



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

---

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

Transformando la Educación con Liderazgo en la Administración  
Investigación acción realizada en cuatro escuelas del Municipio de Chajul,  
Departamento de Quiché

Hugo Leonel Blanco Aguilar

Asesor:  
M.A. Reyneri Frayneer Santos Flores

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

Transformando la Educación con Liderazgo en la Administración

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

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

Hugo Leonel Blanco Aguilar

Previo a conferírsele el grado académico de:

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

Guatemala, octubre 2019

## **AUTORIDADES GENERALES**

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

## **CONSEJO DIRECTIVO**

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

## **TRIBUNAL EXAMINADOR**

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

Guatemala, 23 de octubre de 2019

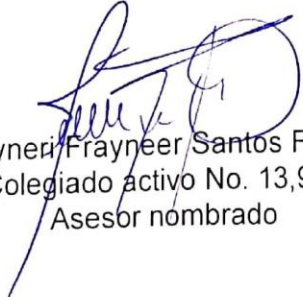
Dr.  
Miguel Ángel Chacón Arroyo  
Coordinador  
Unidad de Investigación  
EFPEM – USAC

Estimado Dr. Chacón Arroyo:

Atentamente tengo a bien informarle lo siguiente:

En mi calidad de Asesor del trabajo de graduación denominado **“Transformando la Educación con Liderazgo en la Administración”** investigación acción realizada en cuatro escuelas del municipio de Chajul, departamento de Quiché, correspondiente al estudiante **Hugo Leonel Blanco Aguilar** carné **200030320** 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,



Reyner Frayneer Santos Flores  
Colegiado activo No. 13,995  
Asesor nombrado

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 **“Transformando la educación con liderazgo en la administración.”** Investigación acción realizada en cuatro escuelas del municipio de Chajul, departamento de Quiché. Presentado por el (la) estudiante, **Hugo Leonel Blanco Aguilar**, carné No. 200030320, de la Maestría en Liderazgo en el Acompañamiento Educativo.

CONSIDERANDO

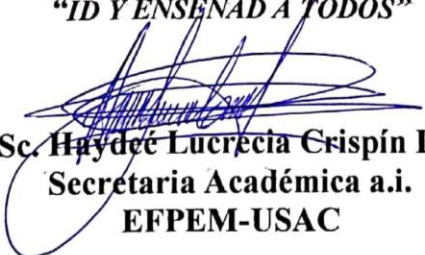
Que la Unidad de Investigación ha dictaminado favorablemente sobre el mismo, por este medio.

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. Hyde Lucrécia Crispín López**  
**Secretaria Académica a.i.**  
**EFPEM-USAC**



Ref. SAOIT52-2019  
C.c.Archivo  
HLCL/mglc

## RESUMEN

El presente trabajo denominado “Transformando la Educación con Liderazgo en la Administración” hace referencia a la investigación acción realizada en cuatro escuelas oficiales de primaria del municipio de Chajul, departamento de Quiché, centros educativos que durante el diagnóstico evidenciaron oportunidades de mejora en los cuatro elementos de la administración como lo son la planificación, organización, dirección y control.

Se formulan dos planes de acción, en el primero se trabaja Comunidades de aprendizaje con los directores de Parcelamiento Xabal y Cantón Xechevex, escuelas catalogadas como gradadas por la cantidad de docentes que en ellas laboran y que cuentan con un director sin grado, en el segundo plan se trabajan talleres de capacitación con los directores de las escuelas de Aldea Vipech y Aldea Sontzaj, estas escuelas únicamente cuentan con dos docentes por lo que son catalogadas como multigrado.

El primer tema trabajado fue **Liderazgo en la administración del centro educativo** atendiendo la importancia del rol que cada uno de los administradores juega en los establecimientos y que del nivel de liderazgo que se ejerza depende el éxito y armonía existente en la comunidad educativa.

El segundo tema abordado se denomina **Acompañamiento Pedagógico en el aula** considerando que esta acción rara vez se realiza por parte de los directores o profesionales que tienen a su cargo el apoyo técnico a los docentes, en este sentido se da a conocer el protocolo del COC (Conversación antes de la observación, Observación y Conversación después de la observación), asimismo se elabora un instrumento de acompañamiento con elementos que propone USAID en el protocolo de acompañamiento, los elementos que se describen en el manual del asesor pedagógico del Sistema Nacional de Acompañamiento.

Por último pero no menos importante se trabaja el tema **involucramiento de los padres de familia en la educación de sus hijos** en concordancia con lo que establece el Currículo Nacional Base siendo los padres de familia los primeros educadores y la importancia de que estén directamente involucrados con la educación de sus hijos e hijas.



## **ABSTRACT**

The present work called “Transforming Education with Leadership in Administration” refers to the action research carried out in four official primary schools of the municipality of Chajul, department of Quiché, educational centers that during the diagnosis showed opportunities for improvement in the four elements of administration such as planning, organization, management and control.

Two action plans are formulated, in the first one, Learning Communities are worked with the directors of Parcelación Xabal and Cantón Xechevex, schools classified as graded by the number of teachers who work in them and who have a principal without degree, in the second Training workshops are carried out with the directors of the Aldea Vipech and Aldea Sontzaj schools, these schools only have two teachers, so they are classified as multigrade.

The first topic worked was Leadership in the administration of the educational center attending to the importance of the role that each of the administrators plays in the establishments and that the level of leadership exercised depends on the success and harmony existing in the educational community.

The second topic addressed is called Pedagogical Accompaniment in the classroom considering that this action is rarely carried out by the directors or professionals who are in charge of technical support to teachers, in this sense the COC protocol is announced ( Conversation before observation, Observation and Conversation after observation), an accompaniment instrument is also prepared with elements proposed by USAID in the accompaniment protocol, the elements described in the manual of the pedagogical advisor of the National Accompaniment System.

Last but not least, the issue of parental involvement in the education of their children is worked on in accordance with what is established in the National Base Curriculum, with parents being the first educators and the importance of being directly involved with the education of their sons and daughters

## ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	1
1 IDENTIFICACIÓN.....	3
1.1Nombre de los planes de acción: .....	3
1.2Eje temático: .....	3
1.4Área:.....	3
1.5Sector:.....	3
1.6Período de ejecución:.....	3
2. OBJETIVOS .....	4
2.1Objetivo General .....	4
2.2Objetivos específicos.....	4
3. JUSTIFICACIÓN.....	5
4. MARCO METODOLÓGICO .....	6
4.1Diagnóstico.....	6
4.2El plan de acción.....	7
5 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA .....	9
5.1Liderazgo.....	9
5.2Definición de Liderazgo.....	10
5.3Teorías sobre Liderazgo .....	10
5.4Estilos de Liderazgo .....	11
5.5La Administración.....	12
5.6Los Elementos de la Administración.....	12
5.7Las dimensiones de la gestión escolar.....	13
5.8Coaching para el liderazgo educativo.....	13
5.9El Coaching.....	14
5.10Comunidades de aprendizaje .....	14
5.11Las escuelas como “comunidades profesionales de aprendizaje” .....	15
5.12Redes y comunidades de aprendizaje ampliadas .....	17
5.13La Comunicación .....	17
5.14La Comunicación Efectiva en Ambientes Gerenciales .....	17

5.15	Acompañamiento Educativo.....	18
5.16	La Calidad Educativa .....	19
5.17	Involucramiento de los padres de familia en el proceso educativo.....	20
6.	PRESENTACIÓN DE RESULTADOS:.....	22
6.1	Resultados del primer plan de acción .....	22
6.2	Resultados del segundo plan de acción Plan IN-2.....	25
7.	ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS .....	28
7.1	Análisis y discusión de resultados del primer plan de acción IN-1 .....	28
7.2	Análisis y discusión de resultados del segundo plan de acción IN-2 .....	32
8.	CONCLUSIONES .....	35
9.	PLAN DE SOSTENIBILIDAD.....	36
9.1	Nombre del plan de sostenibilidad: .....	36
9.2	Antecedentes:.....	36
9.3	Justificación:.....	37
9.4	Objetivos:.....	37
9.5	Logros Esperados.....	38
9.6	Metodología .....	38
9.7	Cronograma: .....	39
9.8	Recursos necesarios: .....	40
9.9	Evaluación:.....	40
10.	EXPERIENCIAS EXITOSAS DE LIDERAZGO EN EL ACOMPAÑAMIENTO EDUCATIVO:.....	41
10.1	Aplicación del pre test .....	41
10.2	La socialización de los resultados y elaboración del plan de acción.....	42
10.3	Primera comunidad de aprendizaje .....	43
10.4	Elaboración de un instrumento para el acompañamiento pedagógico en el aula (Director-docente).....	44
11.	MI GRAN EXPERIENCIA EXITOSA .....	45
12.	REFERENCIAS .....	51
13.	ANEXOS.....	53

**ÍNDICE DE TABLAS**

Tabla 1 Plan de intervención IN-1 .....	7
Tabla 2 Plan de intervención IN-2.....	8
Tabla 3 Datos cuantitativos de la intervención Plan IN-1 .....	22
Tabla 4 Datos cualitativos de la intervención Plan IN-1 .....	23
Tabla 5 Datos cuantitativos de la intervención Plan IN-2.....	25
Tabla 6 Datos cualitativos de la intervención Plan IN-2.....	26
Tabla 7 Cronograma de implementación del plan de sostenibilidad .....	39

## ÍNDICE DE FOTOGRAFÍAS

Fotografía 1 Socialización de resultados y Entrega de Planes .....	23
Fotografía 2 Comunidad de aprendizaje Liderazgo y administración del centro educativo.....	24
Fotografía 3 Comunidad de aprendizaje Creando un instrumento de acompañamiento pedagógico en el aula.....	24
Fotografía 4 Taller para la formulación de un instrumento de Acompañamiento Pedagógico en el aula.....	26
Fotografía 5 Taller sobre la importancia del Involucramiento de los padres de familia.....	27
Fotografía 6 Taller sobre el Involucramiento de los padres de familia .....	27
Fotografía 7 Aplicación del Pre test en la EORM Aldea Vipech.....	41
Fotografía 8 Socialización de los resultados de la aplicación del pre test.....	42
Fotografía 9 Aplicación del test de liderazgo .....	43
Fotografía 10 Elaboración del instrumento de acompañamiento pedagógico.....	44
Fotografía 11 Aplicación del test de liderazgo .....	48

## INTRODUCCIÓN

El presente documento tiene como propósito presentar el informe de las actividades desarrolladas durante el proceso de investigación acción denominado “Transformando la Educación con Liderazgo en la Administración”, siendo el objetivo general: fortalecer la administración de los centros educativos potenciando el liderazgo de los directores.

El primer paso se centra en la aplicación del pre test cuyos resultados evidenciaron oportunidades de mejora en lo que se refiere a la planificación, organización, dirección y control por lo que se formulan dos planes de acción para abordar los temas: Liderazgo en la administración del centro educativo, Acompañamiento Pedagógico en el aula y por último el involucramiento de los padres de familia en la educación de sus hijos. En el primer plan se trabaja con los directores de EORM JM Parcelamiento Xabal y EORM JV cantón Xechevex, realizando una comunidad de aprendizaje, mientras que en el segundo plan se desarrollaron talleres con los directores de la EORM JM Aldea Sontzaj y EORM JM Aldea Vipech.

Al finalizar la intervención se evidencia que las acciones han incidido positivamente en fortalecer la administración de los centros educativos potenciando el liderazgo de los directores. Se ha contribuido a determinar oportunidades de mejora en la administración de los establecimientos involucrados y reducir la brecha entre lo que existe y lo ideal.

Las sesiones de la comunidad de aprendizaje con los directores de dos escuelas ha contribuido para el crecimiento profesional de los involucrados por las experiencias recogidas. Se realizó un acompañamiento mediante las visitas

periódicas a los centros educativos durante las mismas se corroboraron cambios positivos y se seguirán haciendo para garantizar la sostenibilidad de la intervención. Las visitas realizadas son de suma importancia para los directores ya que se sienten respaldados en cuanto a la administración, esto genera un ambiente de confianza entre el acompañante, director y docentes dando un giro a la perspectiva de la supervisión tradicional.



## **1 IDENTIFICACIÓN**

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

1.1.1 Plan de Acción para Fortalecer el Liderazgo y la Administración de los Centros Educativos. Código: IN-1

1.1.2 Plan de Acción para Fortalecer el Liderazgo y la Administración de los Centros Educativos. Código: IN-2

**1.2 Eje temático:** Acompañamiento a directores de centros educativos

### **1.3 Cobertura:**

1.3.1 EORM JM Parcelamiento Xabal y EORM JV Cantón Xechevex

1.3.2 EORM JM Aldea Sontzaj y EORM JM Aldea Vipech

**1.4 Área:**Rural

**1.5 Sector:**Oficial

**1.6 Período de ejecución:**Del 18 de junio al 06 de agosto de 2,019

## **2. OBJETIVOS**

### **2.1 Objetivo General**

Fortalecer la administración de los centros educativos potenciando el liderazgo de los directores.

### **2.2 Objetivos específicos**

- 2.2.1 Desarrollar talleres de capacitación para dos directores del nivel primario para fortalecer la administración de los centros educativos potenciando el liderazgo de los directores.
- 2.2.2 Crear una comunidad de aprendizaje integrando a los directores de los centros educativos seleccionados para potenciar su liderazgo en la administración.
- 2.2.3 Realizar un acompañamiento mediante visitas periódicas a los centros educativos para garantizar la implementación de las acciones que surjan como resultado de las sesiones de la comunidad de aprendizaje.

### 3. JUSTIFICACIÓN

Siendo la escuela una institución que debe brindar un servicio de calidad en función de que la educación es el pilar fundamental para el desarrollo de los pueblos, en tanto que el rol que juega un director es fundamental dentro de un centro educativo, este proceso de investigación acción se considera importante pues es bien sabido que en el Ministerio de Educación de Guatemala previo a la designación de un director no se realiza un proceso de formación para garantizar que llegue con la capacidad instalada para una buena administración, de la misma manera, el liderazgo de las personas que asumen una dirección escolar es fundamental para garantizar la consecución de resultados positivos, aunado a esto los directores de los centros educativos seleccionados manifiestan la necesidad de un acompañamiento y fortalecimiento de su rol administrativo.

