



USAC
TRICENTENARIA
Universidad de San Carlos de Guatemala

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

Liderazgo y gestión en la administración educativa
Investigación Acción realizada en cuatro institutos del Municipio de San Rafael
Pie de la Cuesta, Departamento de San Marcos

Esbin Arturo Ramos López

Asesor:
M.Sc. Wilfido Bosbelí Félix López

Guatemala, octubre 2019



USAC
TRICENTENARIA
Universidad de San Carlos de Guatemala

Universidad de San Carlos de Guatemala

Escuela de Formación de Profesores de Enseñanza Media

Liderazgo y gestión en la administración educativa
Investigación Acción realizada en cuatro institutos del Municipio de San Rafael
Pie de la Cuesta, Departamento de San Marcos

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

Esbin Arturo Ramos López

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

M.A. Vicenta Albertina Azurdía Mejía	Presidente
M.A Reyneri Frayneer Santos Flores	Secretario
M.A Alba Nohemí Orozco Sánchez	Vocal

Guatemala, 23 de octubre de 2019

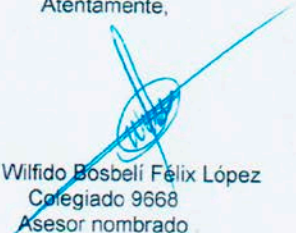
Dr.
Miguel Ángel Chacón Arroyo
Coordinador
Unidad de Investigación
EFPEM – USAC

Estimado Dr. Chacón Arroyo:

Atentamente tengo a bien informarle lo siguiente:

En mi calidad de Asesor del trabajo de graduación denominado "Liderazgo y gestión en la administración educativa" correspondiente al estudiante Esbin Arturo Ramos López, carné 9152221, 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,



MSc. Wilfredo Bosbelí Félix López
Colegiado 9668
Asesor nombrado

C.c. Archivo



Escuela de Formación de Profesores
de Enseñanza Media
-EFPEM-

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

CONSIDERANDO

Que el trabajo de graduación denominado **“Liderazgo y gestión en la administración educativa”** Investigación Acción realizada en cuatro institutos del Municipio de San Rafael Pie de la Cuesta, Departamento de San Marcos. Presentado por el (la) estudiante **Esbin Arturo Ramos López**, carné No. 9152221, de la Maestría en Liderazgo en el Acompañamiento Educativo.

CONSIDERANDO

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

AUTORIZA

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

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

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”

M.Sc. **Haydee Lucrecia Crispin Lopez**
Secretaria Académica a.i.
EFPEM-USAC



Ref. SAOIT64-2019
C.c. Archivo
HLCL/mglc

DEDICATORIA

- | | |
|------------------------------------|--|
| A Dios | Por la vida y llenarme de sabiduría para lograr mis metas. |
| A mi esposa e hijos | Por su comprensión y motivarme a crecer personal y profesionalmente. |
| A mis padres (Q.E.P.D.)
formado | Por su legado de amor y sabiduría que me han
para la vida. |
| A toda mi familia | Por valorar mis esfuerzos y su apoyo moral. |

AGRADECIMIENTOS

A USAID / Proyecto Leer y Aprender Por tomarme en cuenta en este proceso de formación profesional y por su visión de mejorar la calidad educativa del país.

A la Escuela de Formación de
Profesores de Enseñanza Media
EFPEM/USAC
desarrollo

Por la calidad académica en el
de la Maestría en Liderazgo en el
Acompañamiento Educativo.

A los establecimientos educativos

Por la oportunidad proporcionada de
ejecutar acciones de acompañamiento
educativo, con énfasis en el liderazgo y
trabajo colaborativo.

RESUMEN

El trabajo académico Liderazgo y Gestión en la Administración Educativa, es el resultado de diferentes procesos ejecutados, dentro de ellos: el diagnóstico situacional llevado a la práctica a través de una guía de observación estructurada y practicada en cuatro establecimientos educativos del nivel medio, la puesta en marcha de comunidades de aprendizaje presenciales y virtuales, círculos de calidad, círculos de reflexión y una serie de continuo de roles y de mentorías, teniendo como actores principales a los administradores educativos, todo esto para la promoción de una cultura de liderazgo y el mejoramiento de las habilidades gerenciales, la convivencia dentro de un clima laboral adecuado, promover la práctica del trabajo en equipo bajo la premisa de mejorar la confianza, en un ambiente en donde fluya la comunicación asertiva como producto de la empatía y el pleno desarrollo de las funciones, todo enmarcado en el trabajo colaborativo.

Todo este proceso me enseñó que se puede llevar a un profesional de la administración de un lugar inicial hasta donde él o ella puede llegar, a creer en que el mejoramiento continuo impulsa a las personas a ser cada día más valiosas, más efectivas, más propositivas y ante todo mejores profesionales de la educación.

ABSTRACT

The academic work Leadership and Management in the Educational Administration, is the result of different processes executed, within them: the situational diagnosis carried out through a structured observation guide and practiced in four educational establishments of the medium level, the setting in place of face-to-face and virtual learning communities, quality circles, reflection circles and a series of continuous roles and mentoring, having the educational administrators as main actors, all of this for the promotion of a leadership culture and the improvement of managerial skills, the coexistence within an adequate work environment, promote the practice of teamwork under the premise of improving confidence, in an environment where assertive communication flows as a product of empathy and the full development of functions , all framed in collaborative work.

This whole process taught me that you can take a management professional from an initial place as far as he or she can go, to believe that continuous improvement drives people to be more valuable every day, more effective, more purposeful and above all better education professionals.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
1. IDENTIFICACIÓN	3
1.1 Nombre de los planes de acción	3
1.2 Eje temático	3
1.3 Cobertura	3
1.4 Área	3
1.5 Sector.....	3
1.6 Período de ejecución.....	3
2. OBJETIVOS	4
2.1 Objetivo general	4
2.2 Objetivos específicos	4
3. JUSTIFICACIÓN	5
4. MARCO METODOLÓGICO.....	6
4.1 Diagnóstico:	6
4.2 El plan de acción.....	8
5. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....	12
5.1 El liderazgo educativo	12
5.2 Perfil de competencias gerenciales	16
5.3 Trabajo en equipo	18
5.4 Cultura de confianza	19
6. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS	23
6.1 Resultados del primer plan de acción.....	23
6.2 Resultados del segundo plan de acción	27
7. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS	31

8. CONCLUSIONES.....	39
9. PLAN DE SOSTENIBILIDAD.....	40
9.1 Nombre del plan.....	40
9.2 Antecedentes	40
9.3 Justificación	41
9.4 Objetivos:	42
9.5 Logros esperados	42
9.6 Metodología:	43
9.7 Cronograma	45
9.8 Recursos necesarios.....	46
9.9 Evaluación	47
10. EXPERIENCIAS EXITOSAS DE LIDERAZGO EN EL ACOMPAÑAMIENTO EDUCATIVO:	47
11. MI GRAN EXPERIENCIA EXITOSA.....	50
12. REFERENCIAS.....	54
13. ANEXOS	56

INTRODUCCIÓN

La calidad de la educación pende en gran parte de la calidad de dirección, la administración educativa juega un papel importante para alcanzar las metas y objetivos de la educación actual. Realizar diagnósticos institucionales permite estructurar un panorama acerca del contexto donde se desarrolla el hecho educativo. Los administradores deben innovar sus actividades en la búsqueda de un nuevo concepto administrativo fundamentado en el liderazgo y la confianza como herramientas importantes para construir administraciones flexibles, abiertas y participativas.

Después de haber desarrollado un diagnóstico y verificación objetiva de la situación que se desarrolla en el contexto de las instituciones que han sido investigadas es importante mencionar que a través del empoderamiento institucional se pudo constatar ausencia de administraciones acordes a los contextos actuales. En pleno siglo XXI es necesario que los directores y docentes logren una cultura de comunicación efectiva fundamentada en la asertividad, logrando de tal forma entablar climas dispositionales que permitan el mejoramiento integral de la institución educativa.

