carlos de Guatemala USAC, la forma como se realizó la práctica profesional de la Maestría en Liderazgo en el Acompañamiento Educativo en los establecimientos educativos asignados. Ya que permite compartir experiencias de acuerdo a los planes de acción como resultado del diagnóstico de los establecimientos de la práctica profesional y parte del pensum de La maestría.

Dentro la formación profesional se llevó a la práctica todos los insumos recibidos en los diferentes cursos que tiene la maestría y dar un aporte a la educación en los establecimientos educativos de acuerdo a la asignación por parte del Ministerio de Educación en coordinación con los estudios de post grado de la EFPEM, por lo que ha sido una oportunidad de ejecutar acciones planificadas con los directores de los establecimientos que es el eje temático del proceso de acompañamiento.

Para el abordaje se nos dio el tiempo de práctica del 18 de junio de 2019 al 6 de agosto de 2019, donde se acompañó y de ello obtener el presente informe como parte de lo realizado en el campo de acción y de la realidad que se tiene en cada uno de los establecimientos educativos. El objetivo es: Desarrollar el liderazgo del director en el acompañamiento a docentes en la práctica pedagógica y la metodología educativa en establecimientos de los niveles pre primaria y primaria.

El proceso de practica se realizó en base al cronograma que se incluyó en el programa de los palanes de acción para realizarlo en el tiempo establecido,

donde se tuvo la intervención directa con directores a través de la socialización de los planes, luego las comunidades de aprendizaje, el modelaje que se llevó en la práctica, las intervenciones en cada establecimiento para dar el acompañamiento respectivo.

La metodología utilizada en base a las acciones realizadas en la investigación y de la implementación de acciones que llevaron la participación, la reflexión como medio para la acción directa en los lineamientos pre establecidos en cada actor desde el punto de acción, realice actividades que busca mejorar el proceso en donde se encuentra y mejore el proceso que tiene a su medio. Por lo que las acciones planificadas y ejecutadas a través de los actores directos e indirectos es para llegar a contribuir y mejorar en el proceso que se tiene, donde cada uno y de acuerdo a su ámbito laboral, ejerce acciones de mejora continua y de obtener resultados favorables a las acciones ejecutadas.

De acuerdo al formato de presentación del informe, se incluye: Identificación, Objetivos, Justificación, Marco metodológico, Diagnóstico, El plan de acción, Fundamentación teórica, Presentación de resultados, Análisis y discusión de resultados, Conclusiones, Plan de sostenibilidad, Experiencia exitosa de liderazgo en el acompañamiento educativo, Mi mejor experiencia, Referencias y Anexos.

En conclusión: Este documento es un medio para evidenciar las acciones ejecutadas, fundamentadas y contextualizadas de acuerdo al ámbito laboral que se vive en cada establecimiento educativo. Fue una experiencia real de las acciones implementadas según los planes elaborados para la práctica, juntamente con los actores directos de la labor pedagógica.

## 1. IDENTIFICACIÓN

### 1.1. Nombre de los planes de acción:

IN-1 El Liderazgo en el acompañamiento a directores y docentes de establecimientos educativos de los niveles pre primaria y primaria.

IN-2 El rol de liderazgo del director en el proceso enseñanza aprendizaje en lo metodológico de los docentes en establecimientos del nivel pre primaria y primaria.

### 1.2. Eje temático:

Acompañamiento a directores de establecimientos educativos asignados.

### 1.3. Cobertura:

En la cobertura se atendieron a dos establecimientos por plan, siendo en el primero:

Escuela Oficial Urbana de Varones No. 3 “Delfino Aguilar, del municipio de San Marcos, departamento de San Marcos, perteneciente al sector oficial, con la participación de 1 directora.

La Escuela Oficial Rural Mixta de Caserío Las Guayabas, Champollap, San Pedro Sacatepéquez, San Marcos, perteneciente al sector oficial, con la participación de un director.

En el segundo plan se tienen a los siguientes establecimientos educativos: Escuela Oficial Rural Mixta de Caserío Los Molinos, San José Cabén, San Pedro Sacatepéquez, San Marcos, perteneciente al sector oficial, con la participación de un director. Y la Escuela Oficial Rural Mixta de aldea El Recreo, San Marcos,

departamento de San Marcos, perteneciente al sector oficial con la participación de un director.

1.4. Área:

De los centros educativos asignados, uno pertenece al área urbana y 3 al área rural.

1.5. Sector:

Estos pertenecen al sector oficial o público

1.6. Período de ejecución:

Del 18 de junio de 2019 al 6 de agosto de 2019

## **2. OBJETIVOS**

### 2.1. Objetivo General

Desarrollar el liderazgo del director en acompañamiento a docentes en la práctica pedagógica y la metodología educativa en establecimientos del nivel primaria.

### 2.2. Objetivos específicos

- a) Establecer estrategias, técnicas e instrumentos de liderazgo con directores y docentes de los establecimientos asignados.
  
- b) Demostrar a través del uso de instrumentos de acompañamiento en el aula a los docentes de los establecimientos asignados sobre la mejora continua que se necesita para elevar el nivel de desempeño de los educandos.
  
- c) Indicar a través de instrumentos de trabajo en equipo sobre el avance de los líderes de los establecimientos para la mejora institucional.



### 3. JUSTIFICACIÓN

Cómo estudiante de la maestría es necesario e importante llevar a la práctica los instrumentos, herramientas, técnicas, así como los formatos que se utilizan en el campo educativo, con incidencia en cada uno de los establecimientos asignados, ya que permite socializar con cada director las herramientas en el proceso educativo.

Actualmente la labor de los directores se centraliza en los aspectos administrativos y técnicos en donde realizan un buen trabajo de lo que se le asigna. Cada uno de los involucrados tiene varios roles que desempeñar y en las cuales se tiene una serie de acciones administrativas en las que cumplen, porque las autoridades las exigen y donde se tiene rendimiento administrativo, pero en el plano de relaciones se tienen dificultades ya que no son efectivas ni cordiales, por el contrario se tiene tensión, siendo un factor negativo en el proceso que se lleva en el establecimiento, y esto dificulta el quehacer de cada director.

En cuanto a la labor pedagógica, la realizan los docentes, pero solo se tiene la referencia y la opinión, pero no cuenta con ningún instrumento que demuestre el avance que realiza en el aula. Por lo que en cada plan que llevaron a la práctica demuestran un interés de acuerdo a las actividades, ya que se tenía desconocimiento y en otros se tenía noción, pero no se habían implementado de acuerdo a la aplicación, siendo esto un medio de reflexión y de interés dentro del personal docente quienes son los actores directos en el aula.

De acuerdo a la intervención se tienen evidencias de las relaciones, y armonía que es necesario dentro de un grupo de docentes que han manifestado interés e

iniciativa de seguir llevando a la práctica lo implementado en cada establecimiento, ya que era necesario hacer cambios y que otro viera los cambios y los compromisos asumidos por los actores.

Por lo que la intervención es una forma de potenciar a los actores en el plano administrativo y docente porque se sienten comprometidos consigo mismo y que alguien les vea la forma de desempeño que vienen realizando en la labor administrativa y pedagógica. De esta manera nos deja un bagaje de insumos para seguir potenciando a cada uno de los actores que saben que pueden, pero necesitan de alguien que les dé un apoyo y de esa manera ser mejores en lo que pueden y deben hacer.

Por lo que ha sido novedoso en el sentido de que no se ha tenido una confrontación consigo mismo que los llevará a reflexionar, argumentando que lo saben todo, pero después del uso de instrumentos los llevó a reflexionar y a tomar acciones de mejora en la labor que vienen desempeñando como docentes y como personal de la institución educativa.

Luego de las vivencias y experiencias se mostraron interesados en llevarlos a la práctica e implementarlos por lo que les parece novedoso, interesante y que beneficia a los establecimientos, como institución, a los directores, personal docente y los beneficiados directos son los niños quienes son los actores en el proceso enseñanza aprendizaje.

## 4. MARCO METODOLÓGICO

### 4.1. Diagnóstico:

Para tener un panorama de los establecimientos educativos fue necesario realizar la recolección de información a través de la entrevista realizada a los directores y docentes de los establecimientos asignados, de lo que se obtuvo, se realizó el vaciado de acuerdo a las variables que se abordaron en la recolección de información, las que se tomaron en cuenta: Lo administrativo, lo técnico, las relaciones y lo pedagógico. Esto permitió visualizar el panorama que se tienen en cada uno de los establecimientos a través de la información de gabinete que nos proporcionara cada uno de los directores de los establecimientos.

De acuerdo a los indicadores de cada variable, esta nos dio directrices de las condiciones que se tienen en cada establecimiento, que permitió definir en base a la información que nos diera para analizar, reflexionar, y tener un panorama general, ya que esto permite realizar acciones de intervención en el campo de acción.

Dentro de los resultados se obtuvo: Que, en la variable de lo administrativo, los establecimientos tienen un 100% de efectividad, en lo técnico se tiene que se alcanza un 75% por que cumplen con los lineamientos requeridos por las autoridades educativas. En la de relaciones se tuvo un 50% favorable y el otro 50% desfavorable, siendo esto un indicador de intervención. Y en la variable de lo pedagógico se obtuvo que el 25% no recibe acompañamiento en el aula, y el 75% si lo realiza.

De acuerdo a la socialización de resultados realizada con directores y docentes de los establecimientos asignados se obtuvo la priorización de las diferentes situaciones presentadas de acuerdo a cada variable de la investigación realizada, por lo que de todos los problemas presentadas y del aporte de los

presentes, se dieron directrices situacionales, por lo que después de realizar la socialización se priorizaron dos problemas: El liderazgo en el acompañamiento a directores y El rol de liderazgo del director en el proceso enseñanza aprendizaje en lo metodológico. De acuerdo a esto, se trabajó el plan de intervención en los establecimientos asignados.

Para obtener información fue necesario la participación de las personas encargadas de la dirección de los establecimientos y docentes, quienes proporcionaron la información de acuerdo a la guía de entrevista que se utilizó con los directores y de docentes. A nivel de directores esta fue el 100% de los entrevistados, pero en relación a los docentes se tomó un docente por establecimiento, para tener información de ambas partes, la autoridad y los docentes, quienes nos brindaron insumos muy valiosos acerca de las variables que se tienen en la boleta de entrevista.

Dentro del proceso de diagnóstico una vez obtenida la información de acuerdo a la guía de entrevista, esta nos permitió socializarla con los directores y docentes para que en grupo vieran los resultados obtenidos y la condición de cada establecimiento, por lo que fue muy productiva la reunión que nos brindara más insumos muy valiosos para la mejora continua de cada establecimiento.

La información obtenida sirvió para dar a conocer los resultados, a través de la presentación en diapositivas, luego de visualizar y explicar cada uno de las variables abordadas, y que después, se socializó con los involucrados en donde a través de la priorizaron los problemas obtenidos de acuerdo a los resultados que arrojaron las boletas de investigación. En la investigación se estableció cuáles eran las que más se identificaba con ellos, por lo que fue necesario realizar la socialización de donde se obtuvo información adicional para la intervención.

El punto común era el liderazgo en los diferentes ámbitos que se tienen en los establecimientos, el punto débil tanto en la dirección, docente, padres de familia, estudiantes. Y el otro era lo pedagógico por lo que se abordó: el liderazgo como tema central y ligado a lo pedagógico, siendo lo metodológico el que mejor se adapta en el aula, que es el punto donde se ejerce acción directa con los actores del hecho educativo (los niños y niñas).

De acuerdo a la información obtenida y la exposición de resultados de lo recabado en el campo de acción de cada uno de los establecimientos se procedió a la socialización con los directores y docentes de los establecimientos asignados, quienes una vez visto el informe, se procedió a realizar la enumeración de problemas detectados y los que no se tienen en las boletas, por lo que cada uno dio a conocer de acuerdo al punto de vista de directores o docentes, quienes manifestaron una serie de problemas que se tienen en cada establecimiento.

Por lo que una vez obtenida el listado a través de lluvia de ideas, fue necesario realizar el consenso con los involucrados para que se realizara la priorización de los mismos, en donde se obtuvo según los resultados y de acuerdo a los aportes dados, que el liderazgo es un tema muy conocido pero no vivido en cada uno de los establecimientos y que es necesario el abordaje para fortalecer cada uno de los establecimientos, logrando determinar que el Liderazgo educativo, es determinante en todos los ámbitos de la vida. .

#### 4.2 El plan de acción:

Después de realizar el diagnóstico de los establecimientos se plantearon los planes de intervención, en donde cada uno lleva acciones implementadas de la intervención, por lo que se denominó a cada uno de los planes de acción:

IN-1 El Liderazgo en el acompañamiento a directores de establecimientos educativos de los niveles pre primaria y primaria.

IN-2 El rol de liderazgo del director en el proceso enseñanza aprendizaje en lo metodológico de los establecimientos del nivel pre primaria y primaria.

Para llevar a la práctica cada uno de los planes, se elaboró un cronograma de intervención, la que se cumplió en un 90%, por situaciones de vacaciones de medio año, se tuvo una semana de descanso y esto nos perjudicó en el desarrollo de lo planificado, teniendo que realizar un reacomodamiento de las actividades, lo que permitió desarrollar cada una de las actividades planificadas. Para llevar a cabo cada actividad se tuvo actividades a nivel de grupo de directores de los 4 establecimientos en donde se socializaron avances, se presentaron resultados y se asumieron compromisos por parte de los involucrados. También se realizaron comunidades de aprendizaje en donde se llevó a la práctica con los 4 directores de los establecimientos asignados.

Durante el proceso de práctica en cada establecimiento se asistieron a los directores dos días por semana para verificar avances, fortalecer las acciones, y en donde a raíz de las situaciones presentadas, se realizaron charlas con personal docente con temas de liderazgo, el alcanzar metas comunes y el asumir compromisos como institución. Esto según el plan que se implementó en los establecimientos educativos, donde 2 establecimientos desarrollaron un plan y los otros dos, el otro plan.

Escuelas: EORM Caserío Las Guayabas, Champollap, San Pedro Sacatepéquez, San Marcos y EOUV No. 3 "Delfino Aguilar", San Marcos.				
Eje temático: Acompañamiento a directores			Código del plan: IN-1	
META: Todos los directores de 2 establecimientos manifestaran liderazgo aumentando en un 10% el nivel de rendimiento de desempeño de su establecimiento a su cargo.				
Oportunidades: El liderazgo de la autoridad educativa en el proceso enseñanza aprendizaje.				
<b>Acción o tarea</b>	<b>Producto/ Medida de cumplimiento</b>	<b>Responsable</b>	<b>Período de ejecución</b>	<b>Insumos/colaboraciones</b>
Socialización	Se contó con la	Maestrante:	17 al 21	Folleto: Coaching en

del plan de acción	participación de los 2 directores de los establecimientos asignados.	Gudelio Leonardo Cifuentes García	de junio de 2019	directivos y su impacto en el clima escolar. Instrumentos de medición de liderazgo.
Comunidad de aprendizaje de liderazgo de los directores en el establecimiento.	Se involucrar el 100% de directores en el proceso de liderazgo efectivo en los establecimientos asignados.	Maestrante: Gudelio Leonardo Cifuentes García	1 de julio de 2019	Material didáctico y tecnológico. Instrumentos para diagnóstico situacional del establecimiento.
Aplicación de instrumentos de verificación de liderazgo en el establecimiento.	Se involucró a los docentes de los establecimientos acerca de instrumento de medición de liderazgo.	Directores y maestrante	11 de julio de 2019	Instrumentos de medición.
Verificación de avances y apoyo a directores sobre el desarrollo y aplicación de instrumentos.	Se contó con la participación de los directores y personal docente del establecimiento.	Maestrante Gudelio Leonardo Cifuentes García	18 de julio de 2019	Instrumentos de aplicación.
Talleres de acompañamiento o pedagógico en el aula para directores de los establecimientos asignados.	Los dos establecimientos asignados fortalecen su formación en liderazgo educativo por parte de los directores de los establecimientos.	Maestrante: Gudelio Leonardo Cifuentes García y directores de los establecimientos.	19 de julio de 2019	Material didáctico y tecnología. Instrumentos de verificación de avances. Coaching educativo.
Charlas sobre liderazgo en cada establecimiento sobre la importancia del líder.	En uno de los establecimientos asignados.	Maestrante: Gudelio Leonardo Cifuentes García y directores de los establecimientos.	25 de julio de 2019	Material bibliográfico.
Pos test	En los establecimientos asignados	Maestrante: Gudelio Leonardo Cifuentes García	26 de julio de 2019	Guía de verificación y de sostenibilidad.
Socialización de resultados.	Se Conto con la participación de los directores de los establecimientos	Maestrante: Gudelio Leonardo Cifuentes García	31 de julio de 2019	Cuestionarios a los actores en el ámbito educativo: docentes, estudiantes, padres de familia.

asignados.			
------------	--	--	--

Tabla No. 1 Programación de plan IN-1 Fuente: Cifuentes G. Fecha: junio de 2019

Escuelas: EORM Caserío Los Molinos, San José Cabén, San Pedro Sacatepéquez y EORM Aldea El Recreo, San Marcos.				
Eje temático: Acompañamiento a directores				Código del plan: IN-2
<p><b>META:</b> Los 2 establecimientos manifiestan empoderamiento en liderazgo educativo en lo metodológico, aumentando el nivel de rendimiento de desempeño de los estudiantes a su cargo.</p>				
<p><b>Oportunidades:</b> El liderazgo educativo en lo metodológico en el proceso enseñanza aprendizaje.</p>				
<b>Acción o tarea</b>	<b>Producto/ Medida de cumplimiento</b>	<b>Responsable</b>	<b>Período de ejecución</b>	<b>Insumos/colaboraciones</b>
Socialización del plan con directores	Socialización de planes con directores de los 4 establecimientos asignados.	Maestrante: Gudelio Leonardo Cifuentes García	21 de junio de 2019	Protocolo de acompañamiento pedagógico
Modelaje a directores sobre acompañamiento en el aula.	Se realizó con los directores de los establecimientos asignados.	Maestrante: Gudelio Leonardo Cifuentes García	1 de julio de 2019	Material didáctico y tecnología. Instrumentos de verificación de avances. COC
Mini observaciones	Acompañamiento a directores en los establecimientos.	Maestrante: Gudelio Leonardo Cifuentes García	11 y 12 de julio de 2019	Guías de observación según protocolo de acompañamiento pedagógico.
Aplicación de instrumentos de observación en el acompañamiento pedagógico.	Se aplicaron los instrumentos de acompañamiento pedagógico por parte de directores a los docentes	Maestrante: Gudelio Leonardo Cifuentes García	18 y 19 de julio de 2019	Instrumentos de observación. Guías o formatos.
Círculo de calidad de liderazgo educativo del aprendizaje en lo metodológico en el proceso enseñanza aprendizaje en el establecimiento.	Se involucró el 100% de directores en la actualización metodológica en el proceso enseñanza aprendizaje.	Maestrante: Gudelio Leonardo Cifuentes García	25 de julio de 2019	Material didáctico y tecnológico. Instrumentos para diagnóstico situacional del establecimiento.
Post tes	Se realizó con los directores de las dos escuelas asignadas.	Maestrante: Gudelio Leonardo Cifuentes García	26 de julio de 2019	Guía de verificación y de sostenibilidad.