El éxito o fracaso de los centros educativos depende en un alto porcentaje del liderazgo que ejerza el director para influir en su equipo de trabajo y en todos los actores de la comunidad educativa por lo que se considera de suma importancia el acompañamiento a los directores de los centros educativos, en este caso con la realización de comunidades de aprendizaje y talleres para cuatro directores por ende este proceso de investigación acción ha beneficiado no solo a los directores de las escuelas primarias de Parcelamiento Xabal, Cantón Xechevex, Aldea Vipech y Aldea Sontzaj sino también a los docentes, estudiantes y padres de familia que reconocen el compromiso que deben asumir para que el proceso educativo sea de calidad.

## **4. MARCO METODOLÓGICO**

### **4.1 Diagnóstico**

Después de analizar los resultados finales 2018 se seleccionaron los centros educativos con fracaso escolar, se realizaron visitas a cada uno para aplicar un instrumento que permitiera recabar información e identificar oportunidades de mejora cuyos resultados fueron presentados a los directores con quienes se consensuaron los temas a trabajar y la metodología.

En cuanto a los sujetos de la investigación se trabajó con 4 directores de los establecimientos EORM JM Parcelamiento Xabal, EORM JV Cantón Xechevex, EORM JM Aldea Sontzaj y EORM JM Aldea Vipech, en función de la cantidad de personas no se tomó al 100% de la población.

El instrumento utilizado para recabar información fue una lista de cotejo con cuatro variables (Planificación, Organización, Dirección y Control), para cada variable se establecieron aspectos de observación y verificación en los centros educativos. Durante la visita correspondiente para la aplicación de los instrumentos se encontró una apertura de los directores lo cual se valora enormemente.

En la EORM JM Parcelamiento Xabal la valoración inferior se ubicó en la organización, para la EORM JV Cantón Xechevex la oportunidad de mejora se determinó en la variable de dirección, para las Escuelas de Aldea Sontzaj y Aldea Vipech se pudo establecer que debía potencializarse en la variable de planeación.

## 4.2 El plan de acción

En reunión con los directores involucrados se realizó la socialización de los resultados que arrojó la aplicación del pre test, posterior a ello los directores acordaron abordar los temas y la metodología a utilizar, por lo que se hizo una separación dos directores que tienen a su cargo escuelas catalogadas como gradadas se dispusieron a participar en la comunidad de aprendizaje, mientras que los restantes dos directores se organizaron para participar en capacitaciones, los temas fueron los mismos no así la metodología de abordaje.

Tabla 1 Plan de intervención IN-1

Escuelas: EORM JM Parcelamiento Xabal y EORM JV Cantón Xechevex				
Eje temático :Acompañamiento a directores de centros educativos				Código del plan: IN-1
META: Una comunidad de aprendizaje integrada por los directores del nivel primario sector oficial.				
Oportunidades: Los directores de los centros educativos han manifestado su interés en ser parte de un proceso de acompañamiento que incida positivamente en su labor administrativa.				
Acción o tarea	Producto/ Medida de cumplimiento	Responsable	Período de ejecución	Insumos/colaboraciones
Comunidad de aprendizaje sobre Liderazgo y administración en el centro educativo.	Una sesión de la comunidad de aprendizaje realizada con la participación del 100% de los directores	Coordinador Distrital/Maestrante	12 de julio de 2019	Espacio físico Directores Computadora Proyector Papel bond Marcadores Registro de asistencia
Comunidad de aprendizaje sobre Acompañamiento Pedagógico en el aula	Una sesión de la comunidad de aprendizaje realizada con la participación del 100% de los directores	Coordinador Distrital/Maestrante	19 de julio de 2019	Espacio físico Directores Computadora Proyector Papel bond Marcadores Registro de asistencia
Comunidad de aprendizaje sobre "El Involucramiento de los padres de familia en la educación de sus hijos"	Una sesión de la comunidad de aprendizaje realizada con la participación del 100% de los directores	Coordinador Distrital/Maestrante	26 de julio de 2019	Espacio físico Directores Computadora Proyector Papel bond Marcadores Registro de asistencia

Fuente: Elaboración propia 2019

Tabla 2 Plan de intervención IN-2

Escuelas: EORM JM Aldea Sontzaj y EORM JM Aldea Vipech				
Eje temático: Acompañamiento a directores de centros educativos				Código del plan: IN-2
META: Realizar 3 talleres de capacitación dirigidos a directores del nivel primario sector oficial.				
Oportunidades: Los directores de los centros educativos han manifestado su interés en ser parte de un proceso de acompañamiento que incida positivamente en su labor administrativa.				
Acción o tarea	Producto/ Medida de cumplimiento	Responsable	Período de ejecución	Insumos/colaboraciones
Taller de capacitación sobre "Liderazgo y administración en el centro educativo".	Un taller realizado con la participación del 100% de los directores	Coordinador Distrital/Maestrante	12 de julio de 2019	Espacio físico Directores Computadora Proyector Papel bond Marcadores Registro de asistencia Fotografías
Taller de capacitación sobre Acompañamiento Pedagógico en el aula	Un taller realizado con la participación del 100% de los directores	Coordinador Distrital/Maestrante	19 de julio de 2019	Espacio físico Directores Computadora Proyector Papel bond Marcadores Registro de asistencia Fotografías
Taller de capacitación sobre "El Involucramiento de los padres de familia en la educación de sus hijos"	Un taller realizado con la participación del 100% de los directores	Coordinador Distrital/Maestrante	26 de julio de 2019	Espacio físico Directores Computadora Proyector Papel bond Marcadores Registro de asistencia Fotografías

Fuente: Elaboración propia 2019

## 5 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

### 5.1 Liderazgo

La educación es evolutiva y requiere de un alto compromiso de parte de los actores de la comunidad educativa pero fundamentalmente de los docentes y directores quienes deben estar a la vanguardia no solo en cuanto a tecnología se refiere sino también en prácticas pedagógicas. En los centros educativos se debe formar personas con la capacidad de adaptarse a situaciones adversas, ciudadanos que generen autocrítica con el afán de mejorar las condiciones en las que viven así como el desarrollo a nivel municipal y nacional. Por ello, es imprescindible que el director ejerza un liderazgo efectivo que junto a los demás actores de la comunidad educativa incidan en favor de una formación integral de los estudiantes, siendo estos capaces de adaptarse a los cambios que la sociedad demanda. Esto implica que con un liderazgo efectivo por parte de los directores los centros educativos alcanzarán sus objetivos en coordinación y apoyo hacia las comunidades.

En los centros educativos se necesita de persona con liderazgo para promover cambios positivos, esta virtud de debe potenciar, para Maxwell (2006):

La capacidad de liderazgo determina el nivel de eficacia de una persona. Cuanto menor es la capacidad de dirigir de un individuo, tanto más bajo está el tope de su potencial. Cuanto más alto está su nivel de liderazgo, tanto mayor es su eficacia. Cuanto más alto desee escalar, tanto más necesita el liderazgo. Cuanto más alto sea el impacto que desee causar, tanto mayor influencia necesitará. Lo que alcance estará restringido por su capacidad de dirigir a otros. Dondequiera que mire, usted podrá encontrar personas inteligentes, talentosas y exitosas que sólo llegan hasta allí debido a las limitaciones de su liderazgo. (p. 2)

Por su parte Robbins (1999) citado por Gómez (s.f.) argumenta que: “el liderazgo es la capacidad de influir en un grupo para que se logren las metas. La fuente de esta influencia podrá ser formal, tal como la proporcionada por la posesión de un rango general en una organización. (p. 64)

## **5.2 Definición de Liderazgo**

La Real Academia Española en su diccionario en línea define la palabra Liderazgo como: “Situación de superioridad en que se halla una institución u organización, un producto o un sector económico, dentro de su ámbito”, esta definición si bien es cierto se refiere a un campo comercial indica que la palabra liderazgo es utilizada para referirse al nivel que demuestra una organización (puede ser un centro educativo) que sobresale.

Diferentes autores coinciden que liderazgo es la capacidad para influir en otras personas a efecto de que sus esfuerzos se orienten a lograr un objetivo en común.

## **5.3 Teorías sobre Liderazgo**

Existe el debate si el líder nace o se hace, podrán existir características particulares que se traen en los genes y habrán otras que se van adquiriendo con el transcurrir de la vida, la formación profesional y el crecimiento que se genera mediante la experiencia laboral.

### a) Teoría del gran hombre:

Cabe resaltar que los estudios sobre el liderazgo son evidentes a principios del siglo XX enfocándose en las grandes personalidades de ese tiempo y que se consideraban líderes.

El liderazgo es evidente en las personas y por lo regular es complicado definirlo.

### b) Sobre las Teoría de los Rasgos:

En diversos escritos se puede encontrar que lo que distingue a los líderes de los demás es: la personalidad, los rasgos, las características físicas o intelectuales, para otros autores se deben observar rasgos como: su inteligencia, personalidad y capacidades de diverso tipo que le aportan conocimientos y preparación así



como confianza en sí mismo, autocontrol, equilibrio emocional y la capacidad para conseguir que lo sigan.

c) Teorías del Comportamiento:

Al hablar del comportamiento se evidencian dos facetas en el comportamiento de un líder, la primera se enfoca a la sensibilidad hacia las personas con quienes labora. La segunda faceta de un líder se preocupa en mayor parte en las tareas y responsabilidades.

d) Las Teorías Contingentes:

De 1960 a 1990. Dicen que los administradores alcanzarán el éxito como líderes cuando sepan que liderazgo quieren ejercer, diagnostican las situaciones y las modifican, uniendo estas y el estilo adecuadamente.

e) Teoría de la influencia:

Más adelante, con influencia de las corrientes empresariales, emergieron los modelos de liderazgo transaccional y transformacional, que subrayan y promueven la distribución del poder, debido a las debilidades del liderazgo instructivo que sobrevalora la influencia del líder, contrario al transformacional que enfatiza en el liderazgo de equipo.

#### **5.4 Estilos de Liderazgo**

Chiavenato (2007, p. 107) en su libro Introducción a la Teoría General de la Administración hace referencia a la investigación sobre estilos de liderazgo creada por White y Lippitt en 1939 y que dio origen a la siguiente clasificación:

a) Liderazgo autoritario: el comportamiento de los grupos mostró, por un lado, fuerte tensión, frustración y, sobre todo, agresividad; por otro, ausencia de espontaneidad, de iniciativa y formación de grupos de amistad. A pesar de que en apariencia les gustaban las tareas, no demostraron satisfacción con relación a la situación. El trabajo sólo se desarrollaba cuando el líder estaba presente; en

su ausencia, las actividades se detenían y los grupos expresaban sus sentimientos reprimidos, llegando a comportamientos de indisciplina y agresividad.

b) Liderazgo liberal: a pesar de la intensa actividad de los grupos, la producción fue mediocre. Las tareas se desarrollaban al azar, con muchas oscilaciones, y se perdía mucho tiempo en discusiones personales, no relacionadas con el trabajo en sí. Se notó fuerte individualismo agresivo y poco respeto al líder.

c) Liderazgo democrático: se desarrollaron grupos de amistad en los grupos y relaciones cordiales entre los niños. El líder y los subordinados establecieron comunicación espontánea, franca y cordial. El trabajo mostró un ritmo suave y seguro, sin alteraciones, incluso cuando el líder se ausentaba. Hubo un claro sentido de responsabilidad y de compromiso personal, además de una impresionante integración grupal en un clima de satisfacción.

## **5.5 La Administración**

Chiavenato (2007) indica que la palabra administración etimológicamente significa “aquel que desarrolla una función bajo el mando de otro”(p.10), en este sentido se concibe que para que exista administración debe haber una persona que organice, distribuya las tareas y otra u otras que las ejecutaran.

El Proceso Administrativo Münch (1999) lo definen como: “El conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales, se hace efectiva la administración, mismas que son interrelacionadas y forman un proceso integral” (p. 8).

## **5.6 Los Elementos de la Administración**

Henry Fayol, uno de los más importantes estudiosos de la administración propuso 4 elementos fundamentales de la administración: La planeación, Organización, dirección y control. A su vez propone la importancia de un quinto

elemento siendo este la coordinación que debe actuar como un eje transversal para que cada una de las fases del proceso administrativo puedan fusionarse.

## **5.7 Las dimensiones de la gestión escolar**

### Gestión escolar

La gestión escolar ha sido objeto de diversas conceptualizaciones que buscan reconocer la complejidad y la multiplicidad de asuntos que la constituyen. Así, para Sep (2001) citado por la Alianza por la Calidad de la Educación desde una perspectiva amplia del conjunto de procesos y de fenómenos que suceden al interior de la escuela se entiende por gestión escolar:

El ámbito de la cultura organizacional, conformada por directivos, el equipo docente, las normas, las instancias de decisión y los actores y factores que están relacionados con la 'forma' peculiar de hacer las cosas en la escuela, el entendimiento de sus objetivos e identidad como colectivo, la manera como se logra estructurar el ambiente de aprendizaje y los nexos con la comunidad donde se ubica. Por su parte, Loera (2003) indica que "se entiende por gestión escolar al conjunto de labores realizadas por los actores de la comunidad educativa (director, maestros, personal de apoyo, padres de familia y alumnos), vinculadas con la tarea fundamental que le ha sido asignada a la escuela"(p. 47); generar las condiciones, los ambientes y procesos necesarios para que los estudiantes aprendan conforme a los fines, objetivos y propósitos de la educación básica.

## **5.8 Coaching para el liderazgo educativo.**

El coaching hoy en día es un tema de mucho interés en todos los países. Ahora muchos profesionales del área de educación están muy interesados en el coaching como una herramienta poderosa para capacitar a sus líderes y estudiantes. Entonces, si el coaching es tan importante y tan de moda en todas partes del mundo ¿qué exactamente quiere decir coaching?" (Wise, 2013 p.11)

Teniendo presente esta premisa, podemos concluir que el coaching se concibe como una herramienta que fortalece el trabajo de otros compañeros contribuyendo a que alcancen su máximo rendimiento especialmente dentro de

los centros educativos como profesionales de la educación, en el caso de las direcciones escolares, es oportuno fortalecer la gestión de los directores y fortalecer el rol que deben desempeñar en cuanto al acompañamiento a los docentes en el aula.

### **5.9 El Coaching**

Para iniciar es importante indicar que este documento se trata de presentar diferentes definiciones de coaching que permitirán a sus lectores tener un amplio panorama del tema, para ello será necesario citar autores tomados de distintos documentos en que aparecen las definiciones aludidas.