A continuación, se describe el proceso desarrollado de forma ordenada y puntual en torno a la importancia del liderazgo y la gerencia administrativa y la incidencia que guarda en el ámbito educativo. De acuerdo al estudio realizado se puede determinar que mediante la implementación de planes de mejora continua se pretende involucrar a los directores y docentes a ambientes de integración y fortalecimiento institucional que favorezcan la comunicación y relaciones interpersonales dentro del ámbito laboral. Es necesario que se establezcan planes y programas que estén encaminados a identificar falencias para lograr

establecer respuestas a los problemas y mejorar de forma constante y continua las fortalezas institucionales.

A continuación, se describen una serie de acciones vinculadas a la problemática encontrada en cuatro instituciones del nivel medio que fueron foco de investigación y punto de partida para establecer acciones de mejora continua.

1. IDENTIFICACIÓN

- 1.1 Nombre de los planes de acción: Liderazgo y Gestión
- 1.2 Eje temático: Acompañamiento a Directores de Centros Educativos.
- 1.3 Cobertura: Instituto Nacional de Educación Básica de Telesecundaria de aldea Patí, Instituto Nacional de Educación Básica de Telesecundaria de aldea Chayen, Instituto Nacional de Educación Básica de Telesecundaria de caserío Nueva Libertad e Instituto Nacional de Educación Básica de Telesecundaria, de caserío Nuevo Platanillo.
Municipio: San Rafael Pie de la Cuesta,
Departamento: San Marcos
Sector educativo: 12-025
Cantidad de Directores: 4
- 1.4 Área: Rural
- 1.5 Sector: Oficial
- 1.6 Período de ejecución: del 27 de mayo al 02 de agosto de 2019

2. OBJETIVOS

2.1 Objetivo general

Promover una cultura de liderazgo y gestión entre los directores y directoras para aumentar la organización de los diferentes procesos, la dirección y el control de los resultados en los centros educativos.

2.2 Objetivos específicos

- a) Socializar las estrategias de liderazgo con los directores para afianzar la observancia de las buenas prácticas en las aulas.
- b) Identificar la importancia del trabajo en equipo para el logro de los objetivos institucionales.
- c) Categorizar los elementos claves para practicar una cultura de confianza en los establecimientos educativos.

3. JUSTIFICACIÓN

Los problemas a nivel administrativo que se presentan recurrentemente en el sistema educativo actual están ligados precisamente a la falta de liderazgo de los directores para poder organizar y distribuir de forma equitativa el trabajo. Este tipo de situaciones repercuten drásticamente en las relaciones interpersonales de los miembros de la comunidad educativa. Este problema se manifiesta recurrentemente por la falta de liderazgo de los administradores ante las acciones gerenciales que deben realizar dentro de la institución.

El plan se implementó porque, luego del diagnóstico situacional se observó la necesidad de fortalecer las capacidades de los directores de los cuatro establecimientos educativos del nivel medio, para mejorar el clima laboral, a la vez de intercambiar experiencias y conocimientos y desarrollar diferentes estrategias de liderazgo, esto unido al desarrollo de habilidades gerenciales, promover la práctica del trabajo en equipo bajo una cultura que se realimente de la confianza y de procesos que conlleven una comunicación asertiva fortaleciendo estas acciones por medio de la conformación de comunidades de aprendizaje presenciales y virtuales, círculos de calidad y círculos de reflexión, complementadas con jornadas de acompañamiento educativo, para incrementar el liderazgo y la gestión en los directores, asimismo el optimismo en el desarrollo de las funciones, todo enmarcado en el trabajo colaborativo, el clima de confianza adecuado y en donde fluya una comunicación asertiva.

4. MARCO METODOLÓGICO

4.1 Diagnóstico:

El diagnóstico se realizó a través de un ciclo de observaciones que se dieron en los cuatro establecimientos educativos seleccionados.

La población que fue atendida fueron 4 directores, por esta razón la muestra fue censal.

Para recabar los datos o información se utilizó una Guía de Observación Estructurada que contenía tres variables y cada una con sus respectivos indicadores.

Luego de efectuar el análisis se determinó que cada uno de estos campos de estudio poseían cierto nivel de dificultad en su práctica diaria y de esto surgieron los problemas priorizados en los centros educativos. Los problemas priorizados fueron: la falta de liderazgo, el poco trabajo en equipo que se realiza y el bajo nivel de confianza que manifiestan los directores en su interrelación con los integrantes de su personal docente. Para un mejor tratamiento se agrupan las tres variables y sus indicadores respectivos, de esta manera:

Estrategias de liderazgo:

- a) Demuestra equilibrio emocional
- b) Actúa con optimismo en el desarrollo de sus funciones
- c) Busca nuevas y mejores maneras para realizar sus funciones
- d) Hace uso de la autocracia
- e) Ejerce autoridad con responsabilidad
- f) Busca la solución de los problemas, y no la búsqueda de culpables
- g) Realiza sus actividades con entusiasmo y dedicación

Trabajo en equipo:

- a) Busca consensos
- b) Promueve el trabajo colaborativo
- c) Reconoce los esfuerzos de cada docente
- d) Proporciona las instrucciones de manera clara
- e) Estimula la creatividad y el ingenio
- f) Conoce cuáles son las habilidades y las capacidades de cada docente

Cultura de confianza:

- a) Comunica la información en el momento justo
- b) Asigna responsabilidades y lo hace con justicia
- c) Brinda el mismo trato a todos
- d) Deja hacer sin convertirse en laissez faire, laissez passer (dejar hacer, dejar pasar)
- e) La comunicación es a doble vía y asertiva
- f) Retroalimenta aquellas acciones que ameritan mayor atención

4.2 El plan de acción

De acuerdo a los problemas priorizados con el Plan IN-1 se atendió a los establecimientos: Instituto Nacional de Educación Básica de Telesecundaria, aldea Chayen e Instituto Nacional de Educación Básica de Telesecundaria, aldea Patí, y con el Plan IN-2 se atendió a Instituto Nacional de Educación Básica de Telesecundaria, caserío Nuevo Platanillo e Instituto Nacional de Educación Básica de Telesecundaria, caserío Nueva Libertad, los 4 del municipio de San Rafael Pie de la Cuesta, San Marcos.

Nombre del plan: Liderazgo y Gestión				Código del plan: IN-1
META: 2 comunidades de aprendizaje presenciales y 1 comunidad de aprendizaje virtual en proceso conformadas con el respectivo acompañamiento.				
Oportunidades: Estrategias de liderazgo Trabajo en equipo Cultura de confianza				
Acción o tarea	Producto/ Medida de cumplimiento	Responsable	Período de ejecución	Insumos/colaboraciones
<p>FASE INICIAL</p> <ul style="list-style-type: none"> • Diagnóstico: Pre test (guía de observación) • Socialización de resultados • Priorización de intervención 	<p>Aplicación de instrumento.</p> <p>Análisis de resultados y priorización de necesidades</p>	Maestrante		<ul style="list-style-type: none"> • Guía de observación • Computadora • Impresora • Materiales de oficina
Socialización del plan de acción	Plan de acción socializado	Maestrante	19/06/2019 al 21/06/2019	<ul style="list-style-type: none"> • Listado de asistencia • Agenda • Planificación
<p>FASE DE INTERVENCIÓN</p> <ul style="list-style-type: none"> • Organización de Comunidad de Aprendizaje presencial con los temas: * El liderazgo educativo * Perfil de competencias gerenciales • Organización de Comunidad de Aprendizaje con los temas: * Trabajo en equipo: importancia, características y elementos claves. 	<p>2 directores fortalecen sus estrategias de liderazgo y gestión</p>	Maestrante	24/06/2019 al 28/06/2019	<ul style="list-style-type: none"> • Documentos de apoyo • Computadora • Impresora • Cañonera • Recursos didácticos • Materiales de oficina.