Socialización de resultados del acompañamiento realizado.	Participación de los directores de los 4 establecimientos.	Maestrante: Gudelio Leonardo Cifuentes García	31 de julio de 2019	Guía de preguntas y respuestas. Resultados y propuesta.
---	--	--	---------------------	---

Tabla No. 2 programación de plan IN-2 Fuente: Cifuentes G. Fecha: junio de 2019

## 5. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

### 5.1. Coaching

De acuerdo al coaching es necesario que para realizarla se tengan actores, para que uno sea el que realice el trabajo y el otro o los otros la reciban y de esta manera hacerlo en cada proceso que se lleve dependiendo el enfoque o acción a realizar, pero en el plano educativo se refiere al que realiza la labor de coaching al docente que es el coachee, como lo menciona en el autor en la siguiente definición.

El *coach* (docente, familia, jefe...) es la persona que aplica el proceso de coaching, y el *coachee* es el que lo recibe (cliente, alumno, hijos...).

El coach es un explorador que tiene que generar una relación de confianza y un clima seguro y ser curioso, pero a la vez respetuoso con el cliente. Su objetivo es que el cliente llegue al descubrimiento y pase a la acción, logrando un rendimiento óptimo.

Algunas de las cualidades que debe tener para que el proceso sea efectivo son las siguientes: positivo, entusiasta, confiable, directo, imparcial, observador, proporcionar apoyo, respetuoso, paciente, saber escuchar, tener buena memoria, ser seguro de sí mismo, ser perceptivo, claro...

Además, como dice Bou Pérez, J.F, "*un coach competente debe tener un conocimiento del entorno en el que tenga que intervenir sin tener necesidad de ser un verdadero experto, a diferencia de lo que sería un consultor (especialista en el sector), una buena capacidad de relación, algunas nociones de psicología y/o desarrollo personal, y un perfecto conocimiento de sí mismo, condición necesaria pero no suficiente para desarrollar una buena tarea*". (USAC, 2018, pág. 31)

Según la definición de coaching que es el proceso que se lleva con el acompañado en donde tiene que realizar el coach que es la persona encargada de llevar a la otra a desarrollar el potencial de lo que es capaz de alcanzar o desarrollar, por lo que es un proceso en donde se da a la persona o coachee,

que son los actores directos en el proceso de relación de confianza y un clima de seguridad que debe darse entre ambos para llevar el proceso.

Como bien sabemos, la educación es un proceso social que tiene por encargo la formación integral del ser humano para la vida, de manera que pueda formarse permanentemente y contribuya a la transformación del contexto en el que se desenvuelve. Lo anterior, exige de los sistemas educativos enfrentar eficazmente los procesos formativos e incidir en los problemas sociales como la multiculturalidad, la tecnología, las necesidades de convivencia, la multiétnica, la universalización de los esfuerzos en contra al cambio climático, la conservación del planeta y el ser humano. Se hace imprescindible desarrollar la educación para la formación crítica solidaria, creativa, tecnológica, y las aulas abiertas o globales. (USAC, 2018, pág. 40)

Según lo que se establece entre educación integral que es un proceso que se lleva en la formación del ser humano en la vida, de acuerdo a la forma permanente en la relación de lo que es un efecto directo en la vida de los actores que son los involucrados en las acciones de los actores, transforma el contexto en el que se desenvuelve.

Dewey concibe la tarea educativa como un aprendizaje basado en enseñar a reflexionar, esencia del método didáctico. El método comienza con el análisis de la experiencia y culmina en ella porque si el aprendizaje no es útil para la reforma social se soslayaría el carácter pragmático de la educación. (Ruiz, 2018, pág. 5)

Según el autor la tarea educativa como aprendizaje basa la enseñanza en relación a la reflexión, toma en cuenta la reflexión de lo que se lleva en práctica en las relaciones interpersonales, este aspecto como elemento de reflexión es un método que lleva a la persona a pensar, reaccionar, reflexionar sobre la labor que viene desempeñando de acuerdo al rol que realiza en determinada institución.

## 5.2. Liderazgo

El liderazgo es una forma de manifestar cada uno las acciones que evidencien que es y para que se realiza en el campo en donde se desempeñe el ser humano, pero para ello es necesario que se manifiesten en la vida de donde hay otros que reconocen o se manifiestan a favor de la persona que tiene en el campo educativo.

Las prácticas de liderazgo dinamizan las organizaciones educativas para recuperar el sentido y la misión pedagógica desarrollada a partir de objetivos tendientes a lograr aprendizajes potentes y significativos para todos los estudiantes. El liderazgo es un tema crucial, donde las organizaciones se encuentran en constante lucha por ser cada vez más competitivo, lo que ha forjado que los individuos que forman parte de ellas busquen ser eficientes y capaces de dar mucho de sí para el bienestar de la organización o de los centros educativos. (Bolívar, 2012, pág. 97)

Según Bolívar las prácticas de liderazgo dinamizan las organizaciones educativas para recuperar el sentido y la misión pedagógica, que es uno de los aspectos importantes que tienen las instituciones de desarrollar aprendizajes que eleven el nivel de desempeño de los educandos, es una forma de que el mismo sea dinámico y significativo para todos los educandos, en este sentido tiene mucho que ver el liderazgo de los que están al frente de la institución o de los que la conforman para dinamizar el proceso y la efectividad en una institución educativa.

Según la revista (Scielo.org., 2016) indica que el liderazgo educativo se establece con la dinámica de la acción formativa de las personas fundamentada en ideales filosóficos, y, por consiguiente, en la formación integral. En cuanto a lo estratégico y técnico con esencia sostenible frente a la comprensión, intervención y transformación de la cultura, lo ambiental y lo social.

En consecuencia, el liderazgo educativo posee como referente filosófico: la ética como base de la sostenibilidad, desde el sentido de la responsabilidad que tiene el líder como ser social frente a la vida, al entorno, a la naturaleza, al cuidado de sí mismo. (Brunet, 1997, pág. 42)

Según Brunet el liderazgo educativo se establece como dinámica de acción formativa de las personas que se encuentra fundamentada en ideales filosóficos. En cada uno de los que conforman el personal de una institución educativa se debe seguir o alcanzar las metas propuestas que es la formación integral del ser humano (estudiante) pero para ello es necesario darle sostenibilidad que representa la efectividad de los líderes que la constituyen y dan sentido a la institución educativa.

Lejos de la obsesión por la eficacia competitiva de algunas reformas corrientes, los cambios que necesitamos para el aprendizaje profundo y duradero de nuestros estudiantes requieren procesos sostenibles, democráticos y justos. Han de

inspirarse en ciertos principios como amplitud, profundidad, continuidad, diversidad, justicia, disponibilidad de recursos y conservación de la memoria. Merecen ser proyectados sobre diversas esferas de influencia recíproca entre la escuela y la comunidad, el sistema educativo en su conjunto y los movimientos sociales... El liderazgo y la mejora educativa sostenibles preservan y desarrollan el aprendizaje profundo de todo aquello que se difunde y que consigue perdurar en el tiempo, de modo que no cause perjuicio alguno y que propicie de hecho un beneficio positivo para las personas que se encuentran a nuestro alrededor, ahora y en el futuro. (Villamil, 2016, pág. 114)

Según Villamil, los cambios son necesarios para el aprendizaje profundo y duradero de los estudiantes, pero para ello se requieren de procesos sostenibles para que sea efectivo es necesario darle continuidad y con esto darle confiabilidad a lo que se hace por y para los involucrados directos que son los estudiantes, pero tienen que ver la democracia como medio regulador, pero sobre todo la justicia. Para ello es necesario los principios que son los que le dan credibilidad y dentro de ellos están. La amplitud, profundidad, continuidad, diversidad, justicia, disponibilidad de recursos y conservación de la memoria.

Desde la Dirección de Educación Primaria, se retoman y se delinear algunas de las muchas acciones que realiza el Director, en relación con el perfil que se espera para conducir y gestionar las escuelas primarias de la Provincia de Buenos Aires. Cabe aclarar que las mismas no siguen un orden de importancia, y que todas en su conjunto resultan significativas en la gestión institucional.

#### **En relación a su equipo de conducción**

- Conocer la normativa vigente, para dar encuadre a su accionar.
- Elaborar junto a toda la comunidad educativa el Proyecto Institucional que de cuenta de los intereses, necesidades y problemáticas de su escuela.
- Elaborar el Proyecto Educativo de Supervisión, teniendo en cuenta los lineamientos del Nivel Primario. (Educación, 2019, págs. 5 -8)

De acuerdo a la dirección de un centro educativo del nivel primario, es necesario tener un perfil o funciones que debe realizar un director educativo, para ello es para conducir un centro educativo, gestionar de acuerdo a las necesidades o condiciones del establecimiento, dentro de ellas hay una infinidad de atribuciones que tiene un director educativo, por que la labor es de coordinar, orientar, ejecutar, dirigir, accionar, entre otros. Dentro de lo docente tienen que conocer la normativa, supervisar las practicas pedagógicas que son las necesarias y más importantes porque tiene personal bajo su responsabilidad y

de donde se obtienen resultados positivos o negativos de cada uno de los centros, dentro de una de sus funciones está el observar las clases y como resultado brindar orientaciones a los docentes de acuerdo al desempeño de cada uno de los que tiene en su institución.

Otro de sus funciones está el de la participación de las familias en el proceso de aprendizaje de los hijos, el de coordinación con las instituciones, organizaciones sociales, fundaciones y ONG, que son las relaciones que se tienen a nivel local o de contexto e institucional y para ello es necesario la participación del director.

Artículo 42. Derechos de los directores y sub-directores.

a. Ejercer su autoridad para adecuar el modelo pedagógico que responda a los intereses de la comunidad educativa bajo su responsabilidad, en coordinación con el personal docente. b. Ejercer la autoridad acorde al cargo que ostenta, para dirigir el centro educativo. 5.2.4. Perfil del administrador educativo.

El perfil educativo de nuevo estilo y el perfil terminal del educando, exigen un nuevo educador, por lo que, dejando lugar a las diferencias individuales (cada profesional de la Educación tiene sus propias características didácticas), todo educador debe tener:

- Conocimiento profundo de la realidad guatemalteca.
- Vocación de formador, su meta: formar. (ALBIZURES, 2013, págs. 24, 25)

Dentro de los derechos de los directores y subdirectores está el ejercer autoridad para adecuar el modelo pedagógico que responda a las necesidades e intereses de la comunidad educativa bajo su responsabilidad, pero no solo él, sino en coordinación con el personal docente. Esto para ejercer la autoridad del cargo, y realizar la labor que tiene a su cargo como autoridad y representante de la institución, pero cada uno de los que integran la comunidad educativa específicamente de la institución, es decir los docentes deben tener conocimiento de la realidad que vivimos como guatemaltecos, y tener vocación de formación, ya que se trabaja con seres humanos y que tienen la labor de encausar en la educación integral.

### **Liderazgo educativo**

El trabajo de los asesores pedagógicos requiere de un liderazgo educativo, amplios conocimientos, destrezas y competencias en procesos de enseñanza

aprendizaje enmarcados en el CNB, así como un pleno dominio de estrategias para realizar acompañamiento y coaching.

Las destrezas, cualidades, comportamientos que el asesor debe poseer para hacer su trabajo en la manera más efectiva podrían promoverse a través de una inducción adecuada. Además, los asesores pedagógicos deben participar en una formación continua.

A continuación, se presentan algunas herramientas que le permitirán a la Comisión Técnica de Calidad Educativa conocer y monitorear el trabajo de los asesores pedagógicos. Dichas herramientas son claves para el trabajo que realizan los asesores pedagógicos, pues son herramientas que le permiten a los AP acompañar a docentes y directores novicios, experimentados o resistentes y promover cambios en los procesos de enseñanza-aprendizaje a fin de promover la calidad educativa en el aula. Dada la importancia que tienen estas herramientas la Comisión debe conocerlas y promover su uso con los AP. ( USAID/G La Reforma en el aula , 2014, pág. 18)

Cuando se aborda el liderazgo educativo, requiere de líderes que marquen diferencia, que tenga amplios conocimientos, destrezas y competencias en procesos de enseñanza según el CNB, como del dominio de estrategias, esto para realizar el acompañamiento a los docentes en el aula y realizar el coaching. El asesor debe tener amplio conocimiento, participar en talleres de formación continua ya que esto requiere de actualización del proceso que se lleva en la realidad de cada centro educativo. El AP debe tener herramientas que le permitan acompañar a los docentes y directores que es una forma de optimizar recursos y potenciar capacidades de los involucrados en la formación de los educandos.

Las investigaciones en muchos países indican que el buen modelo de formación es: asistir a un taller y luego practicar en su lugar de trabajo (en su escuela y/o su salón de clase). El mejor modelo existe cuando un Asesor Pedagógico apoya la práctica del docente dentro de su salón de clase.

Las investigaciones también indican que el peor modelo de formación es asistir a un taller sin que se le dé seguimiento en su propio lugar de trabajo. ( USAID/G La Reforma en el aula , 2014, pág. 11)

Según las investigaciones realizadas por USAID el buen modelo de formación es: asistir a un taller y luego practicar en el lugar de trabajo, es decir que lo que se aprende se enseña, es decir que el mejor modelo existe cuando se apoya a la práctica del docente en su salón de clase. Esto para ver la efectividad que tiene las inducciones o talleres que se llevan a los docentes pero que estos no llegan

al aula con los educandos, por lo que esto no es modelo, he ahí la importancia del acompañamiento para darle seguimiento a lo que recibe un docente y lo que le aplica en el salón de clase.

### 5.3. Escuelas eficaces:

Cuando se hablan de escuelas eficaces se asume a establecimientos que tienen acciones efectivas y puntuales en lo que hacen en el proceso de enseñanza aprendizaje, ya que es una forma de evidenciar la formación de los educandos en acciones que evidencien una educación integral y que manifiesten indicadores efectivos en el ámbito educativo.

Las escuelas eficaces se constituyen en aquellos centros educativos que procuran la integralidad del aprendizaje, pero tomando como el aporte de todos los actores del proceso educativo. La escuela eficaz posee visión, meta y objetivos bien definidos y todo el quehacer va encaminado hacia el logro de los mismos.

Es fundamental que las escuelas eficaces posean una base sólida sobre la cual gira sus acciones, tal como lo indica Cruz (2011) define tres principios claves:

- Desarrollo integral del alumno como un objetivo irrenunciable de todo sistema educativo: La escuela eficaz, además de buenos resultados en lenguaje y matemáticas, se preocupa de su formación en valores, bienestar y satisfacción, desarrolla toda la personalidad de los alumnos.
- Equidad como un elemento básico en el concepto de eficacia: Para ser eficaz se debe favorecer el desarrollo de todos y cada uno de sus alumnos, lo que significa que eficacia y equidad son mutuamente necesarias.
- Valor añadido como operacionalización de la eficacia: La escuela es eficaz si los resultados que obtiene con sus estudiantes son mayores que los de escuelas con características similares o, en otras palabras, si sus estudiantes progresan más de lo que se espera, dada las características socioeconómicas y culturales de su familia.

Por tal razón las escuelas eficaces gestión institucional, enseñanza efectiva, relación escuela-padres y apoderados e interacción escuela-entorno o contexto. (Cruz, 2011, pág. 2)

Las escuelas eficaces son aquellos centros donde procuran la integralidad del aprendizaje, esto porque la educación no es aislada, sino vivimos en un mundo globalizado y en donde la importancia de la integralidad en los aspectos educativos juega un papel importante en la labor del docente en el aula. La escuela eficaz posee visión meta y objetivo. Dentro de este proceso es necesario definir tres principios importantes para las escuelas eficaces: Desarrollo integral, equidad y valor agregado.

El clima organizacional constituye una configuración de las características de una organización, así como las características personales de un individuo pueden constituir su personalidad. Dicho clima posee importantes características, entre las que se puede resaltar que tiene cierta permanencia, posee un fuerte impacto sobre los comportamientos de los miembros de una empresa, afecta el grado de compromiso e identificación de los miembros de la organización con ésta, siendo afectado por los comportamientos o actitudes de los miembros de la organización, perturbando a su vez, dichos comportamientos y actitudes, El Clima es producido por esa interacción entre personas, cosas y tecnología, pero al mismo tiempo moldea y dirige a esas personas. Desde el momento en que la educación es un intento por colaborar al crecimiento de las personas, en su integralidad, es claro que el clima es asunto de mayor interés y preocupación. (Brunet, 1997, pág. 42)

Brunet habla de clima organizacional que es una de las características de una institución u organización ya que de las características personales de un individuo pueden constituir su personalidad. El clima posee importantes características como las que posee permanencia, posee cierto impacto sobre el comportamiento de los miembros de la institución, ya que esto adquiere relevancia por grado de responsabilidad hacia los demás por el compromiso e identificación de los miembros de la organización, pero que también puede ser afectado por los comportamientos y actitudes de los que la integran. El clima es producido por la interacción entre personas, cosas y tecnología que a su vez contribuye para que sea efectivo, colaborando en la institución educativa para su crecimiento en cuanto a personas que son beneficiados directamente, en este caso estudiantes.