Se parte de la siguiente definición:

...coaching es empoderar a la gente para cambiar sus vidas, alcanzar su potencial y crear la vida que quieren. En el coaching ayudamos a la gente a cerrar la brecha que hay entre donde están y donde quieren estar a través de la creación de un ambiente de apoyo que busca crear cambios positivos, enfocados a metas y crecimiento.

El coaching se focaliza en el éxito, su motor es alcanzar metas y requiere el compromiso para tomar acción en el presente y en el futuro.

En este proceso no hay razón para estancarse en el pasado, analizando y evaluando lo que fue y lo que pudo haber sido diferente pero no lo fue, no hay razón para quedarnos en las circunstancias y situaciones, en las dudas y los temores. (Vega, 2010, pág. 4)

Cabe señalar que la autora enfatiza en lo positivo, la focalización del éxito, así como en ver hacia el futuro, es decir hacia adelante; pudiendo apoyar a quien se acompaña en este sendero para que alcance sus metas.

### **5.10 Comunidades de aprendizaje**

Las escuelas se destinan para el aprendizaje de los estudiantes pero a la vez debe servir para el aprendizaje del profesorado.

La escuela no es un círculo cerrado, sino se deben relacionar con otras para ir perfeccionando las prácticas y generar esos espacios de aprendizaje.

Construcción interna de capacidades: Actualmente se trabaja de dos formas.

- a) Colaboración interna (comunidades profesionales de aprendizaje)
- b) La colaboración entre escuelas (Redes, acuerdos, grupos)

El aprendizaje profesional se sitúa en el centro de las relaciones entre redes, entre escuelas y la comunidad. Viene a recoger las lecciones y experiencias adquiridas de las Organizaciones que aprenden y las culturas de operación.

De una organización burocrática a una organización para el aprendizaje.

Pensar la escuela como tarea colectiva es convertirla en el lugar donde se analiza, discute y reflexiona conjuntamente sobre lo que pasa y lo que se quiere lograr.

Reconstruir seriamente los tiempos, estructuras y relaciones para que las escuelas lleguen a ser “Comunidades Profesionales de Aprendizaje”.

Se busca crear una comunidad de práctica y no un agregado de profesionales, que compartan el conocimiento adquirido sobre buenos modos de enseñar, al tiempo que una acción común de la escuela que además, configura una identidad de los participantes.

Para Gómez (s.f.): “Dentro de los centros de educación (a nivel mundial) que consiguen éxito, es decir, que logran aumentar el aprendizaje y superar el fracaso escolar a través de una mayor participación y solidaridad, están las Comunidades de Aprendizaje”. En este marco, el mismo autor concibe las escuelas como aquellas instituciones que al permitir el ingreso a los integrantes de la comunidad se constituyen en Comunidades de Aprendizaje, generando una respuesta educativa igualitaria a la actual transformación de la sociedad industrial en sociedad informacional.

### **5.11 Las escuelas como “comunidades profesionales de aprendizaje”**

Supone una determinada concepción de los profesores como profesionales reflexivos que investigan y comparten conocimientos en sus contextos naturales de trabajo, y exige ir configurando el establecimiento escolar –con los recursos y apoyos necesarios- como comunidad de aprendizaje profesional para los alumnos, los profesores y la propia escuela como organización.

Esta innovación organizativa es vista como un poderoso enfoque para el desarrollo profesional y una potente estrategia para el cambio y mejora escolar.

Algunos actores del sistema educativo han sembrado una desconfianza ante la reforma de la educación y se han dado cambios no significativos.

Es importante cómo el docente enseña, los cambios deben darse en los contextos de trabajo, confiar en los cambios de afuera significa una equivocación, los cambios deben venir de adentro.

Si se tiene la capacidad de tener una comunidad interna, se puede concebir el buen funcionamiento.

Una comunidad de aprendizaje para profesionales se debe construir desde abajo, construir internamente, configurar la escuela como una comunidad de aprendizaje, solo una escuela no funciona.

Las comunidades profesionales de aprendizaje se crean para que los profesionales sean capaces de compartir sus experiencias exitosas y los demás profesionales aprendan de esa experiencia para adaptarla y mejorarla en sus contextos laborales.

Es importante reconocer algunas características imprescindibles en una comunidad profesional de aprendizaje.

- a) Visión y valores compartidos
- b) Responsabilidad colectiva por el aprendizaje de los alumnos
- c) Colaboración centrada en el aprendizaje
- d) Aprendizaje profesional, individual y colectivo
- e) Indagación profesional reflexiva
- f) Apertura
- g) Actitud inclusiva
- h) Intercambio mutuo, respeto y apoyo.

### **5.12 Redes y comunidades de aprendizaje ampliadas**

Hablar de una red es integrar más actores, puede ser con otras escuelas, como los padres de familia, organizaciones de apoyo ya sean gubernamentales o no gubernamentales con el fin de incidir positivamente en la formación integral de los niños y las niñas y en este caso en el desarrollo profesional del profesorado. Es hacer redes de escuelas conectadas a través de la intención de hacer mejor las cosas y eso se logra aprendiendo lo bueno unos de otros.

### **5.13 La Comunicación**

Santos (2012) define la comunicación como “un elemento fundamental en la cotidianidad de todo individuo” (p.5), es un elemento que nos permite informarnos, socializar y convivir con las demás personas, es un elemento fundamental dentro de la vida de cada persona. Covey citado por Wise (2018) “Hay que escuchar con la intención de entender, no con la intención de responder” (p. 24), por lo que Wise define escuchar con atención como una herramienta de asesoría pedagógica importante, de ahí se hace saber que en la comunicación el lenguaje no verbal incide positivamente en un 65% ya que incluye la postura, gestos, proximidad, tensión muscular, expresión facial; el lenguaje verbal por su parte influye en un 35% dentro de la conversación incluyendo elementos como el tono, volumen, inflexión, velocidad y las palabras utilizadas.

### **5.14 La Comunicación Efectiva en Ambientes Gerenciales**

La comunicación en el siglo XXI es entendida como una competencia, se debe efectuar en la lengua materna siendo llamado el siglo XXI como la era del conocimiento, el Diccionario de la Real Academia Española define “habilidad” como la capacidad y la disposición para algo. Desde esta perspectiva, hablar de habilidades gerenciales, es referirse al desarrollo de la disposición y la capacidad para gerenciar o dirigir una empresa o una parte de ella: llámese área o departamento.

Con la finalidad de llegar a todos los actores sin importar su ascendencia cultural se deben buscar constantemente nuevas estrategias de comunicación. En los ambientes educativos, es oportuno hacer un análisis regular incluyendo una crítica constructiva y las potencialidades de cada uno de los estudiantes. Se debe estar consciente de que las personas son seres muy emocionales, las propias opiniones, creencias, prejuicios e ideas determinan de que podamos entender bien un mensaje.

Como emisores o receptores en los ambientes educativos se debe tener paños fríos en las situaciones en dónde salen a relucir los defectos. En el video observado se propone seguir 6 consejos: El primero es nunca pensar que siempre tenemos la razón, comunicar no es lo mismo que imponer; adecuar nuestro mensaje al canal y viceversa no es lo mismo mandar un mensaje escrito que viendo al receptor a los ojos; hablar sobre lo que hacemos y no sobre lo que somos; no acumular emociones negativas; ser breve, concreto y preciso para evitar especulaciones; tener paciencia para ajustar las acciones comunicativas y por ende mejorarlas día a día.

Comunicarse es ubicarse en el lugar del otro, viéndolo desde diferentes perspectivas.

### **5.15 Acompañamiento Educativo**

En el acompañamiento educativo es importante tomar en consideración elementos relevantes para ejercer la función de coach, uno de ellos es la comunicación, debido a que permite manifestar las ideas y comprender las de los demás, de la misma manera, para ejercer de forma positiva el liderazgo se deben tener valores bien definidos, no necesariamente muchos, pueden ser pocos pero bien desarrollados, puesto que de ellos dependerá nuestra misión de trabajo y la confianza que se pueda generar en los docentes.



Un segundo elemento que puede tomarse en cuenta son los valores Wise (2013) indica que “una de las características de un verdadero líder es tener los valores bien claros y tomar acciones de acuerdo a esos valores. Es decir, un líder es congruente entre sus valores y sus acciones”. (p.42)

Referirse al coaching, no es más que el acompañamiento constante con la finalidad de llevar a una persona a externar su mayor potencial en su desempeño en este caso como docente dentro del sistema educativo. Para ello, seguramente existen obstáculos y adversidades que en la manera de lo posible serán superadas con perseverancia y dedicación, partiendo que el aprendizaje de los estudiantes es el fin primordial del docente ya que es el cliente más importante dentro de la empresa que se llama educación.

El acompañante debe resaltar todas las virtudes y aciertos de los docentes, siendo importante que el docente pueda identificar y reconocer los puntos en los cuales necesita mejorar, de tal manera que sean ellos mismos los que soliciten apoyo en su quehacer.

### **5.16 La Calidad Educativa**

Calidad, es un término que comúnmente se utiliza para referirse a lo mejor en determinado campo, producto o acción. Referente a educación pareciera que la calidad educativa aun sigue siendo un sueño inalcanzable y que pese a los esfuerzos que realice la administración de turno y los docentes los cambios son mínimos. El Decreto 12-91 Ley de educación nacional establece:

#### **ARTÍCULO 66º. Calidad de la Educación.**

Es responsabilidad del Ministerio de Educación garantizar la calidad de educación que se imparte en todos los centros educativos del país, tanto públicos, privados y por cooperativas.

La calidad de la educación radica en que la misma es científica, crítica, participativa, democrática y dinámica. Para ello será necesario viabilizar y regular el desarrollo de procesos esenciales tales como la planificación, la evaluación, el seguimiento y supervisión de los programas educativos (p. 15)

La pregunta es ¿Cómo lograr esa calidad de la educación? para lograrla se debe tener el concurso de todos los actores de la comunidad educativa puesto que en sus manos está el poder no solo exigir los derechos que la legislación guatemalteca les otorga sino a la vez aportar desde sus espacios ya sea como autoridades, como docentes, como directores, como padres de familia y como estudiantes. La responsabilidad sigue siendo de todos.

### **5.17 Involucramiento de los padres de familia en el proceso educativo**

La Dirección General de Fortalecimiento a la Comunidad Educativa DIGEFOCE del Ministerio de Educación desde el año 2016 viene realizando la “Estrategia de padres en apoyo a la educación”. A inicios del 2017 la lanzó oficialmente, la cual parte del principio que para que los hijos tengan una educación de calidad es importante fortalecer el rol de los padres de familia, convirtiéndose en participantes activos del proceso de formación de sus hijos.

Se debe considerar a la escuela como el espacio oportuno para que los padres se comuniquen con la comunidad educativa puesto que la tarea de formar a los futuros ciudadanos es responsabilidad adquirida por todos, hablese de docentes, directores y demás miembros de la comunidad.

El proyecto de USAID Leer y Aprender en el marco de las políticas educativas nacionales y el Plan Estratégico 2016-2020 del Ministerio de Educación, se tomó la tarea de diseñar un Plan Integral para la participación e involucramiento de padres, madres de familia y comunidad en los procesos de lectoescritura, calidad educativa, equidad, inclusión y educación bilingüe e intercultural.

En los centros educativos existe una organización de padres de familia, anteriormente llamada Junta Escolar, posteriormente se le denominó Consejo Educativo, de la misma manera dentro del equipo docente se integran diversas comisiones en pro de un funcionamiento adecuado del establecimiento. Es imprescindible crear sinergia entre estos actores en la búsqueda de la calidad

de la educación la que se puede evidenciar en la eficiencia del proceso enseñanza-aprendizaje. La colaboración de todos los actores debe ser oportuna en la gestión del proceso educativo. La comunidad educativa debe accionar teniendo como centro de todo a los estudiantes.

Cabe resaltar que en muchos casos los padres de familia en la escuela realizan únicamente dos acciones la inscripción de sus hijos y la recepción de la papelería de fin de ciclo, dejando en responsabilidad de los docentes todo el proceso educativo. Esta situación debe cambiar en beneficio de la educación de los niños y jóvenes ya que la participación permanente de los padres de familia es de suma importancia para garantizar el éxito escolar, el tránsito entre niveles y erradicar problemas como la deserción, migración entre otros.

El Currículo Nacional Base (2008) establece que los padres de familia Son los primeros educadores y están directamente involucrados con la educación de sus hijos e hijas. Apoyan a los y las docentes en la tarea de educar. Lo más importante es su integración en la toma de decisiones y su comunicación constante con los y las docentes para resolver juntos los problemas que se presenten (p.17).

En este contexto, las autoridades educativas en los distintos niveles deben promover la participación de los padres de familia no solo para la administración de los recursos que se erogán en el financiamiento de los programas de apoyo sino en cuanto a la gestión educativa para garantizar espacios dignos y seguros para los estudiantes y en cuanto a contribuir para garantizar una educación de calidad.

## 6. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS:

El proceso con los involucrados se desarrolló de forma satisfactoria pese a que existieron algunos factores que obligaron a cambiar la fecha de realización de las actividades. Los cambios se evidencian y los directores pueden dar fe de la importancia que este proceso de acompañamiento ha tenido en su desempeño como administradores y que seguramente van a incidir en los índices de eficiencia interna al final del ciclo y por supuesto en consolidar el trabajo conjunto de todos los actores de la comunidad educativa pero principalmente de los docentes y los padres de familia en apoyo a la educación de los niños.