<p>* Cómo desarrollar una cultura de confianza</p> <ul style="list-style-type: none"> • Organización de Comunidad de Aprendizaje virtual, con el tema: <p>* La comunicación asertiva</p> <p>Continuo de roles y Mentorías</p>	<p>2 directores reconocen la importancia y practican el trabajo en equipo con sus docentes</p> <p>2 directores aumentan el clima de confianza y comunicación entre su personal.</p> <p>2 directores se manifiestan ante los demás, de forma simple, clara y oportuna.</p>		<p>01/07/2019 al 05/07/2019</p> <p>08/07/2019 al 12/07/2019</p> <p>15/07/2019 al 19/07/2019</p>	
<p>FASE FINAL</p> <ul style="list-style-type: none"> • Post test • Socialización de resultados del Pre test y Post Test 	<p>2 directores reciben retroalimentación luego del proceso de acompañamiento educativo.</p>	<p>Maestrante</p>	<p>22/07/2019 al 26/07/2019</p> <p>29/07/2019 al 02/08/2019</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Guía de observación • Computadora • Impresora • Materiales de oficina

Nombre del plan: Liderazgo y Gestión				Código del plan: IN-2
META: 2 círculos de calidad y 1 círculo de reflexión conformados con el respectivo acompañamiento.				
Oportunidades: Estrategias de liderazgo Trabajo en equipo Cultura de confianza				
Acción o tarea	Producto/ Medida de cumplimiento	Responsable	Período de ejecución	Insumos/colaboraciones
<p>FASE INICIAL</p> <ul style="list-style-type: none"> • Diagnóstico: Pre test (guía de observación) • Socialización de resultados • Priorización de intervención 	<p>Aplicación de instrumento.</p> <p>Análisis de resultados y priorización de necesidades</p>	Maestrante		<ul style="list-style-type: none"> • Guía de observación • Computadora • Impresora • Materiales de oficina
Socialización del plan de acción	Plan de acción socializado	Maestrante	19/06/2019 al 21/06/2019	<ul style="list-style-type: none"> • Listado de asistencia • Agenda • Planificación
<p>FASE DE INTERVENCIÓN</p> <ul style="list-style-type: none"> • Organización de Círculo de Calidad con los temas: <ul style="list-style-type: none"> * El liderazgo educativo * Perfil de competencias gerenciales • Organización de Círculo de Calidad con los temas: <ul style="list-style-type: none"> * Trabajo en equipo: importancia, características y elementos claves. * Cómo desarrollar una cultura de confianza • Organización de Círculo de Reflexión, con el tema: <ul style="list-style-type: none"> * La comunicación asertiva <p>Continuo de roles y Mentorías</p>	<p>2 directores fortalecen sus estrategias de liderazgo y gestión.</p> <p>2 directores reconocen la importancia y practican el trabajo en equipo con sus docentes.</p> <p>2 directores aumentan el clima de confianza y comunicación entre su personal.</p>	Maestrante	<p>24/06/2019 al 28/06/2019</p> <p>01/07/2019 al 05/07/2019</p> <p>08/07/2019 al 12/07/2019</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Documentos de apoyo • Cañonera • Laptop • Material didáctico • Equipo de oficina.

	2 directores se manifiestan ante los demás, de forma simple, clara y oportuna.		15/07/2019 al 19/07/2019	
<p>FASE FINAL</p> <ul style="list-style-type: none"> • Post test <p>Socialización de resultados del Pre test y Post Test</p>	2 directores reciben retroalimentación luego del proceso de acompañamiento educativo.		<p>22/07/2019 al 26/07/2019</p> <p>29/07/2019 al 02/08/2019</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Guía de observación • Computadora • Impresora • Materiales de oficina

5. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

5.1 El liderazgo educativo

El liderazgo se define como “situación de superioridad en que se halla una empresa, un producto o un sector económico, dentro de su ámbito” (Real Academia Española de la Lengua, 2011, p.57)

(Ambrocio, 2014) Afirma que:

La palabra líder viene del inglés “leader”, y significa, persona a la que un grupo sigue, reconociéndola como jefe u orientador/a. En tanto, Palomo (2010) expone que el tema del liderazgo ha sido objeto de varios estudios durante distintas épocas. Menciona que en 1940 Kurt Lewin y sus colaboradores inician a investigarlo sistemáticamente; luego, afirma que, en 1950, Bennis expresaba con ironía, que el tema del liderazgo, quizá era el tópico sobre el que se había escrito más, pero sobre el que menos se sabía en el campo de las ciencias sociales. Tal aseveración, tiene alta vigencia en la actualidad.

5.1.1 Teorías sobre el liderazgo educativo

De acuerdo a Murillo, Barrio y Pérez (1999), la investigación sobre liderazgo arranca a inicios de siglo XX; reconocen que ha existido un reciclaje de las ideas que tienen como punto común, entender el liderazgo y la gestión como íntimamente unidos. Durante las décadas de los 30 y 40, la teoría de los rasgos defendía que los líderes nacían y no se hacían; sin embargo, los estudios respectivos no lograron demostrar tal hipótesis. En la misma línea, se enmarcó la Teoría de la gran persona, con una visión sobre el liderazgo que atribuye virtudes eficaces a cuestiones innatas; no obstante, los líderes no se diferencian mucho de las demás personas en la vida cotidiana, son los rasgos de personalidad adquiridos desde la niñez los que otorgan a las personas carisma y

predisposición a liderar de acuerdo a la teoría de Hogg y Vaughan. Más tarde, se desarrolló la teoría conductual, que dio lugar a la clasificación de líder permisivo (*laissez faire*), democrático y autocrático.

En 1943, Lippit y White, efectuaron un estudio clásico, donde usaron actividades post escolares para estudiar los efectos de los estilos de liderazgo a lo interno del grupo, la moral y capacidad de ejecución de tareas. Los resultados fueron los siguientes: los autocráticos daban órdenes, eran fríos y se concentraban en el momento. Los democráticos pedían sugerencias, debatían los planes y se comportaban como miembros ordinarios. Los *laissez – faire* dejaban que el grupo tomara sus decisiones y no intervenían. Concluyeron que el liderazgo democrático era más apreciado y productivo. (Palomo, 2010)

5.1.2 Características de un líder

Citado en (Ambrocio, 2014)

Señala Donis, cuatro características básicas de un líder: su visión ganadora caracterizada por poseer pleno conocimiento de las oportunidades que se presentan, saber que los pequeños logros contribuyen a alcanzar las grandes metas, utilizar las crisis como retroalimentación y aprendizaje y saber convertir las deficiencias en ventajas; su pasión por la vocación que le permite esforzarse al máximo y estar prevenido para las oportunidades con mucha anticipación; su integridad que le posibilita actuar con ética, tener la confianza plena del personal en él para poder trabajar por un objetivo común, revisar sus valores constantemente y trabajar para el eterno perfeccionamiento y su audacia y curiosidad para descubrir, investigar e informarse, reconocer que la información y el conocimiento le brindan ventaja y manejar muy bien los momentos para actuar.

Está establecido que “no importa cuán dotado sea un líder, sus dotes nunca alcanzarán su máximo potencial sin la aplicación de la autodisciplina. Ésta permite que un líder alcance el nivel más elevado y es la clave para un liderazgo duradero” (Mantilla, 2008) Respecto a las características del liderazgo, afirma

tiene muchas facetas como el respeto, la experiencia, la fuerza emocional, la disciplina, el sentido de la oportunidad, entre otros. Destaca que muchos de los factores que entran en juego son intangibles por eso los líderes requieren madurar para ser efectivos.

5.1.3 El director escolar como líder

El director escolar ejerce una influencia importante en el aprendizaje de los alumnos de manera directa e indirecta. Debido a las abundantes y complejas interrelaciones que se dan en el seno y alrededor de la institución educativa el ejercicio de un buen liderazgo sirve de cohesión y orientación; por ello, precisa de las competencias profesionales para una mayor efectividad.