#### 5.4. El acompañante

Cuando se habla de acompañante en el plano natural se piensa en alguien que va junto a otro u otra, que tiene acciones efectivas de los demás, pero en lo educativo se relaciona con docente, directores que tienen a su cargo la labor de educar a los niños y niñas, pero para que se realice un trabajo efectivo, es necesario que se tenga a docentes que realicen cambios sustanciales y profundos en la labor pedagógica.



El acompañante como educador (o el educador como acompañante) es una persona adulta que contribuye con sus competencias y bagaje experiencial al itinerario de crecimiento personal y social de las personas y grupos en el proceso educativo. La persona adulta aporta su crítica constructivista, su trayectoria y su empatía para estimular al grupo y al individuo a que construya su propio proyecto. Se trata de un proceso en el que se educa a través de la calidad de la relación: transmitiendo interés, entusiasmo y motivación por el proyecto compartido; conviviendo y comunicándose en un ambiente de respeto y libertad; cediendo el protagonismo a quienes están viviendo desde dentro su proceso educativo para que se sientan valorados, capaces y en posesión de un papel social relevante y transformador (Mendia, 2013). (García-Pérez & Mendía, 2017, pp. 44, 45)

El acompañante es una persona adulta que con sus competencias y bagaje de experiencia contribuye al crecimiento personal y social de las personas y grupos en el proceso educativo, es decir que es una interacción donde se dan dos elementos importantes o actores los que están involucrados directamente en educación. El acompañante aporta la crítica constructivista, su trayectoria y su empatía para estimular al grupo y al individuo en lo personal para que construya su propio proyecto.

Es verdad que el acompañamiento pedagógico es una estrategia útil para canalizar y dar viabilidad a determinadas prioridades de política educativa. Pero también es cierto que la única forma de lograr que los docentes –los agentes principales de toda política dirigida al aula- den realidad a una determinada política, por ejemplo, el currículo, es ganando su voluntad y dotándolos tanto del saber necesario como de las condiciones mínimas para hacer lo que se espera de ellos. Por eso, el acompañamiento es en efecto una herramienta de la política educativa, pero es a la vez una estrategia formativa. Si no lo fuera, carecería de eficacia a largo plazo.

El enfoque que hoy se necesita dar al acompañamiento pedagógico es fundamentalmente habilitador, siendo el rol principal del acompañante aportar al desarrollo de las capacidades pedagógica de los docentes. (Ortiz, 2016, p. 2)

De acuerdo a Ortiz el acompañamiento pedagógico es una estrategia útil para canalizar determinadas prioridades de la política educativa. Pero también es una forma de lograr que los docentes den realidad a una determinada política. En este caso se refiere al currículo que se da en base a la ganancia de voluntades y dotándolos del saber necesario como condiciones mínimas para hacer lo que se espera de ellos. E otras palabras el acompañamiento es para habilitar, aportar al desarrollo de capacidades pedagógicas de los docentes.

La estrategia de Acompañamiento Docente y los roles que asumen sus actores es variado, obedece a los propósitos, a los acuerdos y compromisos que establezca el profesor y el colaborador. La más común es la Observación de Clases dado que permite realizar diagnóstico sobre las Prácticas Docentes, analizando y evaluando las clases, detectando fortalezas para potenciarlas y debilidades para diseñar posteriormente los Planes de Acompañamiento. - A nivel escolar, existen prácticas de acompañamiento, de diverso tipo, todas dirigidas a trabajar “con el profesor”, a continuación, se proponen algunas sugerencias y formas de organizar los equipos de trabajo: (Zulatav, S/f, pág. 10)

El cuanto a la estrategia de acompañamiento docente y los roles tiene mucho que ver con una serie de funciones para habilitar al docente de capacidades de acuerdo a compromisos que se establece con el profesor ya que la función del acompañante es variada y de acuerdo a las acciones y propósitos que se tienen en la institución en este caso educativa. Lo más común e la observación de clases, que es la forma de obtener un diagnostico de las practicas docentes o pedagógicas en el aula, evaluando o analizando las practicas docentes.

Un factor importante a considerar en el análisis de la situación del docente, es el respeto de que gozan los educadores en la sociedad en general, y en particular, por parte de los alumnos, porque de ello dependerá que encuentren más o menos dificultades en el desarrollo de sus tareas. En la sociedad tradicional existía cierto acuerdo entre los integrantes de la comunidad sobre lo que se debía esperar de los maestros, el rol estaba definido con claridad. Pero, esto ha cambiado en nuestros días. En la institución escolar se ha producido un pasaje desde una alta valoración social hacia una baja valoración social del rol docente. A principios de siglo XX, pertenecer al sistema educativo —ser maestro o profesor— era un verdadero privilegio, que permitía la incorporación a un ámbito respetable y prestigioso, con posibilidades de autorrealización y pertenencia significativa. Hoy en día, en cambio, el trabajo docente ha sido calificado como un trabajo de riesgo participando de casi todos los indicadores de fatiga nerviosa que se consideran habitualmente: sobrecarga de tareas, bajo reconocimiento social, atención a otras personas, rol ambiguo, incertidumbre respecto a la función, falta de participación en las decisiones que le conciernen, individualismo e impotencia. (Vaillant2, 2007, págs. 12, 13)

Según Vaillant, la situación del docente ha ido variando desde antes en donde pertenecer a los educadores era un privilegio en cuanto al rango de pertenencia que se tenía en la sociedad, obtener un rango de alta estima, hasta el siglo XX

esto ha cambiado, ya que pertenecer al sistema educativo era un verdadero privilegio, pertenecer al grupo era respetable y prestigioso, con posibilidades de autorrealización. Hoy ha cambiado, calificado como un trabajo de riesgo, participando de todos los riesgos, se considera una sobre carga de tareas, bajo reconocimiento social, falta de participación en las decisiones que le conciernen en lo individual.

Diversos trabajos (Vaillant, 2009; González Brito et al., 2005) muestran que en América Latina la situación más frecuente es que los docentes transiten la etapa de su primera inserción laboral en soledad, aprendiendo por ensayo y error, recurriendo a algún colega generoso o al recuerdo de su propia biografía escolar. Esta soledad del docente principiante puede tener consecuencias que repercuten en la calidad de la educación y en los logros académicos de los alumnos. Por un lado, puede provocar la deserción/abandono de buenos profesores y maestros jóvenes, al sentirse desalentados para continuar con una tarea que les presenta nudos aparentemente insalvables. Otra salida habitual de los profesores noveles es que frente a su aislamiento y a los problemas de los comienzos desarrollen prácticas más tradicionales porque les brindan seguridad o porque las estiman adecuadas frente a la situación, pero que quizá no sean suficientemente efectivas para el aprendizaje de los estudiantes. Una tercera consecuencia ocurre cuando los principiantes buscan adaptarse y ser aceptados por el grupo de docentes y directivos de la escuela, incorporando las prácticas imperantes en la institución con independencia de las propias creencias del profesor joven e incluso de los resultados que dichas estrategias produzcan. (Vezub, 2012, pág. 27)

Según lo investigado en América latina muestran que la situación mas frecuente de los docentes es que en la etapa de inserción laboral su primera etapa es en soledad, aprendiendo por ensayo y error, recurriendo a un colega generoso dispuesto apoyarlo, pero es un poco frecuente, ya que la mayoría transita en forma individual, afrontando problemas en forma solitaria en sus comienzos, desarrollan prácticas tradicionales, por que no hay alguien que les brinde apoyo o acompañamiento.

### 5.5. EL COC

El COC como herramienta en el plano educativo es una forma de llevar acciones efectivas a realizar con los docentes de nivel educativo en los diferentes niveles, pero que los actores directos son los niños y los docentes, donde ponen en

juego en cada una de las acciones en el plano educativo, pero para ello es necesario de utilizar instrumentos y pasos efectivos con los docentes.

El COC es una herramienta básica para observar a un maestro y darle retroalimentación.

En la conversación antes de la observación, el asesor pedagógico utiliza preguntas claves para entender que es lo que el maestro planea hacer en la lección que será observada.

Hay muchísimas preguntas que el asesor pedagógico podría utilizar, pero la clave es utilizar solamente las preguntas necesarias para poder entender bien la lección a observar. Durante la observación, es conveniente tomar algunas notas sobre lo que ocurre para utilizar en la conversación después, de manera discreta.

#### **Observación**

Si es posible, es mejor observar la lección de inmediato. El asesor pedagógico (o el director si es el caso) debe ubicarse en un lugar no muy evidente a los alumnos, preferiblemente atrás en el salón. El asesor pedagógico observa y toma algunas notas objetivas sobre la lección. Es muy importante que el asesor pedagógico no evalúe la lección, sino que utilice palabras objetivas puesto que su trabajo es apoyar al maestro y no evaluarlo.

#### **Conversación después de la observación y plan de mejora**

Al terminar la clase, el asesor pedagógico se reúne con el maestro lo más pronto posible. Si el maestro no puede salir de la clase, el asesor pedagógico le pide al maestro poner a los alumnos a hacer un trabajo independiente para que los dos puedan hablar en una esquina del salón por 15 minutos.

El objetivo más importante en esta conversación después de la observación es apoyar al maestro en mejorar su enseñanza. El asesor pedagógico puede hacer varias preguntas para saber si el maestro mismo se da cuenta de las oportunidades de mejora.

#### **a) El plan de mejora**

El plan de mejora es parte de la conversación después de la observación. Puede ser tan sencilla como agradecer al maestro por su tiempo y asegurar que se compromete a utilizar lo aprendido. Algunas frases y/o preguntas que se pueden adaptar son: ( USAID/G La Reforma en el aula , 2014, págs. 25 - 27)

De acuerdo a lo que USAID plantea en el libro de Reforma en el aula en el acompañamiento establece un instrumento para realizar el acompañamiento al docente en el aula, en donde se establece una herramienta al realizar el COC, que son los momentos o pasos a realizar en el momento de llevar acompañamiento a los docentes en el aula, en donde cada uno realiza ciertas acciones que lleven a ser efectivo en este proceso y utilizar el instrumento COC, que son las siglas de lo que es la Conversación inicial que se realiza a través de un instrumento en donde se realizan una serie de preguntas para hacer que el

docente tome confianza y aborde las acciones que tiene planificadas realizar de acuerdo a su planificación.

En el proceso se realiza a través de los momentos que lleva el COC, que es la observación que es la etapa en donde se observan las diversas practicas que realiza el docente en el aula, esto con la finalidad de realizar una conversación final o después de la clase, para establecer los lineamientos u observaciones de mejora, que es donde se realiza a través de la conversación para que el docente realice el plan de mejora para llevarlo a la práctica.

### 5.6. Comunidad de aprendizaje

Es un grupo de personas que tienen en común un nivel o condición que se persigue, pero para ello es necesario que se comparta lo mismo y se realice acciones a favor o en busca de una mejora en lo que se realiza a nivel de grupo, lo que denota que es necesario que compartan un fin u objetivo en común.

Es un proceso colaborativo continuo que utiliza la investigación colectiva (evidencias) y acción con el fin de producir mejores resultados para sus alumnos.

Un grupo de corredores en una carrera tienen una meta compartida: ganar la carrera. Cada uno hace su esfuerzo máximo, pero solamente uno gana. Los miembros de un equipo de fútbol tienen una meta común. Si el equipo colabora bien para llegar a la meta, todos ganan. Una comunidad de aprendizaje es más bien como un equipo de fútbol en vez de un grupo de corredores. En la educación es demasiado común ver maestros que son corredores individuales, pero no son miembros de un equipo.

Una comunidad de aprendizaje en la educación, según el experto Richard DuFour, tiene que tener todas estas características:

- Valores claros que guíen el manejo de la comunidad de aprendizaje.
- Una meta compartida entre todos de mejorar el aprendizaje de los alumnos.
- Cada miembro es responsable al equipo por sus acciones.
- Comunicación abierta donde cada persona tiene voz y voto.
- Toma de decisiones en grupo.
- Una orientación a la acción, no a las discusiones largas.
- La colaboración del grupo es más importante que los esfuerzos individuales.
- Centra sus esfuerzos en la mejora continua. ( USAID/G La Reforma en el aula , 2014, págs. 37 - 38)

De acuerdo a lo que se establece en el libro de acompañamiento en el aula de USAID en la reforma en el aula, es un medio en donde cada uno realiza un

papel y un rol dentro del mismo por eso es un proceso en donde hay acción y juego de roles de acuerdo a lo que se establezca, ya que es un trabajo colaborativo en donde hay interrelación entre todos en cuanto asumir responsabilidad y actuar en base a lo que se establece en grupo, en consenso y se tracen acciones a favor o accionar para mejorar las condiciones en que se encuentre el problema o necesidad en común.

### **Modelaje de una técnica de enseñanza**

Al llegar el asesor pedagógico a la escuela, habiendo ya coordinado con la directora la reunión de los docentes de primero a tercer grado en un aula,

Si es imposible realizar una sesión con todos los docentes, hay dos variaciones:

a. Puede realizarse dos sesiones para que algunos docentes colaboren atendiendo a los estudiantes de los docentes que participaron en la sesión de modelaje, de modo que en la siguiente sesión les corresponderá a ellos participar en la sesión realizando la misma actividad. De esta manera se realizarían

dos sesiones de 30 minutos cada una donde un 50% de los docentes asista a la primera sesión y la otra mitad a la segunda sesión.

b. Si existiera el tiempo y la disponibilidad del docente, se puede realizar el modelaje de la técnica en la misma aula del docente frente a los estudiantes, para que el docente en seguida ponga en práctica lo aprendido. Esta variación es muy factible y efectiva, especialmente en las escuelas multigrado. (Wise, 2018, pág. 19)

El modelaje Es una forma de demostrar la forma de llevar a la practica una técnica pero para ello es necesario enseñar la forma de realizarla, en donde se tiene la presencia del que es enseñado y la forma de llevarlo a la practica con los que tiene a su cargo, por eso es la forma de realizarlo a nivel personal o en grupo en el establecimiento, ya que se tiene la forma de realizarlo en caso de que todo el establecimiento se involucra y de los turnos para modelarla ante los demás.

### **Proceso de orientar a la directora en asesoría pedagógica**

Uno de los objetivos de la asesoría pedagógica es orientar a la directora de cada escuela sobre la importancia de apoyar a los docentes en su mejoramiento continuo, y brindarle conocimientos y herramientas para que la misma directora empiece a hacer asesoría. Se entiende que esta orientación es más fácil para las directoras que son liberadas o sin grado.

Para desarrollar los conocimientos y destrezas de asesoría de la directora, el asesor pedagógico la invita a participar en los procesos COC y/o mini observaciones con algún docente. A la vez, es de suma importancia que la directora del centro educativo dé seguimiento a los compromisos adquiridos

entre el asesor pedagógico y cada docente.

La finalidad de proporcionar orientación a la directora de cada escuela es que haya un seguimiento de la asesoría pedagógica por parte de la misma directora con los objetivos; que exista un proceso de mejora continua en el centro educativo, y que la directora poco a poco vaya aprendiendo a ser una asesora pedagógica para apoyar a sus propios docentes. (Wise, 2018, págs. 20 - 21)

## 6. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

### 6.1. Resultados del primer plan

El liderazgo en el acompañamiento a directores de establecimientos educativos de los niveles pre primaria y primaria

<b>Escuelas: EORM Caserío Las Guayabas, San Pedro Sacatepéquez, San Marcos y EOUV No. 3 "Delfino Aguilar"</b>	
<b>Datos cuantitativos antes de la intervención</b>	<b>Datos cuantitativos después de la intervención</b>
<p>De los dos establecimientos, uno pertenece al área urbana y uno al área rural.</p> <p>El de área urbana tiene las variables en un 75% bien.</p> <p>El de área rural tiene un 75% de las variables bien.</p> <p>De las variables que presentan deficiencias son el 25% en el de relaciones, en donde con el personal docente no son tan favorables.</p> <p>El del otro establecimiento el 25% tiene dificultades en el aspecto pedagógico.</p> <p>Se realizó 1 comunidad de aprendizaje.</p> <p>Se aplicaron instrumentos de verificación de liderazgo en el establecimiento.</p>	<p>En cuanto a la intervención se tiene los siguientes resultados.</p> <p>Se fortaleció las relaciones del personal docente en un 75 % ya que se tuvo mayor comunicación, e implementación de instrumentos que les dieron una auto evaluación, concientizando a los involucrados y retomar lo que han dejado de hacer y presentar una eficiencia en lo de relaciones a nivel autoridad.</p> <p>Se tiene mayor comunicación dentro del personal, se convive mejor y ya se tiene colaboración de los integrantes en un 75%.</p> <p>Se tuvo el 100% de involucramiento de personal docente en la práctica de los instrumentos de liderazgo.</p> <p>Los directores dentro de los acuerdos de la comunidad de aprendizaje es realizar cada uno una actividad con el personal docente, donde se dio charla por parte de ellos.</p> <p>Producto de ello se le apoyo con una charla para el personal docente sobre el liderazgo y su función en el proceso pedagógico.</p> <p>El personal docente se concientizó sobre la función que tienen que realizar en el aula y de mejora continua que es algo que no se les dijo, pero que ellos a través de la auto evaluación los llevó a reaccionar.</p>



Datos cualitativos antes de la intervención	Datos cualitativos después de la intervención
<p>Muy buena atención por parte de los directores de los establecimientos.</p> <p>Poca colaboración de una directora de un establecimiento.</p>	<p><b>Se tuvo mayor proyección en el establecimiento.</b></p> <p><b>Disposición del personal docente para ser acompañados.</b></p> <p><b>Se interesaron por ver las condiciones en que realizan la labor en el aula.</b></p> <p><b>Se tuvo el apoyo del personal docente para trabajar en equipo en el establecimiento.</b></p>