### 6.1 Resultados del primer plan de acción

Tabla 3 Datos cuantitativos de la intervención Plan IN-1

Escuelas: EORM JM Parcelamiento Xabal y EORM JV Cantón Xechevex	
Datos cuantitativos antes de la intervención	Datos cuantitativos después de la intervención
<p>Planeación</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 50% de los directores manifiestan contar con un reglamento interno para estudiantes y docentes.</li> <li>• 25% de los establecimientos cuentan con un plan para la gestión integral del riesgo escolar.</li> </ul> <p>Organización</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 50% de las autoridades comunitarias apoyan los proyectos de la escuela</li> <li>• 25% de los padres de familia visitan a los docentes para consultar el rendimiento escolar de sus hijos.</li> <li>• 50% de los directores tienen organizado el archivo de documentos administrativos.</li> </ul> <p>Dirección</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• En el 50% de centros educativos se tiene participación de la comunidad educativa en el desarrollo de actividades</li> <li>• 25% de los directores se reúnen con los docentes y padres de familia para revisar los avances de los estudiantes.</li> </ul> <p>Control</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 25% de directores realiza control del avance de la planificación curricular en las aulas</li> </ul>	<p>Planeación</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 100% de los establecimientos cuentan con un reglamento interno para estudiantes y docentes</li> <li>• 50% de los establecimientos cuentan con un plan para la gestión integral del riesgo escolar.</li> </ul> <p>Organización</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 100% de las autoridades comunitarias apoyan los proyectos de la escuela</li> <li>• 50% de los padres de familia visitan a los docentes para consultar el rendimiento escolar de sus hijos.</li> <li>• 100% de los directores tienen organizado el archivo de documentos administrativos.</li> </ul> <p>Dirección</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• En el 100% de centros educativos se tiene participación de la comunidad educativa en el desarrollo de actividades</li> <li>• 100% de los directores se reúnen con los docentes y padres de familia para revisar los avances de los estudiantes.</li> </ul> <p>Control</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 100% de directores realiza control del avance de la planificación curricular en las aulas</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia 2019

Tabla 4 Datos cualitativos de la intervención Plan IN-1

Datos cualitativos antes de la intervención	Datos cualitativos después de la intervención
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La apertura de los directores para participar en este proceso se evidenció desde el inicio.</li> <li>• Los directores tienen una experiencia de más de dos años en la dirección de los establecimientos educativo</li> <li>• Se evidencia el conocimiento y uso del CNB</li> <li>• Se cuenta con personal acorde a la cantidad de alumnos que se atienden por centro educativo.</li> <li>• Se aplica el modelo de Educación Bilingüe Intercultural</li> <li>• Se evidencia el uso de textos del MINEDUC</li> <li>• Tienen un espacio utilizado como biblioteca</li> <li>• Existe un comité de padres de familia organizado y legalizado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se tiene un instrumento para el acompañamiento pedagógico en el aula que es de mucha utilidad para los directores y que permite recabar información de manera práctica</li> <li>• Los directores conocen el protocolo del COC que les servirá para reflexionar y contribuir a un mejor desempeño laboral de los docentes.</li> <li>• Un plan para realizar reuniones periódicas con padres de familia</li> <li>• La disposición de los directores ha sido evidente en todo el proceso realizado.</li> <li>• Coordinación efectiva entre el maestrante y los directores acompañados</li> <li>• Flexibilidad de horario para la realización de las actividades</li> <li>• Los docentes participan en el Programa Académico de Profesionalización Docente</li> <li>• Los docentes realizan visitas domiciliarias para reducir la deserción escolar</li> <li>• El director y docentes tienen identificadas las causas que motivan la no promoción de algunos estudiantes y generan acciones para apoyarlos.</li> <li>• Se promueve la educación integral en sexualidad y la prevención de violencia</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia 2019

Fotografía 1 Socialización de resultados y Entrega de Planes



Fuente: Elaboración propia, 2019

Fotografía 2 Comunidad de aprendizaje Liderazgo y administración del centro educativo



Fuente: Elaboración propia, 2019

Fotografía 3 Comunidad de aprendizaje Creando un instrumento de acompañamiento pedagógico en el aula



Fuente: Elaboración propia, 2019

## 6.2 Resultados del segundo plan de acción Plan IN-2

Tabla 5 Datos cuantitativos de la intervención Plan IN-2

Escuelas: EORM JM Aldea Sontzaj y EORM JM Aldea Vipech	
Datos cuantitativos antes de la intervención	Datos cuantitativos después de la intervención
<p><b>Planeación</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 50% de los directores conocen las políticas educativas y su POA está basado en los ejes del plan estratégico de educación nacional</li> <li>• 25% de los establecimientos cuentan con una misión y visión.</li> <li>• 25% de los establecimientos cuentan con un plan para la gestión integral del riesgo escolar.</li> <li>• 50% de los establecimientos tienen copia de la planificación y cronograma de cada comisión de trabajo.</li> </ul> <p><b>Organización</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 50% de las autoridades comunitarias apoyan los proyectos de la escuela</li> <li>• 25% de los padres de familia visitan a los docentes para consultar el rendimiento escolar de sus hijos.</li> <li>• 50% de los directores tienen organizado el archivo de documentos administrativos.</li> </ul> <p><b>Dirección</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 25% de los directores brindan acompañamiento en el aula a los docentes</li> <li>• En el 50% de centros educativos se tiene participación de la comunidad educativa en el desarrollo de actividades</li> <li>• 25% de los directores se reúnen con los docentes y padres de familia para revisar los avances de los estudiantes.</li> </ul> <p><b>Control</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 50% de los directores cuentan libros administrativos autorizados y actualizados</li> <li>• 25% de directores realiza control del avance de la planificación curricular en las aulas</li> <li>• 25% de los directores verifica el control de asistencia de los estudiantes</li> </ul>	<p><b>Planeación</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 100% de los directores conocen las políticas educativas y su POA está basado en los ejes del Plan Estratégico de Educación Nacional</li> <li>• 100% de los establecimientos cuentan con una misión y visión la que se ubica en un lugar visible.</li> <li>• 50% de los establecimientos cuentan con un plan para la gestión integral del riesgo escolar.</li> <li>• 100% de los establecimientos tienen copia de la planificación y cronograma de cada comisión de trabajo.</li> </ul> <p><b>Organización</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 100% de las autoridades comunitarias apoyan los proyectos de la escuela</li> <li>• 50% de los padres de familia visitan a los docentes para consultar el rendimiento escolar de sus hijos.</li> <li>• 100% de los directores tienen organizado el archivo de documentos administrativos.</li> </ul> <p><b>Dirección</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• En el 100% de centros educativos se tiene participación de la comunidad educativa en el desarrollo de actividades</li> <li>• 100% de los directores se reúnen con los docentes y padres de familia para revisar los avances de los estudiantes.</li> </ul> <p><b>Control</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 100% de los directores cuentan libros administrativos autorizados y actualizados</li> <li>• 100% de directores realiza control del avance de la planificación curricular en las aulas</li> <li>• 100% de los directores verifica el control de asistencia de los estudiantes</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia 2019

Tabla 6 Datos cualitativos de la intervención Plan IN-2

Datos cualitativos antes de la intervención	Datos cualitativos después de la intervención
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La apertura de los directores para participar en este proceso se evidenció desde el inicio.</li> <li>• Los directores tienen una experiencia de más de dos años en la dirección de los establecimientos educativo</li> <li>• Se evidencia el conocimiento y uso del CNB</li> <li>• Se cuenta con personal acorde a la cantidad de alumnos que se atienden por centro educativo.</li> <li>• Se aplica el modelo de Educación Bilingüe Intercultural</li> <li>• Se evidencia el uso de textos del MINEDUC</li> <li>• Tienen un espacio utilizado como biblioteca</li> <li>• Existe un comité de padres de familia organizado y legalizado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La disposición de los directores ha sido evidente en todo el proceso realizado.</li> <li>• Coordinación efectiva entre el maestrante y los directores acompañados</li> <li>• Se cuenta con un instrumento que permite el acompañamiento pedagógico en el aula</li> <li>• Flexibilidad de horario para la realización de las actividades</li> <li>• Los docentes participan en el Programa Académico de Profesionalización Docente</li> <li>• Los docentes realizan visitas domiciliarias para reducir la deserción escolar</li> <li>• El director y docentes tienen identificadas las causas que motivan la no promoción de algunos estudiantes y generan acciones para apoyarlos.</li> <li>• Se promueve la educación integral en sexualidad y la prevención de violencia</li> <li>• Se tiene una planificación para realizar reuniones con padres de familia para revisar los avances de sus hijos por aula y en asamblea</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia 2019

Fotografía 4 Taller para la formulación de un instrumento de Acompañamiento Pedagógico en el aula



Fuente: Elaboración propia, 2019



Fotografía 5 Taller sobre la importancia del Involucramiento de los padres de familia



Fuente: Elaboración propia, 2019

Fotografía 6 Taller sobre el Involucramiento de los padres de familia



Fuente: Elaboración propia, 2019

## **7. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS**

### **7.1 Análisis y discusión de resultados del primer plan de acción IN-1**

Las actividades del plan de acción IN-1 se ejecutan en las escuelas de Parcelamiento Xabal y Cantón Xechevex, ambas se catalogan como gradadas la cantidad de docentes que en ellas laboran, a la vez que se cuenta con un director subutilizado y comisionado como director técnico, en este caso se trabajó mediante un comunidad de aprendizaje que se desarrolló en tres sesiones.

Se inicia con una comunidad de aprendizaje que en el contexto es poco común, sin embargo se logra la aceptación y disposición de cada uno de los autores en dicha comunidad de aprendizaje los profesionales comparten sus experiencias exitosas generando un aprendizaje mutuo con lo que mejorarán su desempeño en las direcciones escolares, dentro de las características evidenciadas se pueden citar algunas como: visión y valores compartidos, responsabilidad colectiva por el aprendizaje de los alumnos, colaboración centrada en el aprendizaje, aprendizaje profesional, individual y colectivo; indagación profesional reflexiva, apertura, actitud inclusiva, intercambio mutuo, respeto y apoyo.

Sabido es que en los centros educativos se deben formar personas con la capacidad de adaptarse a situaciones adversas, ciudadanos que generen autocritica con el afán de mejorar las condiciones en las que viven así como el desarrollo a nivel municipal y nacional. Por ello, es imprescindible que el director ejerza un liderazgo efectivo que junto a los demás actores de la comunidad educativa incidan en favor de una formación integral de los estudiantes, siendo estos capaces de adaptarse a los cambios que la sociedad demanda. Esto

implica que con un liderazgo efectivo por parte de los directores los centros educativos alcanzarán sus objetivos en coordinación y apoyo hacia las comunidades.

En los centros educativos como en cualquier ámbito se debe evidenciar el liderazgo de quienes dirigen ya que entre más se ejerza el liderazgo mejores serán los resultados que se obtengan puesto que el liderazgo esto en concordancia con la definición de la Real Academia Española en su diccionario en línea dónde indica es una “Situación de superioridad en que se halla una institución u organización, un producto o un sector económico, dentro de su ámbito”. Lo anterior implica que con un buen liderazgo en los centros educativos se estará a la vanguardia de la educación.

La aplicación del diagnóstico facilitó evidenciar oportunidades de mejora en varios elementos de la administración, cada centro educativo tiene sus fortalezas y al mismo tiempo tiene aspectos que representan una oportunidad de mejora, por lo que con la intervención se fortalecen los elementos del proceso administrativo que es definido por Münch (1999) como: “El conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales, se hace efectiva la administración, mismas que son interrelacionados y forman un proceso integral”(p. 8).

Cada administrador de los centros educativos debe conocer de manera profunda en qué consiste cada uno de los elementos de la administración como lo son la planificación partiendo de que este elemento es importante en todos los ámbitos y actividades que se plantean puesto que permite prever el camino a seguir para lograr con éxito lo propuesto, la organización nos indica el cómo y con qué recursos se van a ejecutar cada una de las actividades, la dirección no debe faltar y en el caso de los centros educativos esta responsabilidad está delegada en una persona a quien de hecho se le denomina director y el control permitirá verificar que todas las actividades se desarrollen como estaban previstas y que cada uno de los actores asuma el papel que le corresponde.

En la primera comunidad de aprendizaje se aborda el tema de administración, su concepción desde la perspectiva de los directores y como está inmersa en el quehacer. En esta misma actividad se trabaja el tema de Liderazgo, el test de Blake and Mouton permitió a cada director evidenciar su estilo de liderazgo y detectar los aspectos que se deben potenciar para ser un verdadero líder en los centros educativos. Tal y como lo describe Chiavenato (2007, p. 107) en su libro *Introducción a la Teoría General de la Administración* donde se refiere a la investigación sobre estilos de liderazgo creada por White y Lippitt en 1939 y que dio origen a la clasificación que inicia con el Liderazgo autoritario, en los centros educativos existen administradores que ejercen este tipo de liderazgo y que genera un hermetismo dentro de los empleados limitándolos a realizar acciones de manera espontánea.

Por otro lado cabe resaltar que en los centros educativos también se encuentran directores que ejercen un liderazgo liberal que debilita la administración puesto que provoca una pérdida de tiempo e irrespeto hacia el líder. En algunos centros educativos se maneja un liderazgo democrático el que propicia un compromiso personal para lograr que los objetivos de la empresa o en este caso de la escuela y Ministerio de Educación.

Un segundo tema es el acompañamiento pedagógico en el aula este es un tema que por mucho tiempo ha sido olvidado y que con la implementación del Sistema Nacional de Acompañamiento Educativo se ha puesto de moda, por lo que los directores necesita potenciar, este tema se puede tomar en consideración gracias a los tal y como lo indica Wise (2013) indica que “El coaching hoy en día es un tema de mucho interés en todos los países. Ahora muchos profesionales del área de educación están muy interesados en el coaching como una herramienta poderosa para capacitar a sus líderes y estudiantes” y en esta intervención se formuló una herramienta para el acompañamiento pedagógico en el aula con elementos que propone USAID en el protocolo de

acompañamiento, los elementos que se describen en el manual del asesor pedagógico del Sistema Nacional de Acompañamiento Educativo, aunado a esto el maestrante dio a conocer el protocolo de acompañamiento llamado COC que representa la Conversación pre observación, la observación y la conversación post observación, esto puede ser utilizado por directores y docentes para fortalecer las buenas prácticas en los centros educativos.

Mediante la realización de esta segunda actividad se inicia con un acompañamiento en el aula en favor de potenciar el trabajo docente en los centros educativos inmersos en la comunidad de aprendizaje de esta manera, los directores teniendo un instrumento y con la aplicación del COC los directores se empoderan del coaching que sin duda es como lo indica Vega (2010, pag. 4) es “empoderar a la gente para cambiar sus vidas, alcanzar su potencial y crear la vida que quiere. El coaching se ayuda a la gente a cerrar la brecha que hay entre donde están y donde quieren estar a través de la creación de un ambiente de apoyo que busca crear cambios positivos, enfocados a metas y crecimiento”.