El informe Mckinsey expone que el buen liderazgo de la dirección es un factor determinante en la calidad de la educación y que, después de la labor docente en el aula, es el segundo factor que contribuye a lo que aprende el alumnado. Sobre este particular, los directores se quedan normalmente en el nivel de gestores de los recursos del centro. Ejercen un liderazgo defensivo, reactivo y de supervivencia, ya que muchas veces, tratan a docentes, padres o alumnos desanimados, desinteresados y agresivos. (Leithwood, 2009. P.31) Al mismo tiempo, presenta los indicadores que conforman el perfil ideal del director de la manera siguiente:

- a. Vela por la misión institucional.
- b. Demuestra responsabilidad, respeto y compromiso.
- c. Fomenta un clima de trabajo y cultura organizacional agradable.
- d. Favorece el aprendizaje cooperativo.
- e. Promueve una adecuada planificación.
- f. Impulsa la profesionalización.
- g. Evalúa interna y externamente.
- h. Promueve la calidad e innovación.
- i. Promociona la participación.

j. Mantiene alta comunicación.

5.1.4 Estrategias de liderazgo

En el estudio del liderazgo, nunca ha trabajado tanta gente para decir tan poco. El liderazgo es, sin duda alguna, el tema que más se estudia y que menos se entiende. El liderazgo requiere ser analizado bajo tres contextos principales: El contexto del compromiso, el de la complejidad y el de la credibilidad. En gran medida la figura del liderazgo es la diferencia entre quienes administran, haciendo bien lo que hacen y quienes lideran, haciendo lo que hay que hacer.

Entre las cuatro estrategias básicas para cultivar el liderazgo, se mencionan:

Estrategia 1: La atención a través de la visión. Es decir, la creación del enfoque. La visión atrapa y cuando se mezcla la intensidad de la visión y el compromiso con ella se genera un efecto de mágico magnetismo. Para definir esto, que mejor que un maravilloso texto de Bernard Shaw: Esta es la verdadera alegría de la vida: La de emplearse a fondo con una finalidad cuya grandeza uno mismo reconoce, la de ser una fuerza de la naturaleza y no un manojito insignificante y egoísta de enfermedades y resentimientos que se lamenta de que el mundo no se dedique a hacerle feliz. (...). La vida no es para mí una "simple velita", sino una suerte de espléndida antorcha que por ahora me toca llevar, y deseo que arda con todo el brillo posible antes de pasarla a las generaciones futuras. (Warren, 2008)

Estrategia 2: El significado a través de la comunicación. Toda organización depende de la existencia de significados. En un entorno incierto el papel de liderazgo reside en la búsqueda del "saber por qué" a diferencia del "saber cómo".

Estrategia 3: La confianza a través del posicionamiento. La confianza como elemento clave, como lubricante que permite que los equipos trabajen, la confianza como pegamento que mantiene la integridad de las organizaciones. Y

la confianza a través del posicionamiento tiene que ver con la predictibilidad. Hay dos razones de peso para Bennis por las que esta estrategia es imprescindible: La primera porque la confianza mantiene la integridad de una organización (y para que tenga integridad es necesario que tenga identidad). La segunda razón tiene que ver con la constancia, con “el mantenimiento del rumbo y con la paciencia heroica” para que las cosas se lleven a buen puerto.

Estrategia 4: El despliegue del yo mediante la consideración positiva de sí mismo, construyendo esta consideración positiva mediante tres elementos: El autoconocimiento de fortalezas y debilidades, la capacidad para entrenar estas fortalezas y aligerar las debilidades y, por último, la habilidad para discernir la adecuación de las fortalezas y debilidades a las necesidades propias del equipo o la organización. (Warren, 2008)

Tener una buena consideración de uno mismo tiene el poder de transmitirse a otros y de conseguir valorar positivamente a los demás. Es un efecto poderoso que da sentido al liderazgo. Construir un buen concepto de nosotros mismos nos ayuda a esperar más de cada uno de nosotros. Esta es una esencia del auto liderazgo.

5.2 Perfil de competencias gerenciales

No se puede aspirar que en la actualidad una institución cumpla con su misión, si la misma no parte de un enfoque diferente e inteligente sobre las competencias gerenciales que considere unos valores, procesos y tecnologías enmarcado en un proyecto de cambio planificado que la lleve al logro de una infraestructura y plataforma tecnológica moderna, con un personal directivo, gerencia y coordinador alineado con una visión compartida, integrados en equipos de trabajo, con una actitud abierta al cambio, con una excelente forma de desempeñarse y hacer las cosas sistémicamente que responda a la velocidad y requerimientos de sus usuarios tanto externos como internos.

Las organizaciones que desean sobrevivir dentro del mercado mundial, deben diferenciarse de sus competidores; por cuanto necesitan ser mejores en comparación con ellos cuando se trata de hacer cosas valiosas para los clientes. En este sentido, se logra una ventaja competitiva al adoptar competencias gerenciales dirigidas a la satisfacción de los clientes a través de la competitividad en costos, productos de calidad, velocidad de respuesta e innovación constantes, basados en organizaciones inteligentes. Razón por la cual, es importante resaltar el papel de las personas dentro de las organizaciones como fuente de ventajas competitivas. Por cuanto, es el recurso humano quien ejecuta las actividades.

5.2.1 Competencias gerenciales

La planificación: Consiste en especificar los objetivos a lograr, decidiendo con anticipación las acciones adecuadas a emprender. Entre las actividades de planificación se encuentran: el análisis de situaciones actuales, la anticipación al futuro, la determinación de objetivos, la decisión de los tipos de actividades en las que participará la empresa, la elección de estrategias y la determinación de los recursos necesarios para lograr las metas de la organización, señalan que los gerentes planifican por tres razones: Primero, fijar un rumbo general para cumplir con la visión de la organización. Segundo, identificar y asignar los recursos requeridos por la organización para alcanzar sus objetivos. Tercero, decidir cuáles actividades es necesario a fin de lograrlos.

Organización: Es el proceso de creación de una estructura de relaciones que le permita a los empleados realizar los planes de la gerencia, así como cumplir con los objetivos organizacionales. El éxito de una empresa depende en gran medida de la habilidad gerencial para utilizar con eficiencia y eficacia los recursos. A través de una organización eficaz, los gerentes se encargan de: coordinar los recursos (humanos, financieros, físicos, de información, entre otros) necesarios para lograr los objetivos; así como las acciones dirigidas a

atraer gente a la organización, especificar las responsabilidades del puesto, agrupar tareas en unidades de trabajo, distribuir recursos, crear condiciones para que las personas y las actividades funcionen en conjunto para alcanzar el máximo éxito.

La dirección: Supone hacer que los demás realicen las tareas necesarias para lograr los objetivos de la organización. Comprende el contacto cercano con la gente, orientándola e inspirándola hacia la consecución de las metas tanto individuales, como de la empresa. Consiste en estimular a las personas a desempeñarse bien; a través de un liderazgo efectivo, motivándolos, comunicándose con ellos y, resolviendo los conflictos generados en el entorno laboral.

El control: El proceso mediante el cual una persona, un grupo o una organización vigilan el desempeño y emprende acciones correctivas. Un sistema de control efectivo transmite mensajes oportunos a los gerentes cuando las cosas no marchan de acuerdo con lo planificado, alertándolos sobre la necesidad de implementar medidas correctivas. (Bravo, 2011, p.132)

5.3 Trabajo en equipo

Tomado de (Tzul, 2015)

Para Díaz y Hernández es una estrategia de las cuatro que existen, sobre el trabajo cooperativo, en inglés es denominada Student Team Achievement Division, STAD. Es propuesto por Robert Slavin, para aprender en equipo o Student Team Learning, STL. Debido a su enfoque sobre trabajar en conjunto, es formar grupos heterogéneos, de 4 a 5 miembros, quienes trabajan conjuntamente para apropiarse de la temática, según la actividad presentada por el docente. Seguidamente se evalúa el conocimiento de cada estudiante sin recibir ayuda de los compañeros; por ello, se insta a los miembros del equipo a velar por el avance de los compañeros como del propio.