Tabla No. 3 Resultados cuantitativo y cualitativo IN-1 Fuente: Cifuentes G. Fecha: julio de 2019

### Actividad inicial grupal de docentes y directores.

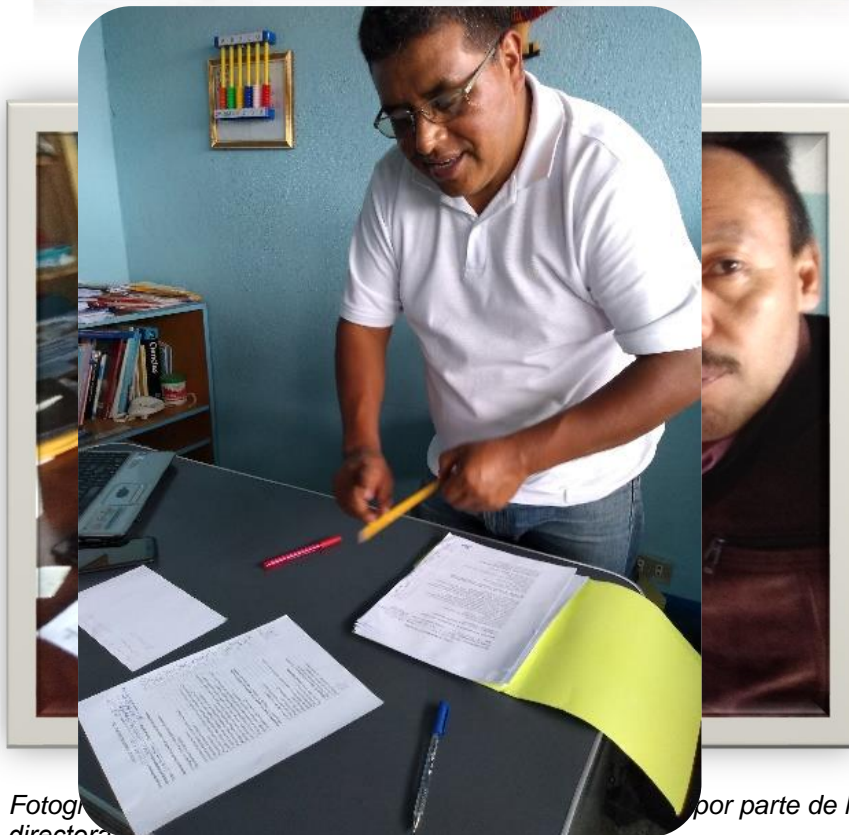


Fotografía No. 1 Socialización de resultados de diagnóstico con directores  
Fuente: Cifuentes G. Fecha. Junio de 2019

**Proceso: Escuela Oficial Urbana de Varones No. 3 "Delfino Aguilar", San Marcos**

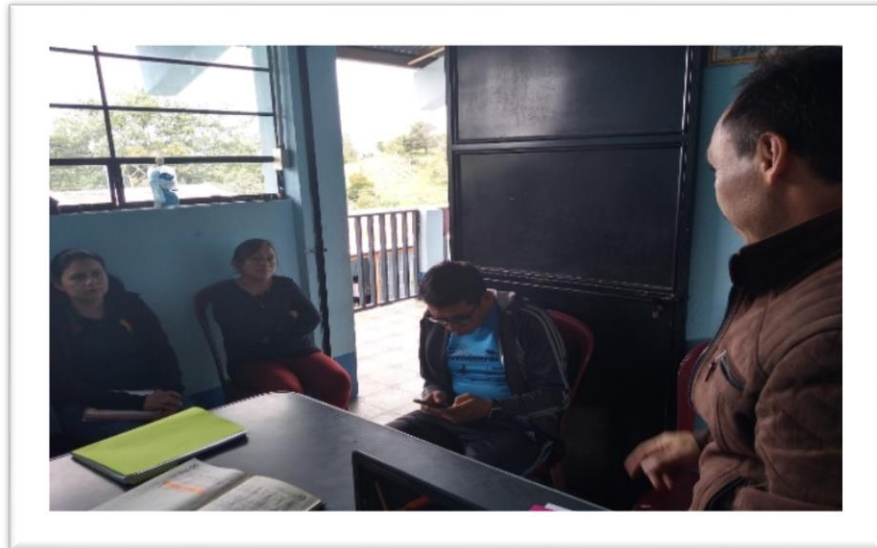


Fotografía No. 2 Proceso de acompañamiento a directora EOUV No. 3 "Delfino Aguilar"  
Fuente: Cifuentes G. Fecha: julio de 2019



Fotografía No. 4 Acompañamiento a director EORM Caserío Las Guayabas.  
Fuente: Cifuentes G. Fecha: julio de 2019

**Escuela Oficial Rural Mixta Caserío Las Guayabas, Champollap, San Pedro Sac., San Marcos.**



**Post**

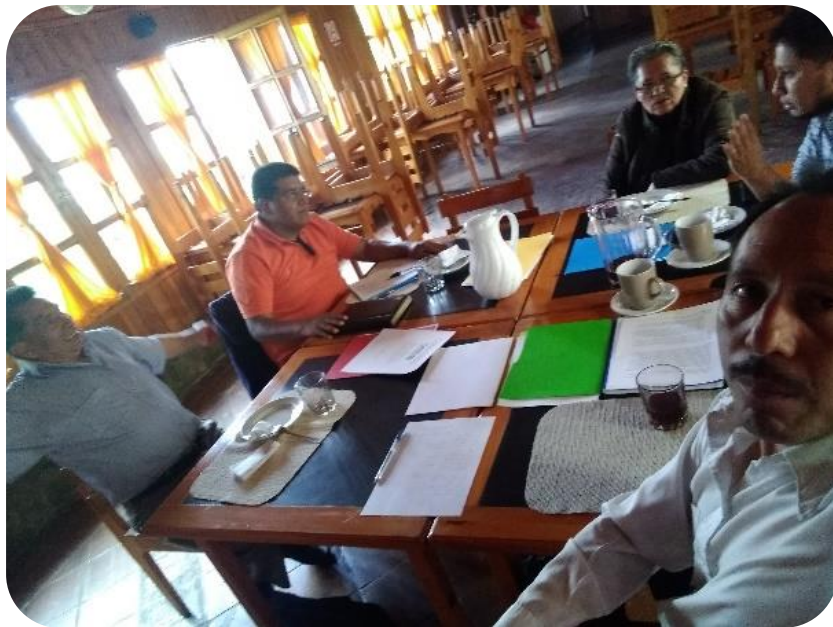
**y**

*Fotografía No. 5 Charla sobre liderazgo a personal docente EORM Caserío Las Guayabas*

*Fuente: Cifuentes G. Fecha: julio de 2019*

**test**

## Presentación de plan de sostenibilidad



*Fotografía No. 6 Presentación de plan de sostenibilidad a los directores de los establecimientos*  
*Fuente: Cifuentes G. Fecha: julio 2019*

## 6.2 Resultados del segundo plan de acción

El rol de liderazgo de los directores en el proceso enseñanza aprendizaje en lo metodológico de los establecimientos de los niveles pre primaria y primaria.

<b>Escuelas: EORM Caserío Los Molinos, San José Caben, San Pedro Sacatepéquez, San Marcos y EORM aldea El recreo, San Marcos.</b>	
<b>Datos cuantitativos antes de la intervención</b>	<b>Datos cuantitativos después de la intervención</b>
<p>De los establecimientos que se tuvieron en el proceso de práctica, estos pertenecen al área rural de los municipios de San Pedro Sacatepéquez y San Marcos.</p> <p>En uno de ellos las relaciones interpersonales de personal no son favorables, marcando un 50% de ambos.</p> <p>El otro establecimiento de relaciones se tiene que el 50% no respetan la autoridad que tienen actualmente.</p> <p>No se tiene el acompañamiento a docentes por parte del director, siendo el 50% de los establecimientos educativos.</p>	<p>En cuanto a la intervención se tiene los siguientes resultados:</p> <p>Se fortaleció las relaciones del personal docente en un 75 % ya que se tuvo mayor comunicación, e implementación de instrumentos que les dieron una auto evaluación, concientizando a los involucrados y retomar lo que han dejado de hacer y presentar una eficiencia en lo de relaciones a nivel autoridad.</p> <p>Se tiene mayor comunicación dentro del personal, se convive mejor y ya se tiene colaboración de los integrantes en un 75%.</p> <p>Se tuvo el 100% de involucramiento de personal docente en la practica de los instrumentos de liderazgo.</p>
<b>Datos cualitativos antes de la intervención</b>	<b>Datos cualitativos después de la intervención</b>
<p>Se tiene poca colaboración de los directores.</p> <p>La actitud un poco indiferente, aunque dispuesto a colaborar.</p> <p>Los docentes un poco lejanos porque pensaban que era fiscalización.</p>	<p><b>Se tiene mayor disposición de colaborar del director y docentes del establecimiento.</b></p> <p><b>Mayor apertura a ser acompañados.</b></p> <p><b>Anuentes a hacer cambios en el proceso metodológico en el aula.</b></p> <p><b>Dispuestos a realizar cambios de acuerdo a los instrumentos que ellos fueron beneficiados.</b></p> <p><b>Actitud positiva de mejora en función de los niños.</b></p>

Tabla No. 4 Resultados de plan IN-2 Fuente: Cifuentes G. Fecha: julio de 2019

**Actividad inicial: Comunidad de aprendizaje con directores**



*Fotografía No. 7 Comunidad de aprendizaje con directores  
Fuente: Cifuentes G. Fecha: 1/7/2019*

**Proceso: Escuela Oficial Rural Mixta Caserío Los Molinos, San José Caben, San Marcos.**

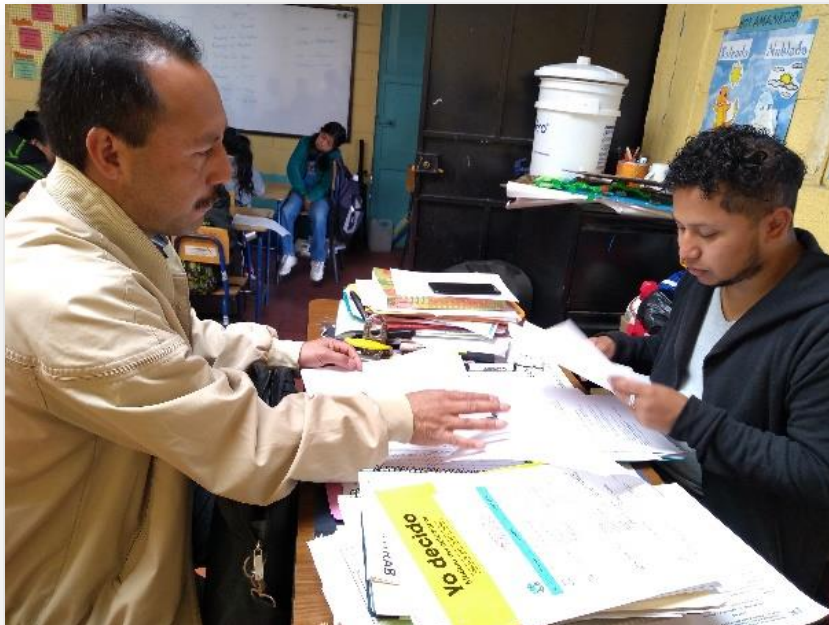


*Fotografía No. 8 socialización de plan de acción con director  
Fuente: Cifuentes G. Fecha: junio de 2019*



*Fotografía No. 9 Charla con docentes EORM Caserío Los Molinos  
Fuente: Cifuentes G. Fecha: julio de 2019*

**Proceso: Escuela Oficial Rural Mixta aldea El Recreo, San Marcos**



*Fotografía No. 10 Acompañamiento de director en el establecimiento  
Fuente: Cifuentes G. Fecha: julio de 2019*



*Fotografía No. 11 Revisión de avances de acompañamiento en lo metodológico*  
*Fuente: Cifuentes G. Fecha: julio 2019*

**Final: Post test**



*Fotografía No. 12 realizando el post tes con director de establecimiento Los Molinos*  
*Fuente: Cifuentes G. Fecha: 26 de julio de 2019*



## 7. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

### 7.1. Análisis y discusión de resultados del primer plan de acción

El liderazgo en el acompañamiento a directores de establecimientos educativos de los niveles pre primaria y primaria.

Para abordar lo que se refiere al análisis y discusión de resultados se plantea que el eje temático es el de Acompañamiento a directores de las escuelas asignadas.

La que permitió conocer a las y los que dirigen cada uno de los establecimientos, en donde de acuerdo a la labor a realizar nos permitió involucrarnos en cada uno de ellos, encontrando lo siguiente: En un establecimiento las relaciones interpersonales de los que laboran no estaban bien, existía ciertas diferencias, no tenían más que información de orden vertical de las autoridades, por lo que existía malestar en los que laboran en el establecimiento. En otro establecimiento marcha bien.

Según lo priorizado se realizaron los planes de acción, se socializó con los directores quienes anuentes a la misma, se hizo la coordinación respectiva, Dewey concibe la tarea educativa como un aprendizaje basado en enseñar a reflexionar, esencia del método didáctico. El método comienza con el análisis de la experiencia y culmina en ella porque si el aprendizaje no es útil para la reforma social se soslayaría el carácter pragmático de la educación. Esto es muy cierto en relación al proceso de acompañamiento realizado con los directores en donde es necesario reflexionar las practicas que se vienen realizando y hacer un alto a la forma tradicional de hacerlo, esto se llevó a la práctica con los directores de los cuatro establecimientos, como la Delfino Aguilar y El de las Guayabas.

Según Pérez y Mandia (2017) El acompañante como educador (o el educador como acompañante) es una persona adulta que contribuye con sus competencias y bagaje experiencial al itinerario de crecimiento personal y social de las personas y grupos en el proceso educativo. La persona adulta aporta su crítica constructivista, su trayectoria y su empatía para estimular al grupo y al individuo a que construya su propio proyecto. Se trata de un proceso en el que se educa a través de la calidad de la relación: transmitiendo interés, entusiasmo y motivación por el proyecto compartido; conviviendo y comunicándose en un ambiente de respeto y libertad; cediendo el protagonismo a quienes están viviendo desde dentro su proceso educativo para que se sientan valorados, capaces y en posesión de un papel social relevante y transformador, teniendo involucramiento directo y en la toma de decisiones. Esto se evidenció en el proceso que se llevó con directores y personal docente de las escuelas de Las Guayabas, donde vieron su condición y reaccionaron de la forma que vienen trabajando, manifestando interés por hacer cambios y no solo saber, se quedó a nivel de grupo llevar a la práctica acciones concretas, realizar acciones conjuntas de trabajo en equipo. Esto demuestra que el acompañamiento es vital en el trabajo institucional en donde se evidenció cambios que se reflejaron a nivel de establecimiento, en el cambio de actitudes de docentes a favor del proceso de mejora que se debe dar en el centro educativo.

El acompañamiento es un proceso de intervención efectivo en las prácticas diarias de los actores directos de la enseñanza aprendizaje, ya que es necesario y evidente realizar acompañamiento a los directores quienes inciden a favor de involucrar al personal docente, se tiene una época propicia a darle acompañamiento a los que trabajan en educación. Esto se hace necesario y oportuno en cada centro educativo, porque se reconoce la necesidad de que alguien le de sugerencias para hacer acciones que contribuyan a la mejora continua en el proceso que se lleva en el plano educativo, en los tiempos de globalización, la actualización es importante y prescindible en la vida de los educadores, porque los educandos son terreno propicio para aprender.

Se busca alcanzar lo propuesto, dentro de ellos esta las acciones de sensibilización que es un elemento indispensable en la labor diaria y que manifiesta acciones de mejora en beneficio de los involucrados directos o sujetos de la educación, la parte humanitaria es esencial en la labor docente y personal ya que tenemos competencias y ser competentes en lo blando que es lo del ser humano.

Según la USAC (2018) En este proceso se hace necesario el papel que juega el El *coach* (docente, familia, jefe...) es la persona que aplica el proceso de coaching, y el *coachee* es el que lo recibe (cliente, alumno, hijos...) En este caso el maestrante y director o directora que hacen la labor de Coach y el coachee, ya que se necesita de dos para llevar a la práctica acciones que lleven el mejoramiento en todos los ámbitos en educación, ya que hoy en día es universal el papel del coaching en la labor pedagógica y administrativa que se realiza en los centros educativos.

Por con siguiente el coach es un explorador que tiene que generar una relación de confianza y un clima seguro y ser curioso, pero a la vez respetuoso con el cliente. Su objetivo es que el cliente llegue al descubrimiento y pase a la acción, logrando un rendimiento óptimo, teniendo este aspecto en la práctica en donde se dieron cuenta del accionar y fue necesario el accionar a través de la conciencia y de ver lo que están haciendo, es necesario mejorarlo y esto con relación al clima que se vive con el personal docente.

De acuerdo a la priorización de los problemas abordados, el liderazgo es el tema central al que se le dio seguimiento en la práctica de acuerdo al plan de acción con directores, teniendo como un conjunto de prácticas intencionadamente pedagógicas e innovadoras. Diversidad de prácticas que buscan facilitar, animar, orientar y regular procesos complejos de delegación, negociación, cooperación y

formación de los docentes, directivos, funcionarios, supervisores y demás personas que se desempeñan en la educación.

Las prácticas de liderazgo dinamizan las organizaciones educativas para recuperar el sentido y la misión pedagógica desarrollada a partir de objetivos tendientes a lograr aprendizajes potentes y significativos para todos los estudiantes. El liderazgo es un tema crucial, donde las organizaciones se encuentran en constante lucha por ser cada vez más competitivo, lo que ha forjado que los individuos que forman parte de ellas busquen ser eficientes y capaces de dar mucho de sí para el bienestar de la organización o de los centros educativos.