El tercer tema trabajado en la comunidad de aprendizaje es el Involucramiento de los Padres de Familia en apoyo a la educación, con las acciones planificadas, directores y docentes esperan cambiar el paradigma que existe en muchos de los casos en los que los padres de familia en función de la educación de sus hijos únicamente realizan dos cosas al año, la inscripción al inicio del ciclo escolar o un poco más tarde y al final de año la recepción de la papelería con lo que se deja la responsabilidad de la educación únicamente a los docentes y directores. Como se establece en el plan de cada centro educativo y con el liderazgo de los señores directores esta situación cambiará en beneficio de la educación de los niños y jóvenes ya que la participación permanente de los padres de familia es de suma importancia para garantizar el éxito escolar, el tránsito entre niveles y erradicar problemas como la deserción, migración entre otros.

## 7.2 Análisis y discusión de resultados del segundo plan de acción IN-2

Durante la ejecución del plan IN-2 se realizaron talleres de capacitación para los directores de las escuelas de Aldea Sontzaj y Aldea Vipech, estas escuelas cuentan únicamente con dos docentes cada una por lo que son catalogadas como escuelas multigrado y por esta particularidad el director del centro educativo a su vez debe atender al menos dos grados, integra comisiones, debe asesorar a la organización de padres de familia en cuanto a la administración de los recursos de los programas de apoyo entre otras actividades, por lo que es importante reconocer el esfuerzo y dedicación que tienen en su quehacer educativo. Los temas que se trabajaron fueron exactamente los mismos que en el Plan IN-1 aunque con diferente metodología de entrega.

El primer tema se refiere al Liderazgo y la administración del centro educativo, Castro (2012) define el liderazgo como la “relación de influencia que ocurre entre los líderes y sus seguidores, mediante la cual las dos partes pretenden llegar a cambios y resultados reales que reflejen los propósitos que comparten”, por ello esta práctica ha contribuido para que los directores puedan ejercer su liderazgo en los centros educativos ya que de ellos depende en un alto porcentaje el éxito o fracaso de los mismos.

Es el primer tema trabajado en talleres de capacitación dirigidos a los directores de las escuelas inmersas en el proceso, los resultados evidencian que ha existido un cambio de comportamiento en favor de una buena administración de los centros educativos seleccionados y que los directores han demostrado un alto grado de compromiso para mejorar. Con la reflexión hecha mediante la aplicación del test de estilo de liderazgo de Blake and Mouton los directores pudieron comprender la importancia de ejercer un liderazgo equilibrado en cuanto al rol que juegan en cada uno de los centros educativos debiendo

priorizar las tareas pero a la vez valorar a las personas como motor de todo el proceso.

Los resultados de esta primera sesión concuerdan con la teoría expuesta por Maxwell (2006) quien indica que “La capacidad de liderazgo determina el nivel de eficacia de una persona, cuanto menor es la capacidad de dirigir, más bajo está el tope de su potencial. Cuanto más alto está su de liderazgo, mayor es su eficacia” (p.2). Los directores reflexionan sobre esa necesidad de potenciar su liderazgo y encuentran en sí mismos las oportunidades de mejora para lograr que sus docentes, padres de familia y estudiantes se comprometan con la educación dándole la importancia necesaria.

En el segundo taller se trabaja el tema de acompañamiento pedagógico en el aula, situación que por mucho tiempo se ha dejado a un lado y que es fundamental para un mejor desempeño docente en favor de los niños y las niñas, se elabora un instrumento que sea de utilidad para los directores, a su vez se socializa el protocolo COC (Conversación previo a la observación, observación y conversación después de la observación). Los directores consideran oportuno realizar el proceso de acompañamiento y que pese a la carga de trabajo que les compete por ser directores con multigrado están conscientes que esta acción se debe realizar con frecuencia para potenciar del desarrollo del proceso educativo en el aula.

Tal y como lo indica Wise (2013) “El coaching hoy en día es un tema de mucho interés en todos los países. Ahora muchos profesionales del área de educación están muy interesados en el coaching como una herramienta poderosa para capacitar a sus líderes y estudiante”, por supuesto que el coaching como herramienta para acompañar la tarea docente es importante, más aun cuando los directores a su vez tienen un acompañante que les ayude a mejorar su gestión administrativa y pedagógica para con sus docentes.

Vega (2010, p.4) hace mención que “el coaching se focaliza en el éxito, su motor es alcanzar metas y requiere el compromiso para tomar acción en el presente y en el futuro”, este compromiso se ha adquirido tanto por el docente como por el director creando un equipo sólido en apoyo mutuo dejando a un lado lo que sucedió o pudo haber sucedido sino más bien enfocarse en el futuro ayudando a reducir la brecha que exista entre lo que se tiene y lo idóneo.

En el tercer taller se trabaja el tema de involucramiento de los padres de familia en apoyo a la educación de sus hijos, concuerda con lo que indica el Currículo Nacional Base (2008) “los padres de familia son los primeros educadores y están directamente involucrados con la educación de sus hijos e hijas. Apoyan en la tareas de educar”. Aunado a esto como parte de la comunidad educativa se deben involucrar en la toma de decisiones y mantener una comunicación constante con el equipo docente para resolver juntos los problemas que pudiesen presentarse.

El Ministerio de Educación (2018) ha formulado la estrategia integrada para el involucramiento de los padres de familia en apoyo a la educación, con el objetivo de “Realizar una propuesta integrada de las intervenciones que favorecen el involucramiento de los padres de familia en la educación de sus hijos”. En concordancia con esta práctica se ha formulado con los directores un plan para propiciar el involucramiento de los padres de familia en apoyo a la educación de sus hijos con la finalidad de promover el éxito escolar.



## 8. CONCLUSIONES

- 8.1 Al finalizar la intervención se evidencia que las acciones han incidido positivamente en fortalecer la administración de los centros educativos potenciando el liderazgo de los directores.
- 8.2 Se ha contribuido a determinar oportunidades de mejora en la administración de los establecimientos involucrados y reducir la brecha entre lo que existe y lo ideal.
- 8.3 La elaboración en conjunto de los planes de acción y la socialización posterior de los mismos ha permitido que tanto directores como acompañante estuvieran coordinados para la realización de las actividades.
- 8.4 Las sesiones de la comunidad de aprendizaje con los directores de dos escuelas ha contribuido para el crecimiento profesional de los involucrados por las experiencias recogidas.
- 8.5 Se realizó un acompañamiento mediante las visitas periódicas a los centros educativos durante las mismas se corroboraron cambios positivos y se seguirán haciendo para garantizar la sostenibilidad de la intervención.
- 8.6 Las visitas realizadas son de suma importancia para los directores ya que se sienten respaldados en cuanto a la administración, esto genera un ambiente de confianza entre el acompañante, director y docentes dando un giro a la perspectiva de la supervisión tradicional.

## **9. PLAN DE SOSTENIBILIDAD**

### **9.1. Nombre del plan de sostenibilidad:**

La dirección de mi escuela a la vanguardia con liderazgo en la administración.

Plan para garantizar el liderazgo en la administración de los centros educativos, el acompañamiento pedagógico en el aula y la participación de los padres de familia en apoyo a la educación, mediante la asesoría a directores de cuatro centros educativos en comunidades de aprendizaje.

### **9.2. Antecedentes:**

Durante el desarrollo del curso de Práctica Profesional en la Maestría en Liderazgo en Acompañamiento Educativo, se ha trabajado con cuatro directores de establecimientos educativos del nivel de educación primaria, realizando una comunidad de aprendizaje con dos de ellos quienes fungen como directores técnicos y realizando talleres con los dos directores restantes quienes laboran en escuelas multigrado.

Las actividades se desarrollaron con éxito abordando temas como el Liderazgo y la Administración del centro educativo, Acompañamiento pedagógico en el aula y el involucramiento de los padres de familia en la educación de sus hijos. Al realizar el análisis de los resultados del pre test en contraste con los resultados del post test se evidencian cambios significativos, esto se ha logrado con trabajo y compromiso de los directores involucrados, sin embargo, para garantizar el empoderamiento de las estrategias se hace necesario brindar un seguimiento hasta que se garantice que el proceso seguirá sin necesidad de apoyo o con apoyo esporádico de parte de la Coordinación Distrital.

### **9.3. Justificación:**

En el Sistema Educativo Nacional por mucho tiempo se tuvo la figura de un supervisor educativo, de hecho a nivel departamental aún existe una persona con puesto nominal de supervisor educativo aunque realiza funciones de CTA, a partir del año 1999 se crearon las Coordinaciones Técnico Administrativas cuya función se ha enfocado a ser un canal de información entre las Direcciones Departamentales y los centros educativos priorizando el trabajo administrativo y no así el aspecto técnico descuidando tanto a directores como docentes. Por lo que es fundamental el acompañamiento a directores para lo cual después de realizar varias actividades es importante el acompañamiento para que se empodere la estrategia.

### **9.4. Objetivos:**

#### 9.4.1 General

Garantizar la implementación de las actividades propuestas por los directores y la aplicación de los instrumentos de acompañamiento pedagógico en el aula en beneficio de la educación de los estudiantes de los establecimientos EORM JM Parcelamiento Xabal, EORM JV Cantón Xechevex, EORM JM Aldea Sontzaj y EORM JM Aldea Vipech del municipio de Chajul.

#### 9.4.2 Específicos

- a) Monitorear y evaluar la administración de los cuatro centros educativos en cuanto al liderazgo y acciones administrativas de los directores.
- b) Diseñar e implementar un instrumento para el acompañamiento pedagógico en el aula para escuelas multigrado y gradadas.
- c) Elaborar, implementar y actualizar periódica de un plan para el involucramiento de los padres de familia en apoyo a la educación.
- d) Consolidar una comunidad de aprendizaje realizada por mes en donde se involucren los cuatro directores para compartir experiencias y buscar solución a las problemáticas que puedan surgir.

## **9.5 Logros Esperados**

9.5.1 Participación efectiva en la planificación y desarrollo de las actividades programadas por cada uno de los directores.

9.5.2 Acompañamiento constante a los directores de los centros educativos para verificar los avances en su plan de mejora.

9.5.3 Visitas mensuales de acompañamiento a cada uno de los centros educativos.

9.5.4 Los directores de los cuatro centros educativos realizan acompañamiento pedagógico en el aula.

9.5.5 Elaboración, validación y aplicación de los instrumentos para el acompañamiento en el aula.

9.5.6 Se cuenta con una planificación de reuniones con padres de familia.

9.5.7 Se tiene una dosificación de los temas a tratar con los padres de familia.

9.5.8 Se lleva un registro de asistencia de padres de familia a reuniones y se visita a aquellos que no asisten a dos reuniones consecutivas.

9.5.9 Sesiones mensuales de la comunidad de aprendizaje con la participación del 100% de directores de los establecimientos involucrados.

9.5.10 Análisis de indicadores de avances por establecimiento de manera bimensual.

## **9.6 Metodología**

La metodología será integradora, participativa y se desarrollará de manera articulada con el fin de fortalecer la participación de cada uno de los actores de la comunidad educativa, periódicamente se revisarán los avances y las oportunidades de mejora que se puedan generar para superarlas.

Para iniciar se realizará un plan conjunto con cada uno de los directores, en el que se definirá el cronograma de actividades que será validado para asumir el compromiso del seguimiento necesario. Se realizarán visitas mensuales de enero a septiembre 2020.

## 9.7 Cronograma:

Tabla 7 Cronograma de implementación del plan de sostenibilidad

Actividad	Sept.	Oct.	Enero	Feb.	Marzo	Abril	Junio	Julio	Ag.	Sep.
Socialización y validación del plan de sostenibilidad con directores										
Socialización del plan a docentes de los cuatro establecimientos										
Primera visita de acompañamiento a las escuelas para la verificación de la implementación de sus planes de mejora										
Primera comunidad de aprendizaje con directores en seguimiento a la implementación del plan de mejora										
Segunda visita de acompañamiento a las escuelas para la verificación de la implementación de sus planes de mejora										
Segunda comunidad de aprendizaje con directores en seguimiento a la implementación del plan de mejora										
Tercera visita de acompañamiento a las escuelas para la verificación de la implementación de sus planes de mejora										
Tercera comunidad de aprendizaje con directores en seguimiento a la implementación del plan de mejora										
Análisis de los indicadores en función de los cuatro ejes del plan estratégico de educación bilingüe intercultural de la DIEDUC Quiché										
Cuarta visita de acompañamiento a las escuelas para la verificación de la implementación de sus planes de mejora										
Cuarta comunidad de aprendizaje con directores en seguimiento a la implementación del plan de mejora										
Visita de acompañamiento a las escuelas para la verificación de la implementación de sus planes de mejora										
Comunidad de aprendizaje con directores en seguimiento a la implementación del plan de mejora										
Análisis de los indicadores en función de los cuatro ejes del plan estratégico de educación bilingüe intercultural de la DIEDUC Quiché										
Reunión con directores y docentes para analizar el impacto de la intervención y la elaboración de su propio plan de sostenibilidad por establecimiento										

Fuente: Elaboración propia 2019

**9.8 Recursos necesarios:**

La implementación de este plan contempla los siguientes recursos:

Humanos: Directores, docentes, padres de familia, coordinador distrital.

Materiales: Computadora, papelógrafos, marcadores, cinta adhesiva, papel bond

Equipo: Computadora, proyector, impresora, dispositivo usb.

Vehículo: Motocicleta o carro para llegar a las escuelas.

**9.9 Evaluación:**

La evaluación de la implementación del plan de sostenibilidad se realizará de forma mensual en conjunto coordinador distrital y directores, por ello se prevé realizar una sesión de la comunidad de aprendizaje por mes para realizar el análisis correspondiente a fin de reorientar aquellas acciones que sean necesarias.

Como instrumentos de evaluación se utilizarán listas de cotejo para verificar la implementación de las acciones previstas según el cronograma establecido.

En cuanto a las sesiones con padres de familia y actividades de acompañamiento pedagógico en el aula cada director deberá archivar los medios de verificación (fotocopias de actas, fotocopias de conocimientos, instrumentos de acompañamiento, fotografías, registros de asistencia).