5.3.1 Base metodológica

Tiene sus fundamentos en el aprendizaje cooperativista, el cual trabaja bajo dos premisas, la primera es: Para aprender se solicita la constante participación del propio estudiante, pues nadie puede sustituirle, solo que alguien le ayude en este proceso y la segunda: Se aprende mejor y sobreabundantemente, sí de forma correcta se aplica la cooperación en conjunto que involucra: ayuda mutua, conocer a los miembros del grupo y en los momentos que surgen intercambios de opiniones donde deben los estudiantes ponerse de acuerdo, se crea un conflicto mental que da paso a revisar lo aprendido.

5.3.2 Características de los equipos de trabajo

Tomado de (Berrocal, 2017, p.67-69)

Un equipo de aprendizaje cooperativo es caracterizado por la ayuda mutua que se brindan entre integrantes para lograr la meta, todos asumen la responsabilidad que les corresponde y evalúan su funcionamiento. Mientras que, un grupo de trabajo tradicional, la ayuda mutua es inexistente, por lo tanto, la responsabilidad la asumen unos cuantos integrantes, a quienes se les atribuye el alcance de la meta.

5.4 Cultura de confianza

La organización es la expresión de una realidad cultural, y están llamadas a vivir en un mundo de permanente cambio, tanto en lo social como en lo económico y tecnológico, o, por el contrario, como cualquier organismo, encerrarse en el marco de sus límites formales. En ambos casos, esa realidad cultural refleja un marco de valores, creencias, ideas, sentimientos y voluntades de una comunidad institucional. La confianza institucional (y la confianza en la Administración Pública) es fundamental para el funcionamiento y eficiencia de nuestros sistemas políticos en tanto principios liberales se combinan (queriendo o sin querer) con principios republicanos en el diseño de los sistemas actuales. Esto también explica por qué organismos internacionales promotores de la democracia liberal se preocupan en los últimos años por incorporar a la confianza entre sus objetos de análisis.

La razón principal para hablar de la confianza no son los fallos o problemas que pueda tener el modelo liberal en la práctica; para que la desconfianza sea sinónimo de vigilancia se demanda ciudadanos informados, educados y con tiempo suficiente para ejercer labores de control y reclamo. Tampoco la garantía de que el cumplimiento de la ley ahorre costes en vigilancia social. La confianza es relevante en tanto nuestros sistemas políticos apuestan por la gobernanza como modelo de gestión social. Si la gobernanza se realiza a partir del codiseño, codecisión, coproducción, complementación y coevaluación, la coordinación entre actores diferentes es la piedra de toque de la misma y la confianza un asunto de gran relevancia. Sin confianza la colaboración se antoja improbable y, en el caso de que exista, dicha colaboración será episódica o coyuntural y no un elemento que permita pensar en la participación ciudadana en la cogestión de lo público. (Güemes, 2015, p.58)

No es menos cierto, que la falta de planificación y liderazgo en esas organizaciones ha generado el deterioro en sus funciones, ya que no se comparte la filosofía de la organización los valores, creencias y objetivos; estos llegan a provocar desacuerdos entre gerencia, subalternos y operarios; con lo cual la inestabilidad laboral lleva a la organización a un cambio constante de personal, porque dentro de la organización no está establecida una cultura organizacional con la cual los colaboradores se identifiquen y quieran hacerla suya. (Ángel, 2013, p.54)

La confianza es algo natural, es algo con lo que no podemos dejar de vivir. El hombre nace y confía, primero en su madre, y luego confía en sí mismo. La confianza es la base de la comunicación y la comunicación es uno de los pilares de una buena administración de las organizaciones. La confianza o falta de confianza o desconfianza es uno de los temas del liderazgo en las organizaciones cada vez más estudiados. (Dargam, 2011, p.6)

5.4.1 La comunicación asertiva

La comunicación es el intercambio de ideas entre dos o más personas, la comprensión del diálogo lo realizan mediante un código, lenguaje o idioma, mediante ella hay la comunicación se hace cultura, amistades, etc. en la actualidad nos encontramos en un descontrolado de información por todos los medios, que pocos aprovechan positivamente.

La sociedad en común debe de tener el buen dominio de la comunicación asertiva, ya que de esta forma la interrelación se dará con ahínco y respeto, porque de lo contrario la comunicación será un desorden y sin compatibilidad, según sea el dominio de asertividad en una persona responderán los que los rodea, si una persona inspira confianza a los demás, pues ellos también corresponderán a ese trato cordial, pero se verá en algunas personas la falta de respeto o agresión, será en un pequeño porcentaje, que a la larga buscará su superación personal y aprenderá con la experiencia de la vida.. (Berrocal, 2017, p.67-69)

5.4.2 Algunos consejos para poner en práctica la asertividad

Como hemos dicho antes, de los directivos y gerentes depende la aplicación de modelos más o menos asertivos en las empresas. Son ellos el punto de referencia. Luego, en un segundo nivel, deben garantizar que las prácticas asertivas se apliquen en las secciones o departamentos que conforman el mapa corporativo. Cuando se encuentran en esta segunda etapa, deben luchar contra algunos perfiles de trabajadores que se oponen al modelo asertivo. Los principales son:

- a) El encasillado
- b) El que pasa inadvertido
- c) El difícil
- d) El indisciplinado
- e) El quejumbroso

- f) El que se deja explotar
- g) El desorientado
- h) El desconfiado
- i) El que se cree la víctima

Incentivar las actividades integradoras. Puede ser a través de la gestión interna o de grupos de apoyo externos. El coaching empresarial, por ejemplo, es una buena opción para redefinir las dinámicas de grupos, los roles de cada uno de sus miembros y los objetivos comunes. Plantear situaciones de conflicto. Aunque no vaya más allá de una simple dinámica, este tipo de escenarios activa en los trabajadores su capacidad para buscar soluciones y estrategias de beneficio colectivo. Son actividades de las que se suele sacar información valiosa.

Generar compromisos puntuales. A la hora de delegar funciones en otros, es preciso que los miembros de los equipos tomen conciencia de lo que supone este proceso y lo asuman con responsabilidad. En lo posible, se debe fomentar la comunicación entre ellos para que dialoguen y lleguen a acuerdos, sin olvidar, claro, las estrategias que han dado marcha a los procesos. Destacar a los trabajadores más asertivos. Se trata de poner en marcha un incentivo mensual o quincenal para destacar a la persona más asertiva. Más allá de la recompensa, el propósito de la dinámica es que las prácticas de este tipo se hagan habituales dentro del clima laboral. (Escuela de Negocios, 2017)

5.4.3 Estrategias de asertividad

La asertividad se aprende, nadie nace siendo menos o más asertivo. En el proceso de nuestras vidas adquirimos una valiosa e importante experiencia de la vida, en algunas personas que exploran la vida ven el entorno de diferente forma y son más discretos en sus opiniones o ideas transmitidas en cualquier momento de nuestra vida cambiamos la dinámica que teníamos hasta entonces y sustituirla por otra más adecuada y respetuosa.