Esto es evidente en la labor que desempeñan los directores y docentes en el proceso en cada establecimiento y que se involucraron los docentes, es una parte que interesa cómo el realizar la práctica, llevo a ver que solo necesitan de un incentivo, de tener metas para mejorar en el proceso y esto se contagia con los demás. Por lo que dicen los autores acerca de la labor de liderazgo que se tienen, pero por desuso no se evidencia, porque llega el acomodamiento que es el enemigo que se cae como docentes, pero el tener una reacción a la forma de desempeño los hace reflexionar y ver que se han quedado o han marcado el paso que traen y no han tenido motivación o razón de realizar cambios. Es tiempo de hacer cambios y los docentes están dispuestos llevarlos a la práctica, y así se lleva oxigenación a la labor que se tiene, logrando esto con los establecimientos de caserío Los Molinos y caserío Las Guayabas.

## 7.2. Análisis y discusión de resultados del segundo plan de acción

El rol de liderazgo en los directores en el proceso enseñanza aprendizaje en lo metodológico de los establecimientos del nivel pre primaria y primaria.

La mayoría hacen un trabajo porque saben que hay que hacerlo, pero no utilizan instrumentos o herramientas para registrar avances o demostrar condiciones que se hicieron en el campo de acción. Esto permitió demostrar que existen

instrumentos en donde se evidencian las acciones positivas y las que se tienen debilidades en la práctica de la labor pedagógica, por lo que según USAI/G (2014) el uso del COC, es una herramienta básica para observar a un maestro y darle retroalimentación, es uno de los que han demostrado que es necesario tener claro que se está haciendo, la función que se realiza con los estudiantes, esto se realizó en la Escuela Oficial Rural Mixta de Caserío Los Molinos donde llevo a los docentes reflexionar sobre el papel que vienen desempeñando y viendo la necesidad de mejorar a través de la aplicación de instrumentos de registro que evidencian la labor pedagógica de cada docente. .

El liderazgo educativo se establece con la dinámica de la acción formativa de las personas fundamentada en ideales filosóficos, y, por consiguiente, en la formación integral. En cuanto a lo estratégico y técnico con esencia sostenible frente a la comprensión, intervención y transformación de la cultura, lo ambiental y lo social. Así, se permite la proyección del ser, hacia el sentido de la educación humana, la cual se refleja en todas sus dimensiones y escenarios los cuales garantizan mejorar la calidad de vida, en lo profesional y personal, sustentado sobre la ética y en la valoración de los recursos de las generaciones futuras. Es así como Hargreaves & Dean Fink (2003), citados por Rodríguez, (2009), al fundamentar el desarrollo humano integral manifiestan. Según lo que plantean los autores esto es una de las realidades en los establecimientos en donde la parte humana es determinante en las relaciones que debe tener el líder de establecimiento. Por lo que la dinámica que implemente ante un grupo y las determinaciones lo van a llevar a ser mejor y comprensivo con los demás, en esta parte de lo humano se contribuyó con el personal docente de las escuelas de Los Molinos y Las Guayabas.

Las leyes y normativas del MINEDUC les da lineamientos y normas que se rigen cada uno de los que realizan la labor docente como directores. Y uno de los papales que ayudan a realizar un trabajo eficiente en cuanto a relaciones con los demás mostrando el lado amable de lo que son.

Otro de los instrumentos utilizados en la práctica es el uso de las comunidades de aprendizaje que tuvieron impacto en un establecimiento en el que dejaron como norma, realizarlo una vez al mes, en donde se delegan responsabilidades para que todos trabajen en equipo y esto es uno de los resultados obtenidos en la Escuela de Caserío Los Molinos, a través del trabajo compartido de acuerdo a un objetivo en común. Demostrando interés en utilizarlo como medio para organizar el trabajo y según este instrumento y lo que dicen los autores Una comunidad de aprendizaje en la educación, según el experto Richard DuFour, tiene que tener todas estas características: Valores claros que guíen el manejo de la comunidad de aprendizaje. Una meta compartida entre todos de mejorar el aprendizaje de los alumnos. Cada miembro es responsable al equipo por sus acciones. Comunicación abierta donde cada persona tiene voz y voto. Toma de decisiones en grupo. Una orientación a la acción, no a las discusiones largas. La colaboración del grupo es más importante que los esfuerzos individuales. Centra sus esfuerzos en la mejora continua. Por lo que esto es un instrumento y técnica acorde a las necesidades que se tienen en un establecimiento, siendo un logro importante a nivel de institución.

Las charlas dieron resultados en el accionar de los docentes, se sensibilizaron en tomar actitudes de cambio a favor de buscar la mejora del funcionamiento del establecimiento educativo, hay evidencia de resultados favorables en el campo de la labor administrativa y pedagógica. Ya que el cambio de actitudes se evidencia en la práctica y esto es lo importante de tener acciones que evidencian mejores actitudes de lo que se venía manifestando a lo que se hace en la actualidad y esto es un cambio importante en la persona humana que incide en los demás.

Así como este instrumento se utilizaron otros para ver la eficiencia que se tiene en la labor pedagógica, pero cada uno de acuerdo a la situación presentada, reacciona en base a la realidad que se tiene en el campo educativo, pero para

ello es necesario de tener líderes educativos que hoy en día demuestren que se hace un trabajo y que el mismo tiene frutos con los educandos a partir de mejorar la labor en el establecimiento. Esto se evidenció en los establecimientos acompañados en la práctica para dar un aporte a la labor que vienen desempeñando, siendo evidente la reacción a favor de la mejora, de acuerdo a las acciones de cada uno de los involucrados.

En lo Administrativo: En esta se tuvo poca intervención ya que cada uno de los establecimientos tienen clara las acciones a realizar en la función de director y que es donde tienen fortaleza y que cumplen con las disposiciones emanadas de las autoridades correspondientes. Aquí se incidió en la etapa de sensibilización que más que la aplicación de la ley es la de manejar valores de comprensión y tolerancia.

En lo Técnico: Es otra variable donde se demostró que para realizar toda acción es necesario tener instrumentos que demuestren o constatare que acción se ha realizado no solo en lo administrativo, sino también en lo pedagógico, por lo que se le dio a conocer algunos instrumentos que a ellos les puede servir en el registro de avances en el caso de los estudiantes y que lo usan con el personal docente.

De ello un establecimiento lo implemento a nivel de docentes para verificar el avance de los estudiantes y ver si alcanzan el estándar de acuerdo al grado, esto sucedió en la escuela de Caserío Las Guayabas.

En las relaciones: En el caso de las relaciones que se dieron en los establecimientos este fue una de las variables que más se incidió en los establecimientos en donde el 75% de los cuatro establecimientos tuvo impacto de respuesta por parte de docentes, en donde las relaciones no eran tan bien llevadas, existía inconformidad entre personal docente, no colaboraban con las comisiones pero después de la socialización con directores, se tuvo el compartir

por parte de ellos con su personal docente, esto los llevo a tener cierta resistencia, pero se contribuyó en el cambio en los establecimientos a través de las reflexiones de los docentes quienes tomaron acciones favorables, iniciativa para realizar los cambios en las escuelas de Caserío Los Molinos y Las Guayabas.

Se trabajo comunidad de aprendizaje donde se abordó la problemática que se tienen en los establecimientos y en donde se tuvo la intervención directa de los directores y se abordó en común el problema de la insubordinación a la autoridad, por lo que en compromisos asumidos por cada uno de los directores, se usaron estrategias como: Charlas, platicas, circulo de calidad docente y cada uno opto por realizar una actividad con el personal docente. De ello se obtuvo la respuesta favorable con el personal de los establecimientos, esto en un 75%, incidiendo directamente en dos establecimientos que eran los que presentaban ciertas dificultades en las relaciones laborales de las escuelas de Caserío Los Molinos y Las Guayabas.

Como producto de este aspecto de la comunidad se obtuvo cambios en los docentes de los que no eran colaboradores ahora lo hacen y se han comprometido a realizarlo por el bienestar de la institución y de la comunidad educativa. Testimonio del director de la escuela de caserío Los Molinos, quien manifestó: Que una docente que no entraba a la dirección, la sorpresa fue que le ofreció al director arreglar la dirección y el muy cordialmente le dijo que ella podía disponer de la misma y esto fue uno de los logros en este establecimiento, ya que se tuvo un cambio de actitud con la docente. Aquí se utilizó un instrumento de verificación de relaciones en la institución y esto les sirvió para reflexionar de la forma en que venían trabajando y lo que les hacía falta era tomar acciones en beneficio de la institución y no de forma aislada y esto es un logro importante para el bienestar de la misma.



En lo pedagógico: Esta parte es la más importante dentro de las importantes de un director y que lo habían visto como de último en el proceso de dirección del establecimiento ya que se conformaban que trabajaran y atendieran a los estudiantes y eso era suficiente para ellos.

Con el uso de instrumentos para el acompañamiento en el aula a los docentes se dieron cuenta que hay deficiencias y que es necesario hacer cambios a favor de la mejora continua.

Aquí se utilizó una guía de observación de clase que involucra aspecto pedagógico, de materiales y de estudiante y fue muy bien recibido por los docentes ya que les permitió darse cuenta que si necesitan mejorar e implementar lo que no tienen o utilizan en el aula, esto sucedió en las escuelas: Delfino Aguilar y de aldea El Recreo.

El COC que es una estrategia que utiliza instrumentos para verificar avances en el proceso de enseñanza aprendizaje, lo que motivo a los directores y en donde se dieron cuenta dos directores de las deficiencias que se tienen en el aula, por lo que la observación y las charlas los llevo a realizar acciones conjuntas con los docentes de comprometerse ambos en mejorar el proceso que llevan con los estudiantes.

En la escuela de caserío las Guayabas, se implementó la aplicación de instrumentos de verificación de avances de los niños y niñas a nivel establecimiento en comprensión lectora que los hizo ver la condición en que se encuentran y que a nivel de personal se motivaron sabiendo que la calidad se puede alcanzar implementando acciones conjuntas y de compromiso personal para ayudar a los niños y niñas a mejorar el desempeño de ellos.

## 8. CONCLUSIONES

a) Dentro de la labor de acompañamiento realizado a directores es necesario desarrollar el liderazgo del director en acompañamiento a docentes en la práctica pedagógica y la metodología educativa en establecimientos del nivel primaria, ya que esto ayuda a mejorar el proceso que se lleva en el aula con los docentes y estudiantes en el proceso enseñanza aprendizaje ya que esto permitió potenciar a los directores para llevar el proceso de acompañamiento y en donde solo necesitaban un apoyo para ser efectivos en la labor pedagógica en los establecimientos al que dirigen, siendo una forma de realizar la labor de acompañamiento a los docentes para apoyarlos en el proceso que realizan con los educandos, mejorando el desempeño tanto de docente como de los niños y niñas.

b) Dentro el proceso de acompañamiento llevado a la práctica de estrategias, técnicas e instrumentos de liderazgo con directores y docentes de los establecimientos asignados, donde se obtuvo la participación directa de directores y docentes para la aplicación de los instrumentos donde se dieron cambios significativos a través de la practica en cada una de las actividades realizadas y que tienden a mejorar siempre y cuando se utilicen las herramientas adecuadas, ya que permitieron evidenciar avances en el proceso que se lleva con los educandos cada uno de los docentes.

c) El uso de instrumentos demuestra la forma técnica de realizar un trabajo profesional, pero dentro del proceso llevado a cabo en la institución a través del uso de instrumentos de acompañamiento en el aula a los docentes de los establecimientos asignados sobre la mejora continua que se necesita para elevar el nivel de desempeño de los educandos se ve reflejada en las acciones

posteriores de los docentes como de los educandos, realizando actividades dinámicas a través del uso de las mismas, hacen eficiente un establecimiento. .

d) En cada actividad es necesario el uso de instrumentos de trabajo en equipo para ver los avances o el desempeño de cada uno de los integrantes del mismo y en que ellos se dieron cuenta de la necesidad de la utilización de un formato o esquema que tienen mucha relación en el que hacer de los docentes sobre el avance de los líderes de los establecimientos para la mejora institucional, en donde las comunidades de aprendizaje son el medio para un trabajo en equipo en cada establecimiento, ya que permite realizarlo en forma ordenada y coordinada en forma práctica y eficiente.

## 9. PLAN DE SOSTENIBILIDAD

### 9.1. Nombre del plan de sostenibilidad:

Cada uno en el lugar de juego, desarrollará estrategias de seguimiento a las acciones planteadas por medio de los directores de los establecimientos involucrados en cada institución educativa como medio de darle seguimiento a las acciones realizadas y las que son de beneficio a la niñez a través del uso de instrumentos de registro que evidencien logros en cada una de las acciones y estrategias planteadas en el plan.

### 9.2. Antecedentes:

Se tienen establecimientos que vienen funcionando muy bien en el aspecto administrativo en un 75%, la mayoría de los directores solo realizan un trabajo vertical, reciben instrucciones y las mismas las hacen llegar a los docentes de cada establecimiento. Esto hace que algunos sean muy eficientes en lo administrativo. En lo técnico, por lo mismo si ellos hacen muy bien la labor de administradores, lo técnico va muy ligado a la labor que realizan ante la autoridad superior.

En relaciones es una forma de llevar a cabo actividades donde no se cuenta con buenas relaciones en los establecimientos, se puede decir que de los asignados se tiene 50% si, y el otro 50% no. Esto hace que se tengan un grado de dificultad para llevar la nave o la institución a puerto seguro. Aquí intervienen varios factores, como: El carácter, el temperamento, la desmotivación, el poco deseo de hacer las actividades de buen ánimo. Por lo que es uno de los ejes que se abordó, pero que tienen mucho que hacer en el campo de acción de los involucrados en labor pedagógica.

En lo pedagógico es otra variable que presenta ciertas dificultades, porque cada uno cree saberlo todo y es aquí donde se tienen ciertos tropiezos y se toma que es una manera de controlar o presionar. Por consiguiente, se tiene ciertas dificultades en el rendimiento de los estudiantes que son los motivos de la labor pedagógica en el aula.

### 9.3. Justificación:

Para verificar realidades en el campo de acción de los directores en cada uno de los establecimientos y poder realizar funciones de mejora continua en el proceso enseñanza aprendizaje a través del acompañamiento que se realiza a los docentes en el establecimiento, como medio para optimizar tiempo, de ver resultados mejores en cada uno de los docentes, en alcanzar los estándares de acuerdo a las áreas y grados de los niveles de educación pre primaria y primaria del establecimiento. Esto viene a reflexionar el accionar de cada uno de los actores y de los involucrados en educación para tener resultados efectivos y novedosos de los educandos a nivel de establecimiento y de sector al cual se pertenece donde se tenga información de lo relevante en cada establecimiento.

Para ello es necesario utilizar estrategias efectivas que contagien a otros docentes para alcanzar el éxito en lo personal como líderes y trabajadores de la educación, todo ello con el fin de mejorar el proceso de aprendizaje de los educandos y alcanzar los estándares que se tienen en educación y que los estudiantes sean competentes según lo establece el CNB. Para ello es necesario tener un plan que oriente el proceso a seguir y darle seguimiento a los instrumentos utilizados en cuanto a relaciones interpersonales como líderes de la institución y en lo metodológico en campo docente de cada uno de los profesores de grado o etapa. Por lo que se hace necesario darle seguimiento a cada una de las acciones y la implementación de las estrategias de abordaje para ser una institución de emprendimiento a través de la mejora continua.

Para ello es necesario darle seguimiento a las acciones y estrategias que se implementaron en la práctica y desarrollar las capacidades del ser humano como ser integral en proceso de mejora para tener mejores resultados de desempeño de los educandos quienes son el centro del proceso académico.

#### 9.4. Objetivos:

##### 9.4.1. General

Dar a conocer los lineamientos, estrategias, acciones y actividades que permitan darle seguimiento al proceso de acompañamiento educativo de los directores de los establecimientos asignados.

##### 9.4.2. Específicos

- a) Llevar a la práctica los instrumentos de verificación de avances en el proceso enseñanza aprendizaje.
- b) Utilizar los instrumentos de acompañamiento en el aula para alcanzar un mejor rendimiento académico y de aprendizaje.
- c) Realizar comunidades de aprendizaje en el establecimiento para mantener buenas relaciones y un trabajo de equipo.

#### 9.5. Logros esperados:

9.5.1. Mantener relaciones interpersonales en la comunidad educativa director, docentes, estudiantes, padres de familia y autoridades comunitarias.

9.5.2. Utilizar el trabajo en equipo como medio para ser efectivo en la comunidad educativa.

9.5.3. Tener un rendimiento académico de los estudiantes mejor a través del acompañamiento pedagógico.

9.5.4. Elevar el nivel de competencias de los estudiantes a través del desempeño.

### 9. 6. Metodología:

Dentro del proceso de abordaje en el accionar de sostenibilidad del plan es necesario establecer las variables abordadas de acuerdo a los planes implementados y que ahora se integra como medio para alcanzar y darle seguimiento a las acciones, estrategias e implementación de instrumentos de aplicación para mantener un ritmo y registro de avances en el proceso que se lleva en cada centro educativo.

Aspecto administrativo: Control de la asistencia del personal docente, Clima institucional, Organización (organigrama), organización de docentes, estudiantes y padres de familia. Coordinación con la Coordinación técnica administrativa al que se pertenece, Autoridades locales e instituciones.

Aspecto pedagógico: Para esto comprende la observación de lo siguiente: Clima de clase, conducción de las clases de enseñanza - aprendizaje, evaluación de los aprendizajes, tutoría, Diversificación curricular, logro de los aprendizajes esperados y desarrollo de capacidades y actitudes, además la utilización de materiales y recursos educativos.

Aspecto institucional: Plan Operativo Anual, operatividad del Reglamento Interno, Proyectos de Innovación, aplicación de las normas legales, calendarización del año académico, cumplimiento de las horas efectivas de trabajo, etc.