## 10. EXPERIENCIAS EXITOSAS DE LIDERAZGO EN EL ACOMPAÑAMIENTO EDUCATIVO:

### 10.1 Aplicación del pre test

La aplicación del pre test se considera una experiencia exitosa puesto que es el punto de partida en este viaje denominado acompañamiento a directores en los centros educativos, en esta etapa se empezó a generar un lazo de confianza entre los directores y el acompañante. La ronda inició en la EORM JM Aldea Sontzaj, luego se visitó la EORM JM Aldea Vipech, posterior a ello la EORM JM Parcelamiento Xabal y se cerró el ciclo en la EORM JV Cantón Xevevex. La disposición de los directores fue evidente desde un inicio, a cada uno se le explicó que se trataba de una tarea de un curso paralela al rol de Coordinador Distrital y que lo que se buscaba en ese entonces era generar un plan de acción para potenciar el liderazgo en la administración del centro educativo

Fotografía 7 Aplicación del Pre test en la EORM Aldea Vipech



Fuente: Elaboración propia, 2019

## **10.2 La socialización de los resultados y elaboración del plan de acción.**

Esta experiencia aporta mucho a la formación como maestrante ya que se hizo el análisis de los datos recabados, dicha información después de ser tabulada se utilizó para generar las gráficas que se presentaron al equipo de directores quienes reflexionaron sobre la situación de cada centro educativo, las fortalezas y las oportunidades de mejora que este ejercicio permitió identificar por lo que solicitaron el apoyo e intervención, proponiendo temas específicos como lo son el liderazgo en la administración del centro educativo, el acompañamiento pedagógico en el aula y el involucramiento de los padres de familia en apoyo a la educación de sus hijos.

Fotografía 8 Socialización de los resultados de la aplicación del pre test



Fuente: Elaboración propia, 2019



### 10.3 Primera comunidad de aprendizaje

En la primera comunidad de aprendizaje se involucraron los cuatro directores, el tema principal fue el liderazgo y la administración de los centros educativos, se parte de la construcción de un concepto de liderazgo para lo cual cada uno de los directores aportó, con apoyo del uso de la tecnología se generó una nube de palabras para consolidar el concepto y luego se aplicó el test de estilo de liderazgo propuesto por Blake and Mouton, lo interesante fue que cada uno de los directores pudo identificar su estilo de liderazgo que de hecho reconocieron los aspectos que deben mejorar para tener un balance con sus docentes en cuanto a la priorización del trabajo y la priorización de las personas.

El centro de la experiencia radica en el hecho de que se reflexionó con los directores sobre la importancia del papel que juegan como administradores de los centros educativos y que su liderazgo motiva al resto del equipo para cambiar paradigmas en beneficio de la educación de los niños y del desarrollo de las comunidades en las que laboran, por ende del municipio de Chajul.

Fotografía 9 Aplicación del test de liderazgo



Fuente: Elaboración propia, 2019

#### **10.4 Elaboración de un instrumento para el acompañamiento pedagógico en el aula (Director-docente)**

Dentro de los centros educativos del nivel de educación primaria, de acuerdo a la cantidad de docentes asignados las escuelas se catalogan en gradadas cuando cuentan con más de cuatro docentes, multigrado cuando tienen entre 2 y 4 docentes y unitarias por supuesto cuando únicamente existe un docente para cubrir los grados en los que esta escuela tenga cobertura. Las escuelas gradadas con más de 240 estudiantes cuentan con un director técnico que aunque su puesto no es específico para tal acción se le comisiona para el efecto. Se ha podido evidenciar que no tienen la preparación previa para ejercer el cargo y que no se realiza el acompañamiento pedagógico en el aula, su rol pasa más por lo administrativo y no así por lo técnico que es tan importante, esta experiencia consistió en el hecho de formular un instrumento que pueda ser utilizado para el acompañamiento pedagógico en el aula, por lo que ellos como administradores propusieron elementos que debe contener dicho instrumento a la vez que se les socializó la técnica del COC que les pareció interesante y adquirieron el compromiso de aplicarla en sus centros educativos.

Fotografía 10 Elaboración del instrumento de acompañamiento pedagógico



Fuente: Elaboración propia, 2019

## **11. MI GRAN EXPERIENCIA EXITOSA TRANSFORMANDO LA EDUCACIÓN CON LIDERAZGO EN LA ADMINISTRACIÓN**

Mi experiencia exitosa de liderazgo en el acompañamiento educativo

Mi nombre es Hugo Leonel Blanco Aguilar, originario del municipio de Santa María Nebaj del departamento de Quiché, del nivel medio, ciclo diversificado me gradúe de Perito Contador con Especialidad en Computación hace 22 años; aunque no he ejercido esa profesión como tal, me ha gustado impartir clases principalmente con adolescentes, esto lo inicié allá por el año 2008 en un instituto por cooperativa impartiendo el curso de contabilidad, acción que me motivó a prepararme por lo que con esfuerzo y dedicación me gradué de Licenciado en Pedagogía y Administración Educativa con Especialidad en Medio Ambiente habiendo egresado de la Universidad de San Carlos de Guatemala, actualmente me encuentro en la recta final previo a culminar la Maestría en Liderazgo en Acompañamiento Educativo que ha facilitado la Escuela de Formación de Profesores con financiamiento de USAID a quienes agradezco profundamente por propiciar este espacio que contribuye a mi crecimiento personal y profesional.

Inicié a laborar como oficinista en el Ministerio de Educación en el año 2002, a partir del año 2010 fui comisionado como Coordinador Técnico Administrativo en el municipio de Nebaj y el 16 de enero del 2018 pasé a formar parte del equipo del Sistema Nacional de Acompañamiento Educativo SINAIE comisionado el 25 de enero de ese mismo año como Coordinador Distrital en el municipio de Chajul, departamento de Quiché.

El eje seleccionado fue Acompañamiento a Directores de Centros Educativos, se tomó este eje partiendo de que los establecimientos educativos son una

institución que debe brindar un servicio de calidad puesto que la educación es el pilar fundamental para el desarrollo de sus pueblos, es importante tener claro que previo a la designación de un director no se realiza un proceso de formación para garantizar que llegue con la capacidad instalada para una buena administración, de la misma manera, el liderazgo de las personas que asumen una dirección escolar es fundamental para garantizar la consecución de resultados positivos, aunado a esto los directores de los centros educativos seleccionados manifiestan la necesidad de un acompañamiento y fortalecimiento de su rol administrativo, por ende con base a los resultados de la investigación acción, en consenso con los directores se priorizan los temas a trabajar.

El éxito o fracaso de los centros educativos depende en un alto porcentaje del liderazgo que ejerza el director para influir en su equipo de trabajo y en todos los actores de la comunidad educativa por lo que se considera de suma importancia el acompañamiento a los directores de los centros educativos, en este caso se propone la realización de comunidades de aprendizaje y talleres para cuatro directores.

Los resultados de las pruebas estandarizadas y cuadros de registros finales evidencian índices negativos en lo que se refiere a deserción, no promoción y repitencia lo que preocupan en los centros educativos y para que esta realidad cambie se debe fortalecer el liderazgo en la administración de los centros educativos. En esta oportunidad se trabajó con los directores de las escuelas ubicadas en Parcelamiento Xabal, Cantón Xechevex, Aldea Sontzaj y Aldea Vipech, todas del municipio de Chajul, departamento de Quiché.

Se parte de la información recabada en la aplicación del pre test evidenciando deficiencias en la planificación, organización, dirección y control por lo que los directores y el acompañante formulan un plan de acción enfocado a los temas: Liderazgo en la administración del centro educativo, Acompañamiento

Pedagógico en el aula y por último el involucramiento de los padres de familia en la educación de sus hijos.

En el primer plan se trabaja con los directores de EORM JM Parcelamiento Xabal y EORM JV cantón Xechevex, realizando una comunidad de aprendizaje, mientras que en el segundo plan se desarrollaron talleres con los directores de la EORM JM Aldea Sontzaj y EORM JM Aldea Vipech.

Los planes se respaldan en los cuatro elementos de la administración como lo son la planeación, organización, dirección y control.

En la primera comunidad de aprendizaje se involucraron los cuatro directores, el tema principal fue el liderazgo y la administración de los centros educativos, se parte de la construcción de un concepto de liderazgo para lo cual cada uno de los directores aportó, con apoyo del uso de la tecnología se generó una nube de palabras para consolidar el concepto y luego se aplicó el test de estilo de liderazgo propuesto por Blake and Mouton, lo interesante fue que cada uno de los directores pudo identificar su estilo de liderazgo que de hecho reconocieron los aspectos que deben mejorar para tener un balance con sus docentes en cuanto a la priorización del trabajo y la priorización de las personas.

El centro de la experiencia radica en el hecho de que se reflexionó con los directores sobre la importancia del papel que juegan como administradores de los centros educativos y que su liderazgo motiva al resto del equipo para cambiar paradigmas en beneficio de la educación de los niños y del desarrollo de las comunidades en las que laboran, por ende del municipio de Chajul.

Fotografía 11 Aplicación del test de liderazgo



Fuente: Elaboración propia, 2019

Al finalizar la intervención se evidencia que las acciones han incidido positivamente en fortalecer la administración de los centros educativos potenciando el liderazgo de los directores.

La elaboración en conjunto de los planes de acción y la socialización posterior de los mismos ha permitido que tanto directores como acompañante lograran estuvieran coordinados para la realización de las actividades.

Las sesiones de la comunidad de aprendizaje con los directores de dos escuelas ha contribuido para el crecimiento profesional de los involucrados por las experiencias recogidas.

Se realizó un acompañamiento mediante las visitas periódicas a los centros educativos durante las mismas se corroboraron cambios positivos y se seguirán haciendo para garantizar la sostenibilidad de la intervención.

Es importante manifestar un agradecimiento sincero a los profesores Mateo Caba Hu, director de la EORM JM Parcelamiento Xabal, Baltazar Ijóm Caba,

director de la EORM JV Cantón Xechevex, Miguel López Tiú, director de la EORM JM Aldea Sontzaj y Melchor Ijóm Escobar, director de la EORM JM Aldea Vipech, esperando que esta experiencia haya sido para ellos tan significativa como lo fue para mi persona ya que aprendí mucho de ellos.

Esta experiencia como todo proceso tuvo sus altibajos, considero que una de las dificultades encontradas se centra en el hecho de que el tiempo fue limitado para realizar las intervenciones, por supuesto que esto no implica que se hayan realizado de manera superficial, de la misma manera fue un poco difícil coincidir con los compañeros en tiempo y espacio para realizar las actividades por los múltiples compromisos que tanto ellos como mi persona en calidad de Coordinador Distrital y maestrante debía cumplir.

Los directores han manifestado su agradecimiento al mismo tiempo que han solicitado que el acompañamiento se siga realizando mediante las comunidades de aprendizaje para potenciar su desempeño como directores y sentirse respaldados en las acciones que realizan tanto con los docentes como con los padres de familia ya que todo redunda en beneficio de los estudiantes.

Para garantizar la sostenibilidad de las acciones implementadas en los centros educativos y el empoderamiento de los directores, docentes y padres de familia es imprescindible que se lleve a la práctica el plan que como maestrante diseñé el cual consiste en brindar acompañamiento, participar en las actividades, en la evaluación y actualización de los planes a nivel de establecimiento.

Haber desarrollado esta experiencia me hace sentir satisfecho puesto que he contribuido a mejorar el desempeño de los directores en los centros educativos, con el acompañamiento ellos se sienten fortalecidos y motivados para mejorar su quehacer en la administración de los centros educativos, las estrategias para realizar el acompañamiento pedagógico en el aula les servirán de mucho para apoyar al docente en el aula.

Los cursos de la maestría y en especial el curso de práctica profesional me han enseñado que la actualización profesional y académica es importante al mismo tiempo que es importante el acompañamiento de los directores puesto que han sido nombrados en el cargo sin ser capacitados, por lo que el compartir experiencias mediante las comunidades nos permite apropiarnos de buenas prácticas que han funcionado en otros ambientes y que las podemos adaptar a nuestros contextos. De la misma manera como seres humanos debemos estar conscientes de que día a día aprendemos unos de otros y no dejaremos de aprender hasta el último día de nuestra vida.



## 12. REFERENCIAS

### Libros impresos

Alianza por la calidad de la educación. (s.f.). *Modelo de Gestión Educativa Estratégica*. México

Chiavenato, I. (2007). *Introducción a la teoría general de la administración*. Séptima edición. México.

Loera, A. (2003). *Planeación Estratégica y Política Educativa. Documento de trabajo*. México: SEP.

Ministerio de Educación. (2008). *Currículo Nacional Base*. Guatemala

Ministerio de Educación/USAID. (2018). *Estrategia Integrada para el Involucramiento de los Padres de Familia en Apoyo a la Educación*. Guatemala.

Münch, L. (1999). *Fundamentos de la administración*. Quinta Edición. México. Editorial Trillas.

### Leyes

Decreto 12-91. *Ley de Educación Nacional*. Guatemala.

### Video

Educar. (s.f.). *Habilidades para el siglo XXI-Comunicación*. Recuperado de <https://www.educarchile.cl>

### Artículo en línea

Gómez, A. (s.f.) *Comunidades de aprendizaje*. Recuperado de <http://www.nodo50.org/>

Libros en versión electrónica

Gómez, C. (s.f.). *Cuadernos Hispanoamericanos de Psicología*. Recuperado de <http://www.elmayorportaldegerencia.com/>

Maxwell, J. (2006). *21 Leyes Irrefutables del Liderazgo*. Recuperado de <https://www.academia.edu>

Real Academia Española (2001). *Diccionario de la Real Academia Española*. (22ª. Edición). Recuperado de <http://www.rae.es/>

Santos, D. (2010). *Fundamentos de la Comunicación*. Recuperado de <http://www.aliat.org.mx/>

Wise, D. (2013). *Coaching para el liderazgo Educativo*. Recuperado de <http://www.usaidlea.org/>

Castro, E. (2012). *Líderes y seguidores: una relación dual*. Recuperado de <https://www.redalyc.org/>

## 13. ANEXOS


### Lista de contenido

- a) Registros de asistencia
- b) Evaluación de actividades
- c) Post test

## Registros de asistencia

## Socialización de los planes de acción Plan IN-1

PLA-PLT-06-03

	<b>FORMULARIO</b>		
	<b>Registro de Asistencia</b>		
Proceso: Recursos Humanos Administrativos	Código: RHA-FOR-31	Versión: 07	Página 1 de 1



NOMBRE DE LA ACTIVIDAD: SOCIALIZACIÓN DEL PLAN DE ACCIÓN

NOMBRE DEL RESPONSABLE: COORDINADOR DE DISTRITO, HUGO LEONEL BLANCO AGUILAR

SEDE: OFICINA DE LA COORDINACIÓN DISTRITAL, CANTÓN CHAJUL

FECHA DE LA ACTIVIDAD: 26/06/2019 HORARIO: DE: 10:00 A: 11:00

DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD Se realizó la socialización de los planes de acción que se ejecutarán con los directores de las escuelas de Parcelamiento Xabal y Cantón Xevevex, se propusieron algunos temas para la comunidad de aprendizaje con directores y el plan de acción.