Con respecto a las estrategias internas, hay que tener claro que se tienen unos derechos asertivos, en una interlocución tanto como las personas y nosotros mismos merecemos ser tratados con respeto. En cuanto a las estrategias externas las conductas sumisas o agresivas se debe sustituir por las conductas asertivas y respetuosas, es importante el autocontrol, el dominio del temperamento muchos perdemos la paciencia con nuestros semejantes, pero con una comunicación clara y moderada se verá eficaz el diálogo. (Cavero, 2015)

6. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

6.1 Resultados del primer plan de acción: Liderazgo y Gestión

Establecimientos Educativos: Instituto Nacional de Educación Básica de Telesecundaria, aldea Chayen Instituto Nacional de Educación Básica de Telesecundaria, aldea Patí	
Datos cuantitativos antes de la intervención	Datos cuantitativos después de la intervención
<p>1. Estrategias de liderazgo</p> <p>1.1. El 50% de los directores actúan muy optimistas en su desempeño, tanto en lo técnico como en lo administrativo.</p> <p>1.2. El 50% de los directores ejercen su autoridad a la par de la responsabilidad.</p> <p>1.3. El 75% de los directores resuelven las situaciones que les afectan sin ir en la búsqueda de quien los ha ocasionado, las soluciones por encima de la culpabilidad.</p> <p>2. Trabajo en equipo</p> <p>2.1 El 75% de los directores le dan énfasis</p>	<p>1.1. El 100% de los directores actúan con optimismo en su desempeño, técnico y administrativo.</p> <p>1.2. El 100% de los directores ejercen su autoridad a la par de la responsabilidad.</p> <p>1.3. El 100% de los directores resuelven las situaciones que les afectan sin ir en la búsqueda de los culpables, sino enfocándose directamente en la solución.</p> <p>2.1 El 100% de los directores le dan énfasis al trabajo colaborativo, considerando</p>

<p>al trabajo colaborativo, como el camino para la consecución de los objetivos y metas.</p> <p>2.2 El 50% de los directores, valoran los esfuerzos que los docentes brindan en la ejecución de diversas actividades en beneficio de la comunidad educativa.</p> <p>2.3. El 50% de los directores estimulan la creatividad y las prácticas ingeniosas de los docentes.</p> <p>3. Cultura de confianza</p> <p>3.1 El 50% de los directores brindan un trato igualitario a todos los docentes bajo su responsabilidad.</p> <p>3.2 El 50% de los directores da ciertas libertades a los docentes a su cargo, sin convertirse en laissez faire, laissez passer (dejar hacer, dejar pasar),</p> <p>3.3. El 75% de los directores brindan retroalimentación a determinadas acciones que lo ameritan.</p>	<p>que es el camino para la consecución de los objetivos y metas.</p> <p>2.2 El 75% de los directores, valoran los esfuerzos que los docentes brindan en la ejecución de diversas actividades en beneficio de la comunidad educativa.</p> <p>2.3. El 100% de los directores estimulan la creatividad y las prácticas ingeniosas de los docentes.</p> <p>3.1 El 75% de los directores brindan un trato igualitario a todos los docentes bajo su responsabilidad.</p> <p>3.2 El 100% de los directores da libertad a los docentes, insistiendo en que se actúe con responsabilidad.</p> <p>3.3. El 100% de los directores brindan retroalimentación a las acciones que lo ameritan.</p>
<p>Datos cualitativos antes de la intervención</p>	<p>Datos cualitativos después de la intervención</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Se encontró a directores no muy dedicados a su quehacer técnico y administrativo. • Se tenía la cultura de dirigir, hacer que se realicen las acciones, pero no se iba al frente de las mismas. • Algunos directores al ir resolviendo algunas dificultades buscaban culpables sin dar soluciones definitivas. • No todos los directores realizaban trabajo en equipo, se enfocaban hacia las individualidades. • En los institutos no se valoraba adecuadamente el esfuerzo de cada docente en las diversas actividades que se les encomiendan. • Existía en los establecimientos educativos mucha carga de individualismo y no 	<ul style="list-style-type: none"> • Los directores adoptaron una actitud de dinamismo, seguridad y certeza en sus actividades técnicas y administrativas. • Se transformaron en directores que van al frente, que dicen hagámoslo y encaminan las acciones a la par de los docentes. • Los directores ahora se enfocan en las dificultades que se les presentan y les dan soluciones adecuadas. • Se refleja trabajo en equipo para ir en búsqueda de los objetivos y metas propuestas dentro de la institución educativa. • Ahora se realizan reuniones de evaluación de las actividades y en ellas se aprovecha para elogiar los logros de los miembros del personal docente. • Se fomentan espacios para la creatividad y las prácticas ingeniosas de los docentes.

<p>permitían estimular la creatividad e ingenio de los docentes.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se reflejaba parcialidad en las asignaciones, cierto favoritismo hacia algunos docentes. • Libertades a medias dentro del personal, con muestras de carga de control para evitar irresponsabilidades. • No obraba una cultura de confianza fluida, poco compromiso, cierta intolerancia en las relaciones interpersonales. • No se había compartido temáticas mediante la implementación de comunidades de aprendizaje presencial y virtual. 	<ul style="list-style-type: none"> • El trato ha mejorado, hay muestras de imparcialidad en las asignaciones hacia los docentes. • Se da libertad en el actuar docente y siempre apegado a un clima de responsabilidad. • El clima de confianza ha aumentado, derivando de ello mayor compromiso, tolerancia y asertividad en las relaciones interpersonales. • La participación en comunidades de aprendizaje tanto presencial como virtual fue algo novedoso y de mucho provecho para el crecimiento profesional.
--	---



Fotografía No. 1. Reunión de socialización del Plan de Acción 1 con Directores de Centros educativos oficiales del nivel medio, municipio de San Rafael Pie de la Cuesta, San Marcos.



Fotografía No. 2. Comunidad de Aprendizaje en donde se abordó las temáticas El Liderazgo Educativo y las Competencias Gerenciales con la participación de directora y director del nivel medio, municipio de San Rafael Pie de la Cuesta, San Marcos.



Fotografía No. 3. Reunión de Socialización de los resultados de la etapa de intervención, con Directores de Centros educativos oficiales del nivel medio, municipio de San Rafael Pie de la Cuesta, San Marcos.

6.2 Resultados del segundo plan de acción: Liderazgo y Gestión

Establecimientos Educativos: Instituto Nacional de Educación Básica de Telesecundaria, caserío Nuevo Platanillo Instituto Nacional de Educación Básica de Telesecundaria, caserío Nueva Libertad	
Datos cuantitativos antes de la intervención	Datos cuantitativos después de la intervención
<p>1. Estrategias de liderazgo</p> <p>1.1. El 50% de los directores actúan muy optimistas en su desempeño, tanto en lo técnico como en lo administrativo.</p> <p>1.2. El 50% de los directores ejercen su autoridad a la par de la responsabilidad.</p> <p>1.3. El 75% de los directores resuelven las situaciones que les afectan sin ir en la búsqueda de quien los ha ocasionado, las soluciones por encima de la culpabilidad.</p> <p>2. Trabajo en equipo</p> <p>2.1 El 75% de los directores le dan énfasis al trabajo colaborativo, como el camino para la consecución de los objetivos y metas.</p>	<p>1.1. El 100% de los directores actúan con optimismo en su desempeño, técnico y administrativo.</p> <p>1.2. El 100% de los directores ejercen su autoridad a la par de la responsabilidad.</p> <p>1.3. El 100% de los directores resuelven las situaciones que les afectan sin ir en la búsqueda de los culpables, sino enfocándose directamente en la solución.</p> <p>2.1 El 100% de los directores le dan énfasis al trabajo colaborativo, considerando que es el camino para la consecución de los objetivos y metas.</p>