Aspecto comunitario: Influir con sus acciones pedagógicas en el mejoramiento de la calidad de vida de los habitantes de la localidad a la que se pertenece. Plasmar la aplicación de los conocimientos logrados en la vida diaria y a la realidad inmediata del estudiante.

Aspecto de relaciones: Realizar reuniones con personal docente por lo menos una vez al mes para tratar asuntos personales y laborales, fuera de lo técnico administrativo, para fortalecer las relaciones dentro del personal docente.

Estrategias:

Para darle sostenibilidad al presente plan hay que desarrollar las siguientes estrategias de abordaje.

Socialización de estrategias con el personal docente. Es una forma de tener al personal del establecimiento informado de lo que se va a realizar o de contar con ellos para tratar asuntos de interés para todos de acuerdo a la socialización, es decir darle participación de los integrantes del mismo para que se sientan parte importante de la institución, de la cual ellos son parte del mismo, por lo que es necesario utilizar técnicas de trabajo en equipo.

Realizar Comunidades de aprendizaje para el trabajo en equipo. Es una forma de trabajar y darle participación a los del personal docente del establecimiento en donde tienen voz y voto, pero que también hay que asumir roles dentro de la comunidad para llevar la institución a buscar soluciones a la situación que se tiene en la realidad y es una forma de involucrar a todos para darle apoyo al director o directora a través de esta estrategia de abordaje de situaciones que se presentan en el establecimiento: pueden ser problemas, necesidades, carencias, o de otro tipo que se presente en el establecimiento.

Realizar círculos de calidad docente, para abordar temas de interés para los educandos. Es una estrategia que ayuda a fortalecer al personal docente, padres de familia, estudiantes e instituciones que intervengan en el proceso de calidad, es aquí donde los docentes pueden compartir experiencias para fortalecer la forma de abordar temáticas específicas o comunes dentro de los docentes de un establecimiento, por lo que es una forma de apoyarse uno a otro en el grupo al que pertenecen.



Realizar acompañamiento a los docentes por parte de los directores para mejorar el proceso enseñanza aprendizaje. Es una forma de apoyar a los docentes que tiene a su cargo en brindarles acompañamiento en el proceso enseñanza aprendizaje y darles sugerencias de abordaje o de confianza para que el docente se sienta apoyado por la autoridad que tiene en el establecimiento. Esto se realiza a través del uso de instrumentos de registro de las actividades pedagógicas que se lleva en el aula.

Utilizar instrumentos de acompañamiento pedagógico en el aula.

De acuerdo al uso de instrumentos es el medio que se tiene para registrar la forma en que se viene desempeñando el docente en su aula y de apoyarlo para que el mismo vea en que puede mejorar y asumir roles de protagonismo para tener líneas de acción en busca de la mejora continua que se tiene en la labor pedagógica de cada uno de los involucrados en educación. Dentro de los instrumentos a utilizar hay una guía de observación que tienen los directores, el COC que es otro instrumento de aplicación para acompañamiento que da directrices para hacer un acompañamiento y buscar que los docentes reflexionen de acuerdo a la situación encontrada y buscar mejoras en la labor que desempeña con el grupo de estudiantes en donde el dialogo o conversación es parte importante donde se interactúa con los involucrados para tener referencias de la labor que desempeña cada uno y apoyarlos de acuerdo a las situaciones que se presentan con ellos.

Realizar modelajes para que los estudiantes demuestren desempeño en cada una de las competencias de las áreas y grados de los niveles pre primario y primario.

El modelaje es una forma de dar a conocer una técnica, que el docente debe dominar, conocer y aplicar para que se tenga efectividad con los educandos, es decir el grupo que tiene a su cargo. Esta puede ser una técnica o forma de trabajar de acuerdo al área que se tiene deficiencia o dificultad para abordar en



	temas específicos.											
6	Reunión con padres de familia											Director (a)
7	Capacitaciones según socialización de temas											Director (a)

#### 9.8. Recursos necesarios:

Para la realización de las estrategias y de acuerdo a las actividades de cada una de las que contenga cada estrategia es necesario de recursos:

##### Humanos:

Directores, docentes, estudiantes, padres de familia, autoridades locales y educativas, personal de instituciones.

##### Materiales:

Papel bond, papelógrafos, tijeras, reglas, marcadores, CNB, libros de consulta, instrumentos impresos de apoyo para el acompañamiento, guías, COC, técnicas impresas, y otros que sean necesario.

##### Institucionales:

Establecimientos educativos, aulas, direcciones de los establecimientos.

#### 9.9. Evaluación:

Para verificar el avance de cada una de las estrategias planificadas es necesario utilizar instrumentos que evidencien el desempeño de los involucrados, ya que esto permite tener registros que contribuyen a tener datos reales de las acciones implementadas y la socialización de las actividades planificadas. Por lo que hay que tomar en cuenta tiempo, espacio y recursos, ya que estos no se pueden realizar aisladas, es necesario la realización de actividades de coordinación con otras instituciones de acuerdo al contexto donde se desenvuelven.

Para ello es necesario la utilización de instrumentos que indiquen la mejora que se tiene y las debilidades para fortalecerlos en el campo de acción de los docentes.

Identificación de las practicas efectivas en el aula para socializar con los demás. Para ello es necesario realizar auto evaluación a nivel docentes y estudiantes, co evaluación como medio de verificación del accionar de cada involucrado y la utilización de instrumentos de registro como las escalas estimativas como técnica de observación en el proceso de verificación de los avances obtenidos en la práctica.

## 10. EXPERIENCIA EXITOSA DE LIDERAZGO EN EL ACOMPAÑAMIENTO EDUCATIVO

**La experiencia exitosa en la EORM Caserío Las Guayabas, San Pedro Sac. San Marcos.**



*Fotografía No. 13 Actividad a nivel de establecimiento EORM Caserío Las Guayabas con docentes y estudiantes.  
Fuente: Cifuentes G. Fecha: 25-7-2019*

Es exitosa porque a través de actividades de acompañamiento al director Veder Eliú Bautista, se realizaron varias actividades en el establecimiento, involucrando a los docentes que laboran en el mismo, esto permitió llegar hasta el niño, donde realizan actividades de coordinación. Es una forma de tener el interés de mejorar el proceso tanto administrativo, como técnico que son dos aspectos importantes de la dirección y se tiene empoderamiento por el que lo dirige. Pero

es más la situación de relaciones en donde se tomó el tema El Coaching para acompañar al director en mención.

En el tema de liderazgo es uno de los que aborda el plan IN-1, se realizó charla con los docentes del establecimiento, aquí se vio el interés y la reacción de los docentes de la labor que vienen desempeñando en cada una de las aulas, siendo una manera de sensibilizarlos para lograr un trabajo en equipo en el establecimiento. Manifestando el director cambios favorables de parte de los docentes y que ha dicho que un tercero les ayuda para reanimar y seguir en el proceso que se tiene en el establecimiento.



*Fotografía No. 14 Post tes EOUV No. 3 Delfino Aguilar con la directora.  
Fuente: Cifuentes G. Fecha: 25-7-2019*

La Escuela Oficial Urbana de Varones No. 3 “Delfino Aguilar” de la cabecera municipal de San Marcos, Este es otro establecimiento donde se tuvo la oportunidad de realizar la práctica, se tenía poca colaboración al inicio, es evidente que cada uno de los que están al frente de una institución le dan importancia a funciones administrativas y no se dan tiempo para sí mismo, y no

se tiene equilibrio de lo que se realiza, pero después se interesó en saber que se iba hacer, ya que en reuniones anteriores había delegado a otra persona, pero no es lo mismo el involucramiento en las acciones que se realiza en el establecimiento, aplicación de instrumentos con los docentes se dio cuenta que hay necesidad de mejorar de acuerdo lo detectado en cada uno de los acompañados. Manifestando cambios en actitud, que es lo más importante en toda institución. Demostrando interés en lo que se tiene de acuerdo al plan y la aplicación del mismo con los docentes se dio cuenta que hay necesidad de mejorar de acuerdo a lo detectado en cada uno de los acompañados.



*Fotografía No. 15 Pos test en EORM Caserío Los Molinos con director y personal docente*

*Fuente: Cifuentes G. Fecha: 26-7-2019*

Es una experiencia exitosa, porque al inicio es uno de los directores que no mostro interés en lo que se hace, pensé que no se iba lograr hacer lo que se proponía, pero a través de la socialización que se realizó con los cuatro directores vi que tuvo un cambio de actitud y de interés por los temas que se estaban tratando. Fue uno de los que llevó a la práctica las acciones de socialización con los docentes, porque a partir de la comunidad de aprendizaje

se delegó realizar acciones en su establecimiento que ellos propusieron y de esa manera me sorprendió.

Cuando llegué la semana siguiente me compartió lo que había realizado y me parece interesante le manifesté, él muy motivado porque vio la reacción de sus compañeras de trabajo. Claro, él no esperaba la reacción favorable, pensó que le iba costar por los antecedentes que se tenía. Es uno de los establecimientos que mayor involucramiento tuvieron en el proceso de práctica profesional. Quien más aportes me brindo en el proceso de práctica.



*Fotografía No. 16 Socialización con Director EORM aldea El Recreo.  
Fuente: Cifuentes G. Fecha: julio de 2019*

El cuarto establecimiento donde se llevó la práctica es la Escuela Oficial Rural Mixta de aldea El Recreo, el director del establecimiento se mostró muy anuente para llevar a la práctica las acciones planificadas de acuerdo al plan que se propuso en la socialización de las acciones a tomar en el campo laboral, lo metodológico fue uno de los aspectos que se abordó, ya que es una forma de llevar la práctica en el establecimiento al cual contiene en plan IN-2, siendo poco fructífero por que se tuvieron contra tiempos por razones de actividades de sector como de juegos escolares, luego las actividades de olimpiadas de la



ciencia, pero que se tuvo en un porcentaje aceptable la acción del director para llevar a la práctica los instrumentos utilizados y dar acompañamiento a los docentes manifestando interés, ya que se dio cuenta que no se cuenta con instrumentos de aplicación en el campo educativo.

También es uno de los establecimientos donde las relaciones entre personal no son muy satisfactorias, pero hay interés en cambiar y de apoyar a la autoridad, es un director joven ante los demás que laboran en el establecimiento, pero que en cierta manera incidió en dos docentes de los cuatro que laboran en el establecimiento.

Fue muy satisfactorio tenerlo como parte de labor que se lleva en el establecimiento, permite ver aspectos que vienen a ser un reto para uno como maestrante, y buscar alternativas o líneas de acción en mejoras del proceso y hacer una auto evaluación ante la situación que se presenta en la realidad que se tienen en los establecimientos educativos a nivel local.

## 11. LA COMUNICACIÓN LA LLAVE DEL ACOMPAÑAMIENTO

11.1 Mi experiencia exitosa de liderazgo en el acompañamiento educativo  
 Mi nombre es Gudelio Leonardo Cifuentes García, soy originario de San Pedro Sacatepéquez, San Marcos. Aunque hace años, vivo en San Marcos, San Marcos. Soy Maestro de Educación Primaria Urbana, egresado del Colegio Particular Mixto “Humanidades” de San Pedro Sacatepéquez, San Marcos, estudié la licenciatura en Trabajo Social con orientación en proyectos de desarrollo, en la Universidad de San Carlos de Guatemala, en el centro Universitario de San Marcos CUSAM y estoy próximo a obtener el título de maestría en Liderazgo Educativo, de la Escuela de Formación de Profesores de Enseñanza Media EFPEM, de la Universidad de San Carlos de Guatemala USAC.

Trabajo en el Programa Académico de Desarrollo Profesional Docente PADEP/D de la Escuela de Profesores de Enseñanza Media EFPEM de la Universidad de San Carlos de Guatemala USAC. Desde hace 6 años. Y desempeño el puesto de Acompañante pedagógico.

Desarrollé mi práctica profesional de la maestría en cuatro escuelas: Escuela Oficial Urbana de Varones No. 3 “Delfino Aguilar” de la ciudad de San Marcos, Escuela Oficial Rural Mixta aldea El Recreo, San Marcos, Escuela Oficial Rural Mixta caserío Los Molinos, San José Caben, San Pedro Sacatepéquez, San Marcos y Escuela Oficial Rural Mixta de Caserío Las Guayabas, Champollap, San Pedro Sacatepéquez, San Marcos.

Para desarrollar la práctica y de acuerdo al diagnóstico, consideré el eje de: Acompañamiento a directores educativos. Elegí ese eje porque sé que a través

del trabajo con directores se puede incidir en el personal docente y hacer un trabajo efectivo para que llegue a los docentes, niños y niñas para mejorar el proceso educativo a nivel de establecimiento.

La situación problemática que se abordó fue según lo obtenido en el diagnóstico que se realizó en los establecimientos y de acuerdo a la socialización con los mismos en donde se abordó de acuerdo a las variables, las que sobresalieron son las de relaciones y lo pedagógico: En el de relaciones: se trabajó, El Liderazgo en el trabajo educativo y en el pedagógico el Liderazgo en lo metodológico en el proceso pedagógico.

Para abordar la problemática se desarrollaron dos intervenciones diferentes a través de los planes de acción, la primera consistió en el liderazgo educativo y la segunda consistió en el liderazgo en lo metodológico el campo pedagógico.

Los planes de acción no surgieron de la nada, estos están respaldados por elementos valiosos de la teoría como por ejemplo: El liderazgo educativo que es un elemento indispensable en la labor pedagógica en la dirección de cada establecimiento a través de la aplicación del Coaching como elemento de desarrollo en el campo educativo, ya que esto permite apoyar a los integrantes de una comunidad educativa, ver los integrantes como medios de gestión y desarrollo para alcanzar metas propuestas a través de cada uno de los que juegan en el campo educativo, para ello es necesario utilizar estrategias y líneas de acciones que permitan optimizar los recursos que se tienen en el establecimiento y uno de ellos es el humano.

De acuerdo a lo que se tiene es necesario utilizar comunidades de aprendizaje que es un medio para involucrar a todos los de la comunidad educativa en las acciones conjuntas y que según los autores son medios efectivos y esto es lo que evidenció la práctica a través del uso de instrumento guía para involucrar a los actores de cada establecimiento.

En el campo de acompañamiento educativo a nivel de dirección se tuvo la oportunidad de dar este aspecto a directores para ayudar, apoyar al mismo y a los docentes para mejorar el proceso a través del uso de instrumentos de acompañamiento en el aula y esto por medio de cada director del establecimiento.

De la práctica profesional desarrollada. La experiencia exitosa corresponde a la intervención a través del liderazgo de la comunidad educativa en el acompañamiento en lo metodológico en el aula porque fue la que se tuvo la oportunidad de incidir en los establecimientos educativos acompañados, en donde se dieron acciones que permitieron ver la incidencia en los establecimientos educativos.

A partir de la intervención se pudo apreciar una variación entre lo encontrado en los centros educativos y es aquí donde los establecimientos se encontraban en la variable de relaciones, dos establecimientos educativos donde la relación entre personal docente no eran lo ideal ya que se tenía un 50% de relaciones favorables y el otro 50% no eran bien a nivel de personal docente, donde los directores se sentían solos, por lo que fue necesario realizar acciones de acompañamiento a directores que vieron la oportunidad para incidir en el personal docente y a través de las acciones realizadas se dio la comunidad de aprendizaje en donde se comprometieron a realizar una actividad con el personal docente y fue aquí donde tomaron acciones efectivas en cada establecimiento, por lo que fue el inicio del involucramiento directo con los establecimientos educativos.

De acuerdo a las acciones realizadas se provocó la intervención con el personal docente a través de temas de liderazgo, de una charla con el personal docente con dos establecimientos. Esto permitió ver evidencias palpables de lo realizado con directores y que se incidió en el establecimiento a través del personal

docente para ver cambios en lo actitudinal de los docentes de los establecimientos. El 100% de los establecimientos que tenían diferencias en cuanto a relaciones se logró involucrar a todos y asumir responsabilidades a través de la comunidad de aprendizajes, en donde todos los del personal del establecimiento se dieron cuenta que a través de la delegación de funciones se trabaja mejor y todos cooperan para realizar un trabajo efectivo y buscar acciones prácticas para trabajar en equipo.

La mejora cualitativa que se pudo apreciar fue el cambio de actitud de los docentes a favor de los directores involucrados en donde uno de ellos testifico que una docente que llevaba años que no entraba a la dirección del establecimiento y lo sorprendente fue el cambio de actitud y de pedirle al director que le permitiera arreglar la dirección, manifestando: ¡Cuando hacerlo! Pero sucedió y él se sintió muy contento por el cambio de la docente, permitiendo tener un acercamiento por parte del personal y de asumir el compromiso de tomar el formato de la comunidad de aprendizaje para que sea una forma de utilizar mes a mes para que el trabajo sea de equipo.

En el otro establecimiento el acercamiento del personal y de tomar acciones de compromiso de mejora continua del mismo por elevar el nivel de los educandos, es de los docentes quienes tienen el deber de hacerlo. Lo cual se tradujo en acciones efectivas para un trabajo en equipo, donde todos participan en beneficio del establecimiento.

Participaron los directores quienes fueron los que se comprometieron y aprovecharon el apoyo que se les daba para realizar acciones puntuales en beneficio del establecimiento educativo y en donde se involucraron directamente los docentes del establecimiento de los niveles pre primaria y primaria, y los estudiantes.

Al principio tuve un poco de dificultad para llevar a cabo el plan de acción porque se presentaron las vacaciones de medio año y esto dificultó el realizar lo planificado en las fechas propuestas, siendo una forma de estancarse mientras se reanudaran las clases, en donde se perdió tiempo en realizar acciones mejores, pero en el tiempo que se tuvo, se aprovechó y se involucró directamente los actores, ya que ellos fueron los que llevaron a la práctica las acciones planificadas y que sin el apoyo de ellos no se hubieran realizado las acciones.