No.	Nombre del Participante	Dependencia	Firma
1	Mateo Caba Hú	EORM JM Parcelamiento Xabal	
2	Baltazar Ijóm Caba	EORM JV Cantón Xevevex	



Ministerio de Educación  
Dirección Departamental  
de Educación Guayas  
**SINAE**  
Coordinador Distrital  
San Gaspar Chajul




Scanned with  
CamScanner

Todos los documentos que se encuentran en la página electrónica del Sistema de Gestión de Calidad son los documentos actualizados y controlados.

Socialización de los planes de acción Plan IN-2

PLA-PLT-06-03

	FORMULARIO <b>Registro de Asistencia</b>		
	Proceso: Recursos Humanos Administrativos	Código: RHA-FOR-31	Versión: 07


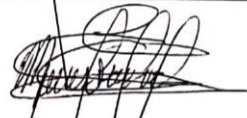
NOMBRE DE LA ACTIVIDAD: SOCIALIZACIÓN DEL PLAN DE ACCIÓN

NOMBRE DEL RESPONSABLE: COORDINADOR DE DISTRITO, HUGO LEONEL BLANCO AGUILAR

SEDE: OFICINA DE LA COORDINACIÓN DISTRITAL, CANTÓN CHAJUL

FECHA DE LA ACTIVIDAD: 26/06/2019 HORARIO: DE: 11:00 A: 12:00

DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD Se realizó la socialización de los planes de acción que se ejecutarán con los directores de las escuelas de Aldea Sontzaj y aldea Vipech, después de darle lectura los directores manifestaron su aval.

No.	Nombre del Participante	Dependencia	Firma
1	Melchor Ijóm Escobar	EORM JM Aldea Vipech	
2	Miguel López Tiu	EORM JM Aldea Sontzaj	





# Actividad 1 Liderazgo y administración del centro educativo

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

Departamento de Estudios de Postgrado  
EPPEM  
**dep**

Nombre de la Actividad:		Comunidad de aprendizaje		
Nombre del Instructor o Responsable:		Hugo Leonel Estepico Aguilar		
Dirección o Dependencia Responsable:		Chajul - Quiché		
Institución:		JEPPEM		
Fecha de la Actividad:		19/07/19		
Horario:		De: 8:00 A: 12:00		
Descripción de la Actividad:		Liderazgo y administración del centro educativo		

Este formulario aplica para registrar la asistencia en eventos en donde se requiere información estadística para los distintos programas e información para estos cooperantes. \*Menores de Edad marcar con una línea la columna de cargo, correo electrónico y firma.


#	Nombres y Apellidos completos del participante	Institución y/o Dependencia	Teléfono	Correo Electrónico	Género		A. Edad	B. Grupo Étnico	C. Comunidad Lingüística	No. DPI / Código del estudiante	Municipio	Departamento	Cargo	Firma
					M	F								
1	Mateo Caba Hu	EORM Xabal	50002411	mateo73@jcomelt.com	X		40 años	ixil	2466418181405	chajul	Quiché	Director		
2	Baltazar Ijon Caba	EORM canton sechuxx	46784901	baltajom@gmail.com	X		38 años	ixil	1918909951405	Chajul	Quiché	Director		
3														
4														
5														
6														
7														
8														
9														
10														
11														
12														
13														
14														
15														

A. EDAD	B. GRUPO ÉTNICO	C. COMUNIDAD LINGÜÍSTICA			
1. 0 - 13 (niñez)	1. Maya	1. Achi	7. Ixil	13. P'ogoneh'	19. Tektéca
2. 14 - 17 (adolescencia)	2. Garífuna	2. Akaték	8. K'iche'	14. Q'anjol' al	20. Tz' utujil
3. 18 - 60 (adulto)	3. X'inka	3. Awakateka	9. Kaq'chikel	15. Jak'alca (pop'it)	21. Uspantéca
4. 61 en adelante (tercera edad)	4. Ladino	4. Q'orti'	10. Mam	16. Q'eq'eq'	22. Garífuna
	5. Mestizo	5. Ch'j	11. Mopan	17. Saq'ch'el	23. X'inka
	6. Otro	6. Itz'at'	12. Poq'omam	18. Sipakapensa	24. Castellan

OBSERVACIONES:


(Exclusivo para DICEF): Nombre, Firma y Sello del Director Centro Educativo (cuando sea requerido)

Actividad No. 2 Taller con directores sobre Acompañamiento Pedagógico en el aula





**USAC**  
TRICENTENARIA

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



Departamento de Estudios de Postgrado EFPEM

Nombre de la Actividad:		Taller con directores												
Nombre del Instructor o Responsable:		Hugo Leonel Blanco Aguilar					Dirección o Dependencia Responsable:					Chejé-Quiché		
Fecha de la Actividad:		19/07/19												
Descripción de la Actividad:		Acompañamiento pedagógico en el aula.												
Este formulario aplica para registrar la asistencia en eventos en donde se requiere información estadística para los distintos programas e información para antes comparativas. Marque al lado de cada ítem con una línea la columna de cargo, correo electrónico y firma.														
#	Nombre y Apellidos completos del participante	Institución y/o Dependencia	Teléfono	Correo Electrónico	Género		Edad	B Grupo Étnico	C Comunidad Lingüística	No. DPI / Código del estudiante	Municipio	Departamento	Cargo	Firma
					M	F								
1	Hugo López Tiu	EDRM	32102305	lopeztia@edrm.edu.gt	X		33	Itz'at	K'iche'	16979749405	Chajul	Quiché	Director	
2	Melchor Tzuc Escobar	E.O.A.M.A. (Dpto. Chajul)	31214479	mescobar@oajm.edu.gt	X		35	Itz'at	W'ik'jal	1692043521405	Chajul	Quiché	Director	
3														
4														
5														
6														
7														
8														
9														
10														
11														
12														
13														
14														
15														
<b>A. EDAD</b>		<b>B. GRUPO ÉTNICO</b>		<b>C. COMUNIDAD LINGÜÍSTICA</b>										
1. 0 - 13 (niñez)		1. Maya		1. Achi		7. Itz'		13. Poqomchi'		19. Tz'utujil		OBSERVACIONES:		
2. 14 - 17 (adolescencia)		2. Garifuna		2. Aka'el		8. K'iche'		14. Q'eqchi' al		20. Tz'ujujil				
3. 18 - 80 (adulto)		3. Xinca		3. Awakat'ek		9. Kaqch'ikel		15. Jak'alteka (popol')		21. Usp'ateka				
4. 81 en adelante (tercera edad)		4. Ladino		4. Ch'orti'		10. Mam		16. Q'eqchi'		22. Garifuna				
		5. Mestizo		5. Chuj		11. Mopan		17. Sacapuleka		23. Xinca				
		6. Otro		6. Itz'		12. Poqomam		18. Sipakapense		24. Castellana				




Nombre de la Actividad: *Comunidad de Aprendizaje*

Nombre del Instructor o Responsable: *Hugo Leonel Planes Aguilar* Dirección o Dependencia Responsable: *Chajul - Quiché*

Fecha de la Actividad: *19/07/2019* Horario: De: *11:00* A: *13:00*

Descripción de la Actividad: *Acompañamiento pedagógico en el aula*

Este formulario aplica para registrar la asistencia en eventos en donde se requiere información estadística para los distintos programas e información para entes proponentes. \*Marques de Edad: marcar con una línea la columna de cargo, correo electrónico y firma.

#	Nombre y Apellidos completos del participante	Institución y/o Dependencia	Teléfono	Correo Electrónico	Género		Edad	A. Grupo Étnico	C. Comunidad Lingüística	No. DPI / Código del estudiante	Municipio	Departamento	Cargo	Firma
					M	F								
1	Mateo Cabo Hui	EORM Xabal	50002411	cabomateo73@gmail.com	X		40	Maya	K'iche'	2466418181405	Chajul	Quiché	Director	<i>[Firma]</i>
2	Baltazar Ijom Caba	EORM Cantón Aech'ux	46784901	baltajiom@gmail.com	X		38	Maya	Ixil	915909951405	Chajul	Quiché	Director	<i>[Firma]</i>
3														
4														
5														
6														
7														
8														
9														
10														
11														
12														
13														
14														
15														

A. EDAD	B. GRUPO ÉTNICO	C. COMUNIDAD LINGÜÍSTICA				OBSERVACIONES:
1. 0 - 13 (niñez)	1. Maya	1. Achi	7. Ixil	13. Poqomchi'	19. Tekéca	
2. 14 - 17 (adolescencia)	2. Garifuna	2. Akateka	8. K'iche'	14. Q'eqchi' al	20. Tz'utujil	
3. 18 - 60 (adulto)	3. Xinka	3. Awakateka	9. Kaqchikel	15. Jakalteka (popil')	21. Uspanteka	
4. 61 en adelante (tercera edad)	4. Ladino	4. Ch'orti'	10. Mam	16. Q'eqchi'	22. Garifuna	
	5. Mestizo	5. Chuj	11. Mopan	17. Sacapulteka	23. Xinka	
	6. Otro	6. Itza'	12. Poqomam	18. Spakapansé	24. Costateca	

*[Firma]*



Actividad 3 elaboración de un plan para el involucramiento de los padres de familia.



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



Nombre de la Actividad: *Comunidad de aprendizaje*

Nombre del Instructor o Responsable: *Hugo Leonel Blanco* Dirección o Dependencia Responsable: *Chajul - Quiché*

Sede: *EFPEM*

Fecha de la Actividad: *25 de julio de 2019* Horario: De: *14:00* A: *16:00*

Descripción de la Actividad: *Construcción de un plan de involucramiento de padres*

Este formulario aplica para registrar la asistencia en eventos en donde se requiere información estadística para los distintos programas e información para entes cooperantes. \*Menores de Edad marcar con una línea la columna de cargo, como electrónico y firma.

#	Nombres y Apellidos completos del participante	Institución y/o Dependencia	Teléfono	Correo Electrónico	Género		A Edad	B Grupo Étnico	C Comunidad Lingüística	No. DPI / Código del estudiante	Municipio	Departamento	Cargo	Firma
					M	F								
1	<i>Mateo Caba Hui</i>	<i>FORM Xabal</i>	<i>50002411</i>	<i>colmatec73@gmail.com</i>	<input checked="" type="checkbox"/>		<i>40</i>	<i>maq</i>	<i>vil</i>	<i>246641818405</i>	<i>chajul</i>	<i>Quiché</i>	<i>Director</i>	<i>[Signature]</i>
2	<i>Baltazar Ijom Caba</i>	<i>FORM J3 Canton Sibuxá</i>	<i>46784701</i>	<i>baltajomajome.com</i>	<input checked="" type="checkbox"/>		<i>38</i>	<i>maq</i>	<i>ixil</i>	<i>1918909951405</i>	<i>Chujul</i>	<i>Quiché</i>	<i>Director</i>	<i>[Signature]</i>
3														
4														
5														
6														
7														
8														
9														
10														
11														
12														
13														
14														
15														

A. EDAD	B. GRUPO ÉTNICO	C. COMUNIDAD LINGÜÍSTICA				OBSERVACIONES:
1. 0 - 13 (niñez) 2. 14 - 17 (adolescencia) 3. 18 - 60 (adulto) 4. 61 en adelante (tercera edad)	1. Maya 2. Garfuna 3. K'iche' 4. Ladino 5. Mestizo 6. Otro	1. Achi 2. Akateka 3. Awakatz'ek 4. Ch'ol' 5. Chuj 6. Itz'at	7. Ixil 8. K'ekchi' 9. Kaqchikel 10. Mam 11. Mopan 12. Poqomam	13. Poqomchi' 14. Q'anjob'it' 15. Jakaltec (popol) 16. Q'eqchi' 17. Sakapobek 18. Sakapobekense	19. Tz'ut'ul 20. Tz'ut'ul 21. Uspantek 22. Cakchikel 23. Xinka 24. Castellana	(Exclusivo para DIOEF): Nombre, Firma y Sello del Director Centro Educativo (cuando sea requerido)

*[Signature]*

Ministerio de Educación  
Dirección Departamental de Educación Quiché  
**SINAE**  
Coordinador Distrital San Gabriel Chajul

Actividad 3 elaboración de un plan para el involucramiento de los padres de familia PLAN IN-2





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



Nombre de la Actividad:		Taller con directores		Dirección o Dependencia Responsable:		Chajul-Quiché								
Nombre del Instructor o Responsable:		Hugo Leonel Blanco Aguilar		Institución:		EFFEM								
Fecha de la Actividad:		26/07/2019		Horario:		De: 8:00		A: 12:00						
Descripción de la Actividad:		Elaboración de un plan de <del>acompañar</del> involucramiento de padres												
Este formulario aplica para registrar la asistencia en eventos en donde se requiere información estadística para los distintos programas e información para antes cooperantes. *Menores de Edad: marcar con una línea la columna de cargo, correo electrónico y firma.														
#	Nombres y Apellidos completos del participante	Institución y/o Dependencia	Teléfono	Correo Electrónico	Género		A Edad	B Grupo Étnico	C Comunidad Lingüística	No. DPI / Código del estudiante	Municipio	Departamento	*Cargo	Firma
					M	F								
1	Miguel Lopez Tiu	EOR.M.Santia	32102365	lopeztiomiguel@gmail.com	X		33	MAYA K'ICHE'		1697974491405	Chajul	Quiché	Director	
2	Melchor Ijam Escobar	EOR.M.A.Viperu	21719479	mescobar@viperu.com		X	35	MAYA K'ICHE'		1648045551405	Chajul	Quiché	Director	
3														
4														
5														
6														
7														
8														
9														
10														
11														
12														
13														
14														
15														
A. EDAD		B. GRUPO ÉTNICO		C. COMUNIDAD LINGÜÍSTICA										
1. 0 - 13 (niñez) 2. 14 - 17 (adolescencia) 3. 18 - 60 (adulto) 4. 61 en adelante (tercera edad)		1. Maya 2. Garifuna 3. Awakateka 4. Ladino 5. Mestizo 6. Otro		1. Achi 2. Akatoka 3. Awakateka 4. Ch'oni' 5. Chuj 6. Itz' 7. Itz' 8. K'iche' 9. Kaqchikel 10. Mam 11. Mopan 12. Poqomchi' 13. Poqomchi' 14. C'ansab'al 15. Jak'ab'ek (popol) 16. C'eq'chi' 17. Sacapulteka 18. Sipakapense 19. Tekitoka 20. Tz'utujil 21. Uspanteka 22. Garifuna 23. Xinka 24. Castellana										
OBSERVACIONES:														
(Exclusivo para DIGEF): Nombre, Firma y Sello del Director Centro Educativo (cuando sea requerido)														