<p>2.2 El 50% de los directores, valoran los esfuerzos que los docentes brindan en la ejecución de diversas actividades en beneficio de la comunidad educativa.</p> <p>2.3. El 50% de los directores estimulan la creatividad y las prácticas ingeniosas de los docentes.</p> <p>3. Cultura de confianza</p> <p>3.1 El 50% de los directores brindan un trato igualitario a todos los docentes bajo su responsabilidad.</p> <p>3.2 El 50% de los directores da ciertas libertades a los docentes a su cargo, sin convertirse en <i>laissez faire, laissez passer</i> (dejar hacer, dejar pasar).</p> <p>3.3. El 75% de los directores brindan retroalimentación a determinadas acciones que lo ameritan.</p>	<p>2.2 El 75% de los directores, valoran los esfuerzos que los docentes brindan en la ejecución de diversas actividades en beneficio de la comunidad educativa.</p> <p>2.3. El 100% de los directores estimulan la creatividad y las prácticas ingeniosas de los docentes.</p> <p>3.1 El 75% de los directores brindan un trato igualitario a todos los docentes bajo su responsabilidad.</p> <p>3.2 El 100% de los directores da libertad a los docentes, insistiendo en que se actúe con responsabilidad.</p> <p>3.3. El 100% de los directores brindan retroalimentación a las acciones que lo ameritan.</p>
<p>Datos cualitativos antes de la intervención</p>	<p>Datos cualitativos después de la intervención</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Se encontró a directores no muy dedicados a su quehacer técnico y administrativo. • Se tenía la cultura de dirigir, hacer que se realicen las acciones, pero no se iba al frente de las mismas. • Algunos directores al ir resolviendo algunas dificultades buscaban culpables sin dar soluciones definitivas. • No todos los directores realizaban trabajo en equipo, se enfocaban hacia las individualidades. • En los institutos no se valoraba adecuadamente el esfuerzo de cada docente en las diversas actividades que se les encomiendan. • Existía en los establecimientos educativos mucha carga de individualismo y no permitían estimular la creatividad e ingenio de los docentes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Los directores adoptaron una actitud de dinamismo, seguridad y certeza en sus actividades técnicas y administrativas. • Se transformaron en directores que van al frente, que dicen hagámoslo y encaminan las acciones a la par de los docentes. • Los directores ahora se enfocan en las dificultades que se les presentan y les dan soluciones adecuadas. • Se refleja trabajo en equipo para ir en búsqueda de los objetivos y metas propuestas dentro de la institución educativa. • Ahora se realizan reuniones de evaluación de las actividades y en ellas se aprovecha para elogiar los logros de los miembros del personal docente. • Se fomentan espacios para la creatividad y las prácticas ingeniosas de los docentes.

<ul style="list-style-type: none"> • Se reflejaba parcialidad en las asignaciones, cierto favoritismo hacia algunos docentes. • Libertades a medias dentro del personal, con muestras de carga de control para evitar irresponsabilidades. • No obraba una cultura de confianza fluida, poco compromiso, cierta intolerancia en las relaciones interpersonales. • No se había participado en círculos de calidad y círculos de reflexión abordando diversas temáticas. 	<ul style="list-style-type: none"> • El trato ha mejorado, hay muestras de imparcialidad en las asignaciones hacia los docentes. • Se da libertad en el actuar docente y siempre apegado a un clima de responsabilidad. • El clima de confianza ha aumentado, derivando de ello mayor compromiso, tolerancia y asertividad en las relaciones interpersonales. • El participar en círculos de calidad y círculos de reflexión ha sido motivante para fortalecer el liderazgo educativo, las habilidades gerenciales, el trabajo en equipo, el clima de confianza y la asertividad.
--	---



Fotografía No. 4. Reunión de socialización del Plan de Acción 2 con Directores de Centros educativos oficiales del nivel medio, municipio de San Rafael Pie de la Cuesta, San Marcos.



Fotografía No. 5. Círculo de Calidad en donde se abordó las temáticas El Trabajo en Equipo y Cultura de Confianza con la participación de directora y director del nivel medio, municipio de San Rafael Pie de la Cuesta, San Marcos.



Fotografía No. 6. Reunión de Socialización de los resultados de la etapa de intervención, con Directores de Centros educativos oficiales del nivel medio, municipio de San Rafael Pie de la Cuesta, San Marcos.

7. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Después de realizado un análisis global de la situación y tomando en cuenta los contextos educativos, fue necesario tomar como punto importante la elaboración del diagnóstico como piedra angular del proceso. La identificación de las debilidades institucionales se convierte en el punto de partida para establecer un plan de acción que sirva para fortalecer la labor educativa que realizan las instituciones.

Los resultados obtenidos antes y durante el proceso permiten ajustar acciones oportunas que se llevarán a cabo tomando en cuenta las fortalezas detectadas. Existe gran voluntad de parte de quienes conforman las instituciones para lograr procesos de mejora continua que permitan a través de capacitaciones mejorar

acciones educativas para el bienestar integral de la comunidad educativa tomando en cuenta las potencialidades evidenciadas por parte de los directores, se pueden redescubrir habilidades y destrezas aplicables en la educación.

En las instituciones objeto de investigación se pudo determinar problemas en el proceso de planificación, teniendo en cuenta la importancia que tiene este proceso en el quehacer de los directores es necesario mencionar que el éxito administrativo depende directamente también de la efectividad administrativa que se desarrolle en materia de planificación. Si definimos la administración educativa como un proceso dinámico y evolutivo que conoce y se enfrenta a las condiciones internas y externas que rodean su quehacer y propicia una educación progresista y democrática. Aquí la planificación tiene que ver con el ordenamiento y estructuración de acciones, con el fin de obtener metas y fines propuestos de antemano y tendientes a facilitar la formación de individuos que se realicen como tales.

Los actores en este proceso son tanto los administradores educativos o administradoras educativas, personal docente, estudiantes, padres y madres de familia. La participación de los mismos depende del enfoque de planificación que se siga. Existen tres enfoques administrativos que deben ser conocidos por los directores de los establecimientos para que de tal forma se pueda establecer un acercamiento con cada modelo, si analizamos el normativo, estratégico y participativo. Se destaca el enfoque participativo como opción cualitativa, donde el análisis crítico, con miras a la transformación social y económica es importante.

En el ejercicio de la administración educativa, la planificación ocupa un lugar importante, ya que a partir de ella y con base en un diagnóstico situacional previo, se ejecutan las acciones que tienen que ver con el logro de objetivos y metas referidas al proceso de los aprendizajes. Este proceso se puede contemplar y operacionalizar, de acuerdo a la concepción de administración

educativa que tengan los directores y directoras de las instituciones educativas y al enfoque de planificación a través del cual partan para su implementación.

Como indica Ángel 2013, la falta de planificación y liderazgo en esas organizaciones ha generado el deterioro en sus funciones, ya que no se comparte la filosofía de la organización los valores, creencias y objetivos; estos llegan a provocar desacuerdos entre gerencia, subalternos y operarios. Esta definición se enmarca en un proceso que se lleva a cabo dentro de la escuela como institución, pero que, a la vez, mantiene el contacto con la realidad social que la rodea. Es decir, el entorno o contexto es un elemento que influye y es influido por los procesos administrativos en el campo educativo.

Esta importante tarea del administrador o administradora en el campo de la educación media, debe reflejar elementos clave como: el dinamismo, el conocimiento, el esfuerzo y la coordinación, para que propicie una educación progresista y democrática, que le permita ser un agente movilizador o movilizadora de un proceso de formación de individuos, no solo en el arte de la escritura y la lectura, sino también, con una visión y una conciencia crítica del mundo, capaces de innovar y buscar soluciones a sus necesidades, con sentido de libertad e independencia. Ante esta realidad el administrador o administradora no está solo, ni podría, sino que por el contrario cuenta con otros actores: en primer lugar, es parte de un equipo de docentes, que de igual manera son forjadores de esa conciencia crítica. Unido al director y docentes, se encuentra también la participación de los mismos estudiantes y padres y madres de familia, cuya realidad es importante que se conozca.

La comunicación es la más básica y vital necesidad de los seres humanos, constituye un vehículo universal de intercambio entre los habitantes del planeta, es motor y expresión de la actividad social, traduce el pensamiento en actos, de allí que tenga incidencia en lo individual y en lo colectivo. La comunicación constituye una herramienta, un elemento clave en la organización esencial para

impulsar al gerente a alcanzar altos niveles de productividad y eficiencia en las organizaciones educativas y juega papel primordial en el mantenimiento de la Institución.