*Fotografía No. 17 Post test EORM Caserío Los Molinos, San José Cabén, San Pedro Sacatepéquez, San Marcos  
Fuente: Cifuentes G. Fecha: julio de 2019*

Las personas que participaron con la intervención refieren que es muy importante realizar acciones en beneficio de la educación y que es necesario que se siga haciendo para mejorar, ya que uno mismo no puede ver sus errores, si no hay alguien que les puede ayudar para realizarlo. Incluso los directores indicaron que una tercera persona es mejor para apoyarlos y ellos lo necesitan en beneficio de la educación.

La experiencia exitosa puede ser sostenible si se lleva a cabo el plan que se diseñó para tal fin y que consiste en seguir aplicando las estrategias, como: Comunidades de aprendizaje, para darle funcionalidad, mantener una dinámica de acción permanente y realizar un trabajo de equipo a nivel de establecimiento y que acordaron seguir realizándolo en beneficio del establecimiento educativo, el uso de instrumentos de acompañamiento para que sigan desarrollando apoyo a los docentes a su cargo y que es necesario tener instrumentos que les permita realizar una mejora continua.

Haber desarrollado esta intervención me hace sentir parte de la educación y de contribuir en incidir a través del acompañamiento a los directores que son los medios para llegar a la comunidad educativa en el proceso enseñanza aprendizaje de los niños y niñas que tanto lo necesitan para elevar el nivel de desempeño de los mismos en cada uno de los establecimientos educativos.

Todo este proceso de práctica profesional me enseñó que estamos en una época propicia en donde los directores y docentes están dispuestos a realizar cambios favorables para llevarlo a la práctica, que permite ser consecuentes con el compromiso de mejorar el nivel de desempeño de los educandos. A través de la práctica profesional aprendí que todo se puede realizar a través del diálogo, utilizando acompañamiento a directores y que son personas comprometidas con la educación y que es un medio de aprender para realizar la mejora continua.

## 12. REFERENCIAS

### Libros

- USAID/G La Reforma en el aula . (2014). *Caja de herramientas para la Guatemala*.
- ALBIZURES, G. I. (2013). *PERFIL DEL DIRECTOR (A) DE UNA INSTITUCIÓN EDUCATIVA PRIVADA*. Guatemala.
- Bolívar, A. (2012). *Políticas actuales de mejora y liderazgo educativo*. . Malaga : Archidona.
- Brunet, L. (1997). *El clima de trabajo en las organizaciones*. México: Trillas.
- Educación, D. G. (2019). *El liderazgo del director en la escuela*. Buenos Aires.
- Ortiz, L. G. (2016). *Acompañamiento pedagógico: ¿una estrategia de*. Lima : S/E.
- Ruiz, J. A. (2018). *¿Qué aporta John Dewey acerca del rol del profesor en la educación*. España.
- Scielo.org. (2016). Liderazgo educativo en el siglo XXI. *Scielo org.* , 3.
- USAC. (2018). *COACHIN Y LIDERAZGO EDUCATIVO*. GUTAMALA .
- Vaillant2, D. (2007). *La identidad docente La importancia del profesorado* . Barcelona .
- Vezub, L. (2012). *acompañamiento pedagógico como estrategia de apoyo*. Uruguay.
- Wise, D. (2018). *Modelo de acompañamiento pedagógico en Guatemala*. Guatemala.
- Zulatav, A. (S/f). *Educación Chile Gestión y Dirección de calidad*. Chile.

### Revistas

- García-Pérez, Á., & Mendía, R. (2017). Revista de currículum y formación de profesorado. *Profesorado* , 19(1), 58.



Villamil, G. M. (2016). Liderazgo educativo en el siglo XXI desde la perspectiva del emprendimiento sostenible. *Revista escuela de administración* , 128.

### **E-grafía**

Cruz, T. (1 de septiembre de 2011). *Escuelas Eficaces*. Obtenido de [https://www.google.com/search?q=escuelas+eficaces+%2B+filetype+pdf&riz=1C1HLDY\\_esGT807GT807&oq=escuela&aqs=chrome.2.69i57j69i61j35i39l2j0l2.3778j0j7&sourceid=chrome&ie=UTF-8](https://www.google.com/search?q=escuelas+eficaces+%2B+filetype+pdf&riz=1C1HLDY_esGT807GT807&oq=escuela&aqs=chrome.2.69i57j69i61j35i39l2j0l2.3778j0j7&sourceid=chrome&ie=UTF-8)

### 13. ANEXOS

Cronograma IN-1

USAC ESCUELA DE FORMACIÓN DE PROFESORES DE ENSEÑANZA MEDIA DEPARTAMENTO DE ESTUDIOS DE POSTGRADO MAESTRÍA EN LIDERAZGO EN EL ACOMPAÑAMIENTO EDUCATIVO

CRONOGRAMA DE PRACTICA PROFESIONAL

FASES	ACTIVIDADES	FECHAS		SEMANA									RESPONSABLE		
		INICIO	FINALIZACIÓN	1	2	3	4	5	6	7	8	9			
1. INICIAL	1.1. Pre test	27-5-2019	31-5-2019												Gudelio Leonardo Cifuentes García
	1.2. Socialización de resultados	27-5-2019	31-5-2019												
	1.3. Socialización de plan de acción	17-6-2019	21-6-2019												
2. INTERVENCIÓN	2.1. Comunidad de aprendizaje Liderazgo y/Metodología	24-6-2019	28-6-2019												Gudelio Leonardo Cifuentes García
	2.2. Aplicación de instrumentos de coaching	2-7-2019	6-7-2019												
	2.3. Aplicación de instrumentos coaching	9-7-2019	13-7-2019												
	2.4. Aplicación de instrumentos coaching	16-7-2019	20-7-2019												
3. FINAL	3.1. Post test	23-7-2019	27-7-2019												Gudelio Leonardo Cifuentes García
	3.2. Socialización de resultados	30-7-2019	3-8-2019												

ESTABLECIMIENTOS ASIGNADOS:

EOUV "Delfino Aguilar" No. 3  
 EORM Caserío Los Molinos, San José Caben  
 EORM Caserío Las Guayabas, Champollap  
 EORM Aldea El Recreo, San Marcos  
 San Marcos, junio de 2019

Recibi 08:10 20-06-2019



Cronograma IN-2

USAC ESCUELA DE FORMACIÓN DE PROFESORES DE ENSEÑANZA MEDIA DEPARTAMENTO DE ESTUDIOS DE POSTGRADO MAESTRÍA EN LIDERAZGO EN EL ACOMPAÑAMIENTO EDUCATIVO

CRONOGRAMA DE PRACTICA PROFESIONAL

FASES	ACTIVIDADES	FECHAS		SEMANA									RESPONSABLE		
		INICIO	FINALIZACIÓN	1	2	3	4	5	6	7	8	9			
1. INICIAL	1.1. Pre test	27-5-2019	31-5-2019												Gudelio Leonardo Cifuentes García
	1.2. Socialización de resultados	27-5-2019	31-5-2019												
	1.3. Socialización de plan de acción	17-6-2019	21-6-2019												
2. INTERVENCIÓN	2.1. Comunidad de aprendizaje Liderazgo y/Metodología	24-6-2019	28-6-2019												Gudelio Leonardo Cifuentes García
	2.2. Aplicación de instrumentos de coaching	2-7-2019	6-7-2019												
	2.3. Aplicación de instrumentos coaching	9-7-2019	13-7-2019												
	2.4. Aplicación de instrumentos coaching	16-7-2019	20-7-2019												
3. FINAL	3.1. Post test	23-7-2019	27-7-2019												Gudelio Leonardo Cifuentes García
	3.2. Socialización de resultados	30-7-2019	3-8-2019												

ESTABLECIMIENTOS ASIGNADOS:

EOUV "Delfino Aguilar" No. 3  
 EORM Caserío Los Molinos, San José Caben  
 EORM Caserío Las Guayabas, Champollap  
 EORM Aldea El Recreo, San Marcos  
 San Marcos, junio de 2019

20-06-19





**ESCUELA DE FORMACIÓN DE PROFESORES DE ENSEÑANZA MEDIA**  
**DEPARTAMENTO DE ESTUDIOS DE POSTGRADO**  
**MAESTRÍA EN LIDERAZGO EN EL ACOMPAÑAMIENTO EDUCATIVO**  
**Guía de observación a directores**

**DATOS INFORMATIVOS:**

1. Nombre del director (a): \_\_\_\_\_
2. Nombre del establecimiento: \_\_\_\_\_
3. Dirección: \_\_\_\_\_
4. No. De personal a su cargo: \_\_\_\_\_
5. Fecha: \_\_\_\_\_

**PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN:**

No.	INDICADORES	UBICACIÓN			
		ALERTA: No evidencia, no presenta, no tiene o no realiza	EN INICIO: Tiene, pero no logra aún el indicador	EN PROCESO: Cumple casi con el indicador	LOGRO SATISFACTORIO: Cumple con el indicador permanentemente
<b>Gestión administrativo</b>					
1	Cuenta Con Plan Operativo Anual				
2.	Cuenta con Reglamento interno actualizado				
3.	Cuenta con Manual de organización y funciones				
4.	Proyecto curricular del centro educativo				
5	Cuadro de registro de asistencia de personal				
6	Organización de archivos documentales y digitales				
7	Tiene integrado comisiones con sus docentes				
<b>Técnico</b>					
8.	Informe de gestión anual del año anterior (memoria)				
9.	Registro de méritos del personal				
10.	Evaluación de gestión (actas de reunión, rendición de cuentas, otros)				
11	Organigrama estructural, nominal y funcional				
12.	Cuenta con plan lector				
<b>Relaciones</b>					
13.	Cuenta con buena relación con el personal a su cargo, tanto masculino como femenino				
14.	Tiene registro de problemas con personal docente a su cargo.				
15	Cómo ha sido la relación con la comunidad (padres de familia, autoridades locales)				
<b>Pedagógico</b>					
16.	Realiza talleres de actualización docente				
17.	Cómo ha sido su administración ante la institución				
18.	Ha recibido acompañamiento o capacitaciones para ser director (a)				

**OBSERVACIONES:**


---



---



---



**ESCUELA DE FORMACIÓN DE PROFESORES DE ENSEÑANZA MEDIA  
DEPARTAMENTO DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
MAESTRÍA EN LIDERAZGO EN EL ACOMPAÑAMIENTO EDUCATIVO  
Guía de observación a docentes**

**DATOS INFORMATIVOS:**

1. Nombre del docente: \_\_\_\_\_
2. Nombre del establecimiento: \_\_\_\_\_
3. Dirección: \_\_\_\_\_
4. No. Niños y niñas: \_\_\_\_\_
5. Fecha: \_\_\_\_\_

**PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN:**

INDICACIONES	VALORACIÓN	DESCRIPCIÓN
Marque con una x la valoración correspondiente de acuerdo a cada indicador que se le presenta.	<b>0</b>	<b>ALERTA: NO evidencia, no presenta, no tiene o no realiza</b>
	<b>1</b>	<b>EN INICIO: Tiene, pero no logra aún el indicador</b>
	<b>2</b>	<b>EN PROCESO: Cumple casi con el indicador</b>
	<b>3</b>	<b>LOGRO SATISFACTORIO: Cumple con el indicador permanentemente</b>

No.	INDICADORES	VALORACIÓN				OBSERVACIONES
		0	1	2	3	
<b>Técnico</b>						
1	Cuenta con diagnóstico de los niños y niñas que reflejen su situación.					
2	Ha alcanzado los estándares de los educandos según el grado y áreas.					
3	Cuenta con Currículo Nacional Base CNB					
4	Ha recibido capacitaciones por parte de la dirección del establecimiento					
<b>Administrativo</b>						
5.	Cuenta con planificación anual por competencias					
6.	Cuenta con agenda pedagógica					
7.	Cuenta con registro de avances de los niños y niñas					
8	Tiene libro o cuaderno de asistencia de los educandos.					
<b>Pedagógico</b>						
9.	Cuenta con normas de convivencia en el aula					
10.	Utiliza materiales en el desarrollo de las clases					
11.	Ha recibido acompañamiento en el aula					
<b>Relaciones</b>						
12.	Cómo es su relación con el director (a)					
13.	Cómo es su relación con la comunidad (padres de familia, autoridades locales)					

OBSERVACIONES:

---

Ficha de observación

FICHA DE OBSERVACIÓN DE CLASE

Nombre del Profesor: Divin Navarro Fecha: 10-07-19  
 Nombre del establecimiento: FOEM Caserio Las Guayabas  
 Curso: Matemáticas Tema de la clase: Tablero del juego de los números del 100

Aspectos a tener en cuenta en la observación del profesor

1 = Regular 2 = Buena 3 = Muy Buena 4 = Excelente  
 (Competencias Pedagógicas):

- ¿Demuestra dominio del tema? .....
- ¿Muestra creatividad en la creación de la actividad? .....
- ¿Transmite entusiasmo e interés? .....
- ¿Prepara material? .....
- ¿Promueve la participación de los alumnos y verifica su comprensión? .....
- ¿Diseña y utiliza adecuadamente el pizarrón, presentaciones, guías, etc.? .....
- ¿Explica los temas utilizando ejemplos, ejercicios, casos, etc.? .....
- ¿Está actualizado, relaciona los temas con la actualidad? .....
- ¿Sintetiza y enfatiza cuando es necesario? .....
- ¿Explica los temas con claridad, siguiendo una secuencia lógica y articulada? .....
- ¿Su modulación, volumen, tono de voz y pronunciación son adecuados? .....
- ¿Su postura y desplazamiento reflejan manejo de espacio? .....
- ¿Propone actividades adecuadas para cada una de las fases de la clase? .....
- ¿Maneja y mantiene el orden y la disciplina? .....
- ¿Es respetuoso con los alumnos? .....

	1	2	3	4
¿Demuestra dominio del tema? .....			X	
¿Muestra creatividad en la creación de la actividad? .....		X		
¿Transmite entusiasmo e interés? .....		X		
¿Prepara material? .....		X		
¿Promueve la participación de los alumnos y verifica su comprensión? .....			X	
¿Diseña y utiliza adecuadamente el pizarrón, presentaciones, guías, etc.? .....			X	
¿Explica los temas utilizando ejemplos, ejercicios, casos, etc.? .....			X	
¿Está actualizado, relaciona los temas con la actualidad? .....			X	
¿Sintetiza y enfatiza cuando es necesario? .....			X	
¿Explica los temas con claridad, siguiendo una secuencia lógica y articulada? .....			X	
¿Su modulación, volumen, tono de voz y pronunciación son adecuados? .....			X	
¿Su postura y desplazamiento reflejan manejo de espacio? .....			X	
¿Propone actividades adecuadas para cada una de las fases de la clase? .....			X	
¿Maneja y mantiene el orden y la disciplina? .....			X	
¿Es respetuoso con los alumnos? .....			X	

Aspectos a tener en cuenta en la observación de los alumnos.  
 Valoración: 1 = Regular 2 = Buena 3 = Muy Buena 4 = Excelente

- ¿Llevan a cabo las actividades? .....
- ¿Interrogan a cerca de las actividades? .....
- ¿Piden información? .....
- ¿Interactúan con sus compañeros? .....
- (trabajan en grupo) .....
- ¿Buscan información en otras fuentes, aparte de las brindadas? .....
- ¿Respetan al profesor? .....
- ¿Se respetan entre ellos? .....

	1	2	3
¿Llevan a cabo las actividades? .....		X	
¿Interrogan a cerca de las actividades? .....		X	
¿Piden información? .....		X	
¿Interactúan con sus compañeros? .....		X	
(trabajan en grupo) .....		X	
¿Buscan información en otras fuentes, aparte de las brindadas? .....		X	
¿Respetan al profesor? .....		X	
¿Se respetan entre ellos? .....		X	

Aspectos del aula en general Valoración.


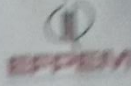
1 = Regular 2 = Buena 3 = Muy Buena 4 = Excelente

- ¿Orden del aula o Impresión que genera? .....
- ¿Se trabaja en un clima de respeto? .....
- ¿Mobiliario adecuado o en condiciones? .....

	1	2	3
¿Orden del aula o Impresión que genera? .....		X	
¿Se trabaja en un clima de respeto? .....		X	
¿Mobiliario adecuado o en condiciones? .....		X	

*[Handwritten signature]*

## Ficha de acompañamiento

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

FORMA AP-2

Guía de conversación con el docente antes de la observación  
(Tomado del Manual del Asesor Pedagógico Bilingüe Intercultural)

**Instrucciones**  
Antes de observar la clase, el asesor pedagógico se reúne con el docente o docentes para explicar el propósito de la visita y realiza algunas preguntas que le permitan obtener información que faciliten una mejor observación

Nombre del docente: Sandra Miranda Ochoa Grado: Quinto Sección: Única  
 Nombre del centro educativo: EOD Panacea E.O.V. No. 3 Defensores Agrícolas  
 Código del centro educativo: 1207-5251-42 Fecha: 23-07-2019  
 Nombre del director: Masley Monterroso de Echeverría

Preguntar y anotar los aspectos relevantes:

- ¿Puede contarme un poco cómo planifica sus lecciones para el aprendizaje y desarrollo de las competencias del CNB? (Distribución de los estudiantes en el aula, contenido, utilización del CNB, Modelo EBI)  
 Planifico las actividades en el aula de acuerdo a las competencias que se quieren lograr de acuerdo al CNB. Haciéndolo de una manera dinámica, motivadora y con actividades y material pedagógico que llame la atención.
- ¿Qué espera que sus estudiantes aprendan el día de hoy? (planificación y propósito de las lecciones, entre otros)  
 Para la clase del día de hoy está planificada en la agenda diaria el tema de la familia, que los niños puedan identificar a los miembros de su familia, promoviendo el respeto amor y de más valores que en el núcleo familiar debe darse así como los derechos y obligaciones que cada miembro cumple.
- ¿Cómo sabrá que sus estudiantes aprendieron lo esperado? (Tipo de evaluación, justificación, entre otros)  
 - Preguntas directas -  
 - A través de una hoja de trabajo
- ¿Qué materiales utilizará? (Existencia, uso, alineación con el propósito de la lección, entre otros)  
 Material Didáctico, dibujos de la familia. Hojas de trabajo.
- ¿Hay alguna cosa a la que usted crea que es importante que yo le ponga atención durante mis observaciones?  
 La participación de los estudiantes.
- Condiciones del contexto, características de los estudiantes, autoevaluativas, entre otras. ambiente agradable y cordial.