Evaluación de actividades

	FORMULARIO	
<b>EVALUACIÓN A LA ACTIVIDAD Y AL ACOMPAÑANTE</b>		

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

**PARA EL ACOMPAÑANTE: Hugo Leonel Blanco Aguilar**

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


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


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

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

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

**OBSERVACIONES, FIRMA Y SELLO DEL DIRECTOR DEL CENTRO EDUCATIVO:**







Scanned with  
CamScanner



FORMULARIO



### EVALUACIÓN A LA ACTIVIDAD Y AL ACOMPAÑANTE

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

**PARA EL ACOMPAÑANTE: Hugo Leonel Blanco Aguilar**

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

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

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

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

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

**OBSERVACIONES, FIRMA Y SELLO DEL DIRECTOR DEL CENTRO EDUCATIVO:**

Observaciones: \_\_\_\_\_

Firma: 

Sello: 





FORMULARIO



### EVALUACIÓN A LA ACTIVIDAD Y AL ACOMPAÑANTE

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

**PARA EL ACOMPAÑANTE: Hugo Leonel Blanco Aguilar**

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

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


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


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

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

**OBSERVACIONES, FIRMA Y SELLO DEL DIRECTOR DEL CENTRO EDUCATIVO:**

Observaciones: \_\_\_\_\_

Firma: 

Sello: 



Post test



**POST-TEST  
INSTRUMENTO DE DIAGNÓSTICO PARA LA ADMINISTRACIÓN DE LOS CENTROS EDUCATIVOS.**

Establecimiento: EORM JM Ubicación: Aldea Santosa Código: 14-05-0029-43  
 Inscritos: niñas 14 Niños 4 Total 25 Asistentes el día de la visita 24 Retirados o ausentes 1  
 Nombre del director: Miguel López Tiv Cantidad de docentes a su cargo: 1

PLANIFICACIÓN	Fecha:		Observaciones
	SI Marque "X"	NO Marque "X"	
¿El director conoce las políticas educativas vigentes y su Plan Operativo Anual está basado en los ejes del plan estratégico de educación?	X		
¿El establecimiento cuenta con una misión y visión la cual está a la vista y es del conocimiento del personal?	X		
¿Se cuenta con Proyecto Educativo Institucional o Proyecto Educativo Comunitario?		X	
¿Se cuenta con un reglamento interno para personal y estudiantes?	X		
¿Cuenta con un plan para la gestión integral de riesgo?	X		
¿En la dirección se tiene copia de la planificación con el respectivo cronograma de cada comisión de trabajo?	X		
ORGANIZACIÓN	SI Marque "X"	NO Marque "X"	Observaciones
¿En la dirección se resguardan los expedientes del personal docente y los mismos están actualizados?	X		
¿Las autoridades comunitarias apoyan los proyectos de la escuela?	X		
¿Las comisiones organizadas están funcionando a la perfección?	X		
¿Los padres de familia visitan a los docentes para consultar el rendimiento escolar de sus hijos?		X	
¿Se tiene el archivo de documentos administrativos organizado?	X		
¿Se tiene organizado el gobierno escolar dentro del establecimiento?	X		



DIRECCIÓN	SI Marque "X"	NO Marque "X"	Observaciones
¿Se programan reuniones periódicas entre personal docente y dirección?	X		
¿El director brinda acompañamiento en el aula a los docentes?	X		
¿En el desarrollo de actividades educativas participa la comunidad educativa?	X		
¿Se promueve la formulación y ejecución de proyectos de implementación?	X		
¿El director tiene dominio del Sistema de Registros Educativos?	X		
¿El entorno escolar es seguro y no hay riesgos de accidentes evidentes?	X		
¿Se reúne con los docentes y padres de familia al menos una vez por mes para revisar los resultados de los estudiantes?			
CONTROL	SI Marque "X"	NO Marque "X"	Observaciones:
¿Cuenta con libros administrativos autorizados y actualizados? (actas, conocimientos, inventario, inscripciones de estudiantes)	X		
¿El libro de registro de asistencia se llena de forma apropiada?	X		
¿Se realiza control del avance de la planificación curricular en las aulas?	X		
¿El control de asistencia de estudiantes es verificado por el director?	X		
¿El director verifica que la alimentación que se brinda a los estudiantes es acorde a los menús nacionales y/o departamentales?	X		
Los libros del programa de alimentos están al día y actualizados.	X		
¿Se observa mural de transparencia y rendición de cuentas al día y actualizado?	X		
¿El director cuenta con copias de las liquidaciones de programas de apoyo?	X		

*[Handwritten signature]*



Nombre, firma y sello del director

Fecha: 26/07/19

*[Handwritten signature]*  
Nombre y firma del acompañante  
Rigo Abenaco





**POST-TEST  
INSTRUMENTO DE DIAGNÓSTICO PARA LA ADMINISTRACIÓN DE LOS CENTROS EDUCATIVOS.**

**Establecimiento:** Escuela Oficial Rural Mixta **Ubicación:** Canton Xochuc **Código:** 1405 5668-43

**Inscritos:** niñas 145 Niños 136 **Total** 281 **Asistentes el día de la visita** \_\_\_\_\_ **Retirados o ausentes** \_\_\_\_\_

**Nombre del director:** Baltazar Ijom Cuba **Cantidad de docentes a su cargo:** 18

PLANIFICACIÓN	Fecha:		Observaciones
	SI Marque "X"	NO Marque "X"	
¿El director conoce las políticas educativas vigentes y su Plan Operativo Anual está basado en los ejes del plan estratégico de educación?	x		
¿El establecimiento cuenta con una misión y visión la cual está a la vista y es del conocimiento del personal?	x		
¿Se cuenta con Proyecto Educativo Institucional o Proyecto Educativo Comunitario?	x		
¿Se cuenta con un reglamento interno para personal y estudiantes?	x		
¿Cuenta con un plan para la gestión integral de riesgo?	x		
¿En la dirección se tiene copia de la planificación con el respectivo cronograma de cada comisión de trabajo?	x		
ORGANIZACIÓN	SI Marque "X"	NO Marque "X"	Observaciones
¿En la dirección se resguardan los expedientes del personal docente y los mismos están actualizados?	x		
¿Las autoridades comunitarias apoyan los proyectos de la escuela?		x	
¿Las comisiones organizadas están funcionando a la perfección?	x		
¿Los padres de familia visitan a los docentes para consultar el rendimiento escolar de sus hijos?	x		Si pero no el 100% talvez un 25%.
¿Se tiene el archivo de documentos administrativos organizado?	x		
¿Se tiene organizado el gobierno escolar dentro del establecimiento?	x		





DIRECCIÓN	SI Marque "X"	NO Marque "X"	Observaciones
¿Se programan reuniones periódicas entre personal docente y dirección?	X		
¿El director brinda acompañamiento en el aula a los docentes?	X		
¿En el desarrollo de actividades educativas participa la comunidad educativa?	X		
¿Se promueve la formulación y ejecución de proyectos de implementación?	X		
¿El director tiene dominio del Sistema de Registros Educativos?	X		
¿El entorno escolar es seguro y no hay riesgos de accidentes evidentes?	X		
¿Se reúne con los docentes y padres de familia al menos una vez por mes para revisar los resultados de los estudiantes?	X		
CONTROL	SI Marque "X"	NO Marque "X"	Observaciones:
¿Cuenta con libros administrativos autorizados y actualizados? (actas, conocimientos, inventario, inscripciones de estudiantes)	X		
¿El libro de registro de asistencia se llena de forma apropiada?	X		
¿Se realiza control del avance de la planificación curricular en las aulas?	X		
¿El control de asistencia de estudiantes es verificado por el director?	X		
¿El director verifica que la alimentación que se brinda a los estudiantes es acorde a los menús nacionales y/o departamentales?	X		
Los libros del programa de alimentos están al día y actualizados.	X		
¿Se observa mural de transparencia y rendición de cuentas al día y actualizado?	X		
¿El director cuenta con copias de las liquidaciones de programas de apoyo?	X		

Fecha: 26/07/2019

Baltazar Fjom Caba. *[Firma]*  
Nombre, firma y sello del director



Hugo Pizarro *[Firma]*  
Nombre y firma del acompañante



Scanned with  
CamScanner



**POST-TEST  
INSTRUMENTO DE DIAGNÓSTICO PARA LA ADMINISTRACIÓN DE LOS CENTROS EDUCATIVOS.**

**Establecimiento:** Escuela Oficial Rural Mixta **Ubicación:** Taralamiento Xabal **Código:** 1405338843

**Inscritos:** niñas        Niños        Total        **Asistentes el día de la visita**        **Retirados o ausentes**       

**Nombre del director:** Mateo Caba Hei **Cantidad de docentes a su cargo:** 17

PLANIFICACIÓN	Fecha:		Observaciones
	SI Marque "X"	NO Marque "X"	
¿El director conoce las políticas educativas vigentes y su Plan Operativo Anual está basado en los ejes del plan estratégico de educación?	X		
¿El establecimiento cuenta con una misión y visión la cual está a la vista y es del conocimiento del personal?	X		
¿Se cuenta con Proyecto Educativo Institucional o Proyecto Educativo Comunitario?	X		
¿Se cuenta con un reglamento interno para personal y estudiantes?	X		
¿Cuenta con un plan para la gestión integral de riesgo?		X	
¿En la dirección se tiene copia de la planificación con el respectivo cronograma de cada comisión de trabajo?	X		
ORGANIZACIÓN	SI Marque "X"	NO Marque "X"	Observaciones
¿En la dirección se resguardan los expedientes del personal docente y los mismos están actualizados?	X		
¿Las autoridades comunitarias apoyan los proyectos de la escuela?	X		
¿Las comisiones organizadas están funcionando a la perfección?	X		
¿Los padres de familia visitan a los docentes para consultar el rendimiento escolar de sus hijos?	X		
¿Se tiene el archivo de documentos administrativos organizado?	X		
¿Se tiene organizado el gobierno escolar dentro del establecimiento?	X		

Scanned with CamScanner



POST-TEST  
INSTRUMENTO DE DIAGNÓSTICO PARA LA ADMINISTRACIÓN DE LOS CENTROS EDUCATIVOS.

Establecimiento: Escuela Oficial Rural Mixta Ubicación: Parolamiento Xabal Código: 1405338843

Inscritos: niñas \_\_\_\_\_ Niños \_\_\_\_\_ Total \_\_\_\_\_ Asistentes el día de la visita \_\_\_\_\_ Retirados o ausentes \_\_\_\_\_

Nombre del director: Mateo Caba Hei Cantidad de docentes a su cargo: 17

PLANIFICACIÓN	Fecha:		Observaciones
	SI Marque "X"	NO Marque "X"	
¿El director conoce las políticas educativas vigentes y su Plan Operativo Anual está basado en los ejes del plan estratégico de educación?	X		
¿El establecimiento cuenta con una misión y visión la cual está a la vista y es del conocimiento del personal?	X		
¿Se cuenta con Proyecto Educativo Institucional o Proyecto Educativo Comunitario?	X		
¿Se cuenta con un reglamento interno para personal y estudiantes?	X		
¿Cuenta con un plan para la gestión integral de riesgo?		X	
¿En la dirección se tiene copia de la planificación con el respectivo cronograma de cada comisión de trabajo?	X		
ORGANIZACIÓN	SI Marque "X"	NO Marque "X"	Observaciones
¿En la dirección se resguardan los expedientes del personal docente y los mismos están actualizados?	X		
¿Las autoridades comunitarias apoyan los proyectos de la escuela?	X		
¿Las comisiones organizadas están funcionando a la perfección?	X		
¿Los padres de familia visitan a los docentes para consultar el rendimiento escolar de sus hijos?	X		
¿Se tiene el archivo de documentos administrativos organizado?	X		
¿Se tiene organizado el gobierno escolar dentro del establecimiento?	X		



DIRECCIÓN	SI Marque "X"	NO Marque "X"	Observaciones
¿Se programan reuniones periódicas entre personal docente y dirección?	X		
¿El director brinda acompañamiento en el aula a los docentes?	X		
¿En el desarrollo de actividades educativas participa la comunidad educativa?	X		
¿Se promueve la formulación y ejecución de proyectos de implementación?	X		
¿El director tiene dominio del Sistema de Registros Educativos?	X		
¿El entorno escolar es seguro y no hay riesgos de accidentes evidentes?	X		
¿Se reúne con los docentes y padres de familia al menos una vez por mes para revisar los resultados de los estudiantes?	X		
CONTROL	SI Marque "X"	NO Marque "X"	Observaciones:
¿Cuenta con libros administrativos autorizados y actualizados? (actas, conocimientos, inventario, inscripciones de estudiantes)	X		
¿El libro de registro de asistencia se llena de forma apropiada?	X		
¿Se realiza control del avance de la planificación curricular en las aulas?	X		
¿El control de asistencia de estudiantes es verificado por el director?	X		
¿El director verifica que la alimentación que se brinda a los estudiantes es acorde a los menús nacionales y/o departamentales?	X		
Los libros del programa de alimentos están al día y actualizados.	X		
¿Se observa mural de transparencia y rendición de cuentas al día y actualizado?	X		
¿El director cuenta con copias de las liquidaciones de programas de apoyo?	X		

Fecha: 26-07-2019

Mateo Caba Hu'   
 Nombre, firma y sello del director



Hugo Blanco   
 Nombre y firma del acompañante



Scanned with CamScanner