## Comunidad de aprendizaje

Propósito general de la comunidad de aprendizaje

Integrantes: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_

1. Identificar problemas comunes en las aulas.
2. Seleccionar entre todos un problema específico.
3. Identificar y priorizar Posibles estrategias para solucionar el problema.
4. Metas
5. Asignar tareas a todos: Qué, cómo, dónde, cuándo, quienes?
6. Seguimiento: Quienes y cómo.
7. Fecha de próxima reunión
8. Acuerdos

Cuadro de registro de asistencia a reunion



USAC DEPARTAMENTO DE ESTUDIOS DE POSTGRADO Y MAESTRIA  
REGISTRO DE ASISTENCIA DE PERSONAL PARTICIPANTE



Nombre de la Actividad:		Instituto de COC		Dirección o Dependencia Responsable:		CPEM				
Nombre del Instructor o Responsable:		Gustavo Leonora Chaves Garcia		Horario:		10:00				
Fecha:		8 de Julio de 2019		Horario:		15:00 horas				
Descripción de la Actividad: Este es un acta a favor del uso de los instrumentos de auto o de la conversación, luego de haberse realizado la actividad ofrecida en el instrumento y luego la conversación final a través del uso de un instrumento para que se registre el tema.										
Este formulario aplica para registrar la asistencia en eventos en donde se requiere información estadística para los siguientes programas e información para el sistema de EIAS: marcar con una línea la columna de cargo, como abreviatura y firma.										
#	Nombre y Apellido completos del participante	Indicador de Dependencia	Teléfono	Código Postal	Ciudad	No. CPE / Código de estudianta	Municipio	Departamento	Cargo	Firma
1	Claydia Maldonado Coothile	EDM	56989630	1000	Quindimarcos	107431807201	SAN PAVLOS	SAN PAVLOS	Maestría de grado	[Firma]
2	Mariano Texez Godínez	EDPM, GPO	41029231	1500	San Pedro	2597589141202	SAN PEDRO	SAN PEDRO	Director	[Firma]
3										
4										
5										
6										
7										
8										
9										
10										
11										
12										
13										
14										
15										
OBSERVACIONES:										
A. EDADES 1. 0 - 15 (niños) 2. 16 - 17 (adolescentes) 3. 18 - 65 (adultos) 4. 66 en adelante (persona edad)										
B. GRUPO ETNICO 1. Mestizo 2. Guatemalteco 3. Xinka 4. Ladino 5. Mestizo 6. Otro										
C. COMUNIDAD LINGÜÍSTICA 1. Achi 2. Ak'chi 3. Anastika 4. Ch'orti 5. Chuj 6. Ixil 7. Mam 8. K'iche' 9. K'eq'chi' 10. Lengua 11. Mopan 12. Poq'omam 13. Q'eq'chi' 14. Q'ik'ab' 15. Tz'utujil 16. Uspulután 17. Yucateco 18. Yucateco 19. Yucateco 20. Yucateco 21. Yucateco 22. Yucateco 23. Yucateco 24. Yucateco										
(Escribirlo para DISEP, Horario, Firma y Sello del Director Centro Educativo (con una respuesta))										



Cuadro de registro de asistencia a reunión



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



Nombre de la Actividad:		Institución y país de pertenencia:		Dirección y Dependencia Responsable:		EPMA						
Nombre del Instructor o Responsable:		Oscar Leonardo Chaves Ortiz		San Marcos		1150						
Fecha de la Actividad:		21 de julio de 2019		Hora:		11:00						
Descripción de la Actividad: Es la socialización del trabajo realizado en la práctica profesional y presentación del plan de sustentación con la dirección de las establecimientos educativos.												
Este formulario sirve para registrar la asistencia en su totalidad en la actividad en su totalidad en la práctica profesional y presentación del plan de sustentación con la dirección de las establecimientos educativos.												
#	Nombres y Apellidos completos del participante	Institución y Dependencia	Teléfono	Correo Electrónico	Datos del participante			Municipio	Departamento	Cargo	Firma	
					Edad	Sexo	Grupos (Etnia) Lengua					
1	YEDER FELIX BARRERA	EPMA COB	50 981234	yesa44547@gmail.com	3	H	24	1739676391102	Santa Cruz	San Marcos	Director	[Firma]
2	MISLENY MONTERRASO	EPMA UNB	42 43 9110	Misleny.Monterraso@unb.edu.gt	1	H	24	1593451241202	Patate	San Marcos	Director	[Firma]
3	DIAGNOSTICO											
4												
5												
6												
7												
8												
9												
10												
11												
12												
13												
14												
15												

OBSERVACIONES:

- 1. 0 - 13 (niños)
- 2. 14 - 17 (adolescentes)
- 3. 18 - 60 (adultos)
- 4. 61 en adelante (ancianos todos)

- 1. Achi
- 2. Anastika
- 3. Anastika
- 4. Ch'orti
- 5. Ch'ol
- 6. Ixil
- 7. Ixil
- 8. K'iche'
- 9. K'iche'
- 10. Mam
- 11. Mam
- 12. Mam

- 13. Popocatepec
- 14. Q'eqchi'
- 15. Q'eqchi'
- 16. Q'eqchi'
- 17. Sacatepequez
- 18. Sacatepequez
- 19. Sacatepequez
- 20. Sacatepequez
- 21. Sacatepequez
- 22. Sacatepequez
- 23. Sacatepequez
- 24. Sacatepequez

- 1. Achi
- 2. Anastika
- 3. Anastika
- 4. Ch'orti
- 5. Ch'ol
- 6. Ixil
- 7. Ixil
- 8. K'iche'
- 9. K'iche'
- 10. Mam
- 11. Mam
- 12. Mam

- 13. Popocatepec
- 14. Q'eqchi'
- 15. Q'eqchi'
- 16. Q'eqchi'
- 17. Sacatepequez
- 18. Sacatepequez
- 19. Sacatepequez
- 20. Sacatepequez
- 21. Sacatepequez
- 22. Sacatepequez
- 23. Sacatepequez
- 24. Sacatepequez

Exclusivo para DDEF; Hora, Firma y Caje del Director Centro Educativo (cambios sus reportes)



Cuadro de evaluación de actividad

FORMULARIO

**EVALUACIÓN A LA ACTIVIDAD Y AL ACOMPAÑANTE**



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

**PARA EL ACOMPAÑANTE: Gudelio Leonardo Cifuentes García**

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: Socialización y presentación del plan de sostenibilidad**

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: Salón La Herradura**

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:**



Cuadro de evaluación de la actividad

FORMULARIO

**EVALUACIÓN A LA ACTIVIDAD Y AL ACOMPAÑANTE**

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

PARA EL ACOMPAÑANTE: Gudelio Leonardo Cifuentes García

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

PARA EL PROCESO: Socialización y presentación del plan de sostenibilidad

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

SOBRE LAS INSTALACIONES: Salón La Herradura

No.	Aspecto evaluado	Excelente	Muy bueno	Bueno	Regular	Deficiente
01	Instalaciones adecuadas para la actividad	✓				
02	Limpieza	✓				
03	Ventilación	✓				
04	Iluminación	✓				
05	Espacio amplio	✓				

OBSERVACIONES, FIRMA Y SELLO DEL DIRECTOR DEL CENTRO EDUCATIVO:

*Felicitar en un 100% por emprender esta labor de acompañamiento educativo.*



DEPARTAMENTO DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
**MAESTRÍA EN LÍNEA RAZO EN EL ACOMPAÑAMIENTO EDUCATIVO**  
 ESCUELA DE FORMACIÓN DE PROFESORES DE ENSEÑANZA MEDIA

USAC EFPEM

FORMA AP-2

Guía de conversación con el docente antes de la observación  
 (Tomado del Manual del Asesor Pedagógico [Bilingüe Intercultural])

Instrucciones

Antes de observar la clase, el asesor pedagógico se reúne con el docente o docentes para explicar el propósito de la visita y realiza algunas preguntas que le permitan obtener información que faciliten una mejor observación

Nombre del docente: Idalia de Cruz, CO Grado: 1º Sección: A

Nombre del centro educativo: E.O.U. de V. N. 3 "Del Fco. Aguilar"

Código del centro educativo: \_\_\_\_\_ Fecha: 23-07-2019

Nombre del director: Masley Monteros

Preguntar y anotar los aspectos relevantes:

- ¿Puede contarme un poco cómo planifica sus lecciones para el aprendizaje y desarrollo de las competencias del CNB? (Distribución de los estudiantes en el aula, contextos, utilización del CNE, Modelo EB1) Resada en el momento de las evaluaciones de la calidad de vida de cada estudiante y sabiendo que el EB1 es la herramienta pedagógica que define las competencias para lograr los aprendizajes, también el desarrollo de los contenidos en los aprendizajes previos, nuevos aprendizajes, aplicaciones a los aprendizajes, siguiendo lineamientos del CNE.
- ¿Qué espera que sus estudiantes aprendan al día de hoy? (Priorización, propósito de las lecciones, entre otros) La aplicación del contenido desarrollando.
- ¿Cómo sabrán que sus estudiantes aprendieron lo esperado? (Tipo de evaluación, justificación, entre otros) Problemas de las competencias de evaluación; lista de palabras, escala de rasgos, entre otros, para comprobar comprensión de vocabulario nuevo, de palabras esenciales, comprensión lectora, etc.
- ¿Qué materiales utilizará? (Existencia, uso, alineación con el propósito de la lección, entre otros) Comercios y Semis-Comercios.
- ¿Hay alguna cosa a la que usted cree que es importante que yo ponga atención durante mi observación? El comportamiento de cada estudiante porque hay varios que sufren de algunos problemas familiares que en otros momentos vienen a afectar la comprensión y en algunos casos esto también disminuye la clase.
- Condiciones del contexto, características de los estudiantes, generalización, entre otros. Hay varias condiciones que nos favorecen, ejemplo la entropía de padres de familia en la educación de sus hijos y condiciones que desfavorecen y que afectan mucho se ha marcado como la desintegración familiar en el hogar que impide en algunos casos su desarrollo, que se caracterizan como individualidad o hiperactividad.

Ficha de acompañamiento a docentes

FICHA DE OBSERVACIÓN DE CLASE

Nombre del Profesor: MASLEY MONTEROS Fecha: 23-07-2019

Nombre del establecimiento: E.O.U. de V. N. 3 "Del Fco. Aguilar"

Curso: 1º N. 3 "Del Fco. Aguilar" Tema de la clase: COMERCIOS Y SEMIS-COMERCIOS

Aspectos a tener en cuenta en la observación del profesor

1 = Regular 2 = Buena 3 = Muy Buena 4 = Excelente  
 (Competencias Pedagógicas):

¿Demuestra dominio del tema? 

1	2	3	4
		X	

¿Muestra creatividad en la creación de la actividad? 

1	2	3	4
		X	

¿Transmite entusiasmo e interés? 

1	2	3	4
		X	

¿Prepara material? 

1	2	3	4
		X	

¿Promueve la participación de los alumnos y verifica su comprensión? 

1	2	3	4
		X	

¿Diseña y utiliza adecuadamente el pizarrón, presentaciones, guías, etc.? 

1	2	3	4
		X	

¿Explica los temas utilizando ejemplos, ejercicios, casos, etc.? 

1	2	3	4
		X	

¿Está actualizado, relaciona los temas con la actualidad? 

1	2	3	4
		X	

¿Sintetiza y enfatiza cuando es necesario? 

1	2	3	4
		X	

¿Explica los temas con claridad, siguiendo una secuencia lógica y articulada? 

1	2	3	4
		X	

¿Su modulación, volumen, tono de voz y pronunciación son adecuados? 

1	2	3	4
		X	

¿Su postura y desplazamiento reflejan manejo de espacio? 

1	2	3	4
		X	

¿Propone actividades adecuadas para cada una de las fases de la clase? 

1	2	3	4
		X	

¿Maneja y mantiene el orden y la disciplina? 

1	2	3	4
		X	

¿Es respetuoso con los alumnos? 

1	2	3	4
		X	

Aspectos a tener en cuenta en la observación de los alumnos.

Valoración: 1 = Regular 2 = Buena 3 = Muy Buena 4 = Excelente

¿Llevan a cabo las actividades? 

1	2	3	4
		X	

¿Interrogan a cerca de las actividades? 

1	2	3	4
		X	

¿Piden información? 

1	2	3	4
		X	

¿Interactúan con sus compañeros? 

1	2	3	4
		X	

(trabajan en grupo) 

1	2	3	4
		X	

¿Buscan información en otras fuentes, aparte de las brindadas? 

1	2	3	4
		X	

¿Respetan al profesor? 

1	2	3	4
		X	

¿Se respetan entre ellos? 

1	2	3	4
		X	

Aspectos del aula en general Valoración.

1 = Regular 2 = Buena 3 = Muy Buena 4 = Excelente

¿Orden del aula o impresión que genera? 

1	2	3	4
		X	

¿Se trabaja en un clima de respeto? 

1	2	3	4
		X	

¿Mobiliario adecuado o en condiciones? 



1	2	3	4
		X	

**FICHA DE OBSERVACIÓN DE CLASE**

Nombre del Profesor: Diana Espinoza Alfaro Fecha: 26 JUL 2019

Nombre del establecimiento: EBP H. El Recreo

Curso: 5to año Tema de la clase: Los derechos

**Aspectos a tener en cuenta en la observación del profesor**

1 = Regular 2 = Buena 3 = Muy Buena 4 = Excelente  
(Competencias Pedagógicas)

¿Demuestra dominio del tema?				
¿Muestra creatividad en la creación de la actividad?				
¿Transmite entusiasmo e interés?				
¿Prepara material?				
¿Promueve la participación de los alumnos y verifica su comprensión?				
¿Diseña y utiliza adecuadamente el pizarrón, presentaciones, guías, etc.?				
¿Explica los temas utilizando ejemplos, ejercicios, casos, etc.?				
¿Esta actualizado, relaciona los temas con la actualidad?				
¿Sintetiza y enfatiza cuando es necesario?				
¿Explica los temas con claridad, siguiendo una secuencia lógica y articulada?				
¿Su modulación, volumen, tono de voz y pronunciación son adecuados?				
¿Su postura y desplazamiento reflejan manejo de espacio?				
¿Propone actividades adecuadas para cada una de las fases de la clase?				
¿Maneja y mantiene el orden y la disciplina?				
¿Es respetuoso con los alumnos?				

**Aspectos a tener en cuenta en la observación de los alumnos.**

Valoración: 1 = Regular 2 = Buena 3 = Muy Buena 4 = Excelente

¿Llevan a cabo las actividades?				
¿Interrogan a cerca de las actividades?				
¿Piden información?				
¿Interactúan con sus compañeros? (trabajan en grupo)				
¿Buscan información en otras fuentes, aparte de las brindadas?				
¿Respetan al profesor?				
¿Se respetan entre ellos?				

**Aspectos del aula en general Valoración.**

1 = Regular 2 = Buena 3 = Muy Buena 4 = Excelente				
¿Orden del aula o Impresión que genera?				
¿Se trabaja en un clima de respeto?				
¿Mobiliario adecuado o en condiciones?				

**Instrucciones**

Antes de observar la clase, el asesor pedagógico se reúne con el docente para explicar el propósito de la visita y realiza algunas preguntas que le permitan obtener información que faciliten una mejor observación

Nombre del docente: Sandra Miranda Obregón Grado: Primero Sección: Última

Nombre del centro educativo: EBP Parraza E.O.N. No. 3 D. Valparaíso

Código del centro educativo: 1201-5251-42 Fecha: 23-07-2019

Nombre del director: María y Monterroso de Echeverría

Preguntar y analizar los aspectos relevantes:

- ¿Puede contarme un poco cómo planifica sus lecciones para el aprendizaje y desarrollo de las competencias del CNB? (Distribución de los estudiantes en el aula, contenido, utilización del CNB, Modelo EBI)

Planifico las actividades en el aula de acuerdo a las competencias que se quieren lograr de acuerdo al CNB. Haciendo de una manera dinámica, motivadora y con actividades que permitan aprender el fin de ley. (Identifico el propósito de las lecciones, entre otros)

- ¿Cómo sabe que sus estudiantes aprendieron lo esperado? (Tipo de evaluación, justificación, entre otros)

Para la clase del día, de hoy está planificada en la agenda diaria el tema de la familia, que los niños puedan identificar a los miembros de su familia, promoviendo el respeto y amor y de más valores que en el núcleo familiar debe darse. Así como las deudas y obligaciones que cada miembro debe cumplir.

- Preguntas directas  
- A través de una hoja de trabajo

- ¿Qué materiales utilizó? (Existencia, uso, alineación con el propósito de la lección, entre otros)

Materiales Didáctico, dibujos de la familia. Hojas de trabajo.

- ¿Hay alguna cosa a la que usted crea que es importante que yo le ponga atención durante mis observaciones?

La participación de los estudiantes.

- Condiciones del contexto, características de los estudiantes, autoevaluativas, entre otras.

ambiente agradable y cordial.

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





**Plan de sostenibilidad de los establecimientos:**

- EOUV No. 3 "Delfino Aguilar", San Marcos
- EORM Caserío Las Guayabas, Champollap, San Pedro Sac.
- EORM Caserío Los Molinos, San José Caben, San Pedro Sac.
- EORM Aldea El Recreo, San Marcos.

Maestrante:

Gudelio Leonardo Cifuentes García

*[Handwritten signature]*  
  


*[Handwritten signature]*  
  


San Marcos, 31 de julio de 2019

CS Scanned CamScanner

CS CamScanner

2019 96 01 July 31 16:20 San Marcos