El abordaje de este proceso de planificación, depende de la concepción que se tiene de la misma, y tiene que ver con el ordenamiento de acciones para el logro de fines y metas propuestas, y con la utilización de recursos que por lo general son insuficientes. Parte de un diagnóstico situacional que evidencie los problemas y necesidades relevantes, así como de los recursos y posibilidades dentro de la realidad en que se enmarca. Para Berrocal 2017, la comunicación asertiva es; Acción y efecto de comunicar” “trato, correspondencia entre dos o más personas; junta o unión de algunas cosas con otras”. Ya durante el siglo XX se agregó a esta concepción el aspecto tecnológico: “transmisión de señales mediante un código común al emisor y receptor”. Citado en (Ministerio de Educación Guatemala; USAID Leer y Aprender, 2017)

La comunicación es el proceso por medio del cual un emisor y un receptor establecen una conexión a través de un mensaje que les permite intercambiar o compartir ideas e información. En un sentido más profundo, comunicar es compartir un poco de nosotros mismos a los demás. en otras palabras, la comunicación es un proceso dinámico entre individuos y/o entre grupos, que mediante un intercambio informativo sirve para establecer la comprensión o un estado de comunidad. La estructura de este proceso es expresión de las relaciones que median entre los participantes de la comunicación.

La necesidad de responder con éxito a las demandas de una sociedad cada día más exigente y cambiante, ha llevado a las organizaciones educativas a realizar grandes esfuerzos de mejoramiento hacia la optimización de la calidad educativa, adoptando nuevos conceptos y esquemas teóricos válidos, orientados hacia la reestructuración funcional formal y la implementación de estrategias en el manejo de los recursos materiales y muy especialmente de los humanos.

Sobre la base de esta idea, se requiere de una comunicación eficaz llevada a cabo por los gerentes o directores Educación Primaria y Secundaria, siendo un verdadero reto de la nueva gerencia, de las personas y sus relaciones.

Güemes 2015, señala que sin confianza la colaboración se antoja improbable y, en el caso de que exista, dicha colaboración será episódica o coyuntural y no un elemento que permita pensar en la participación ciudadana en la cogestión de lo público. Sin embargo, en algunas instituciones educativas los directores, en su función supervisora, no le dan el valor o importancia al proceso comunicativo de manera eficaz, afectando de esta manera el bienestar, la efectividad y la comprensión de los miembros de la organización. Hoy día, se evidencia dentro de las instituciones educativas que el director o subdirector no transmite la información hacia su personal de manera eficaz por diversas razones, entre ellas; inasistencias de los directores en los planteles, informaciones emanadas de niveles jerárquicos superiores tardías, informaciones no claras ni precisas al ser emitidas por los gerentes educativos repercutiendo de esta manera en fallas, malos entendidos, incomodidades entre el personal de los planteles educativos. (Güemes, 2015, p.58)

Citado en (Ángel, 2013, p.54) indica que no es menos cierto, que la falta de planificación y liderazgo en esas organizaciones ha generado el deterioro en sus funciones, ya que no se comparte la filosofía de la organización los valores, creencias y objetivos; estos llegan a provocar desacuerdos entre gerencia, subalternos y operarios; con lo cual la inestabilidad laboral lleva a la organización a un cambio constante de personal, porque dentro de la organización no está establecida una cultura organizacional con la cual los colaboradores se identifiquen y quieran hacerla suya.

La gestión educativa involucra un proceso dinámico de liderazgo encaminado hacia la promoción y desarrollo de actividades administrativas y pedagógicas eficientes. Por lo tanto, siendo la educación uno de los pilares fundamentales

para la generación de personas y sociedades sanas, productivas y competitivas, no puede perderse de vista la evaluación de la gestión educativa. Es así, como surge la importancia de revisar los elementos conceptuales relacionados. El tema de la administración en la educación en los últimos años está ocupando el lugar de importancia que siempre ha debido tener. En la actualidad se reconoce que una educación de calidad tiene que sustentarse en una eficiente y excelente administración educativa.

Un aspecto bastante importante se encuentra en la revista de Escuela de Negocios 2012, que señala la importancia de generar compromisos puntuales. A la hora de delegar funciones en otros, es preciso que los miembros de los equipos tomen conciencia de lo que supone este proceso y lo asuman con responsabilidad. En lo posible, se debe fomentar la comunicación entre ellos para que dialoguen y lleguen a acuerdos, sin olvidar, claro, las estrategias que han dado marcha a los procesos. Destacar a los trabajadores más asertivos. Se trata de poner en marcha un incentivo mensual o quincenal para destacar a la persona más asertiva. Más allá de la recompensa, el propósito de la dinámica es que las prácticas de este tipo se hagan habituales dentro del clima laboral.

Nuestra sociedad, la de hoy en día, ha cambiado; ha evolucionado convirtiéndose en más exigente y menos conformista. Y las instituciones educativas no pueden obviarlo puesto que también se ven afectadas. Ofrecen un servicio a la sociedad, pero si ésta ha evolucionado, la institución deberá adaptarse para ofrecer lo que la sociedad requiere. La gestión educativa no sólo está referida a las actividades administrativas y financieras, sino que también se refiere a aspectos tales como la forma en la cual los directivos, los profesores y los alumnos se organizan, cómo se desarrollan las clases, la fijación del calendario escolar, la asignación de horarios, el establecimiento de normas de convivencia, y la forma como el establecimiento se relaciona no sólo con los padres de familia sino también con la comunidad. (Escuela de Negocios, 2017)

Comparar una institución educativa con una empresa puede generar un sinnúmero de críticas puesto que tienen fines totalmente distintos: mientras el objetivo de uno es formar a la sociedad del futuro, el fin último de una empresa es totalmente lucrativo. Sin embargo, tienen un fondo común: ambos buscan ofrecer un servicio a la sociedad haciéndolo de la mejor manera posible. Tanto una empresa como un colegio tienen clientes a los que hay que cuidar, una competencia de la que diferenciarse, un mercado que conquistar, y unas reglas de juego a las que hay que acogerse. Y, por tanto, las herramientas que utilicen son las mismas, pero aplicadas a ámbitos distintos.

El clima laboral es un factor determinante, influye de manera positiva o negativa en la productividad de los empleados y de la empresa, cuando el clima laboral se evalúa, se conocen los problemas que existen para ambas partes, lo que permite aplicar medidas correctivas y crear un clima de armonía. Entre las propuestas de mejora se presentan recomendaciones orientadas a mejorar el clima laboral del grupo a través de cambios a realizarse en las siguientes variables; liderazgo, responsabilidad, resistencia al cambio, motivación y capacitación.

Tomado de (Ministerio de Educación, 2017) : entre tanto para Pújolas 2010, Un equipo de aprendizaje cooperativo es caracterizado por la ayuda mutua que se brindan entre integrantes para lograr la meta, todos asumen la responsabilidad que les corresponde y evalúan su funcionamiento. Mientras que, un grupo de trabajo tradicional, la ayuda mutua es inexistente, por lo tanto, la responsabilidad la asumen unos cuantos integrantes, a quienes se les atribuye el alcance de la meta.

La sociedad actual se caracteriza por permanentes y vertiginosas transformaciones que llevan consigo cambios, los cuales deben asumir con responsabilidad las organizaciones a nivel mundial; de tal manera, poder estar actualizadas y dar respuesta a las exigencias que le plantea el momento

histórico que viven. Desde ésta perspectiva, cabe referir que las instituciones educativas como organizaciones tienen el compromiso de estar en consonancia con las diferentes políticas educativas que se viene generando para dar respuesta a las exigencias del contexto. En tal sentido, le corresponde al director necesariamente, el desarrollo de ciertas habilidades y destrezas, que van desde el conocimiento de la organización en cuanto, a sus debilidades y fortalezas internas, así como oportunidades y amenazas externas hasta las competencias y expectativas de las personas que integran la misma. Para esto, además de las funciones administrativas, el directivo debe convertirse en agente impulsor de relaciones y condiciones con y entre el personal, que conduzcan a una mayor participación y cooperación en pro de las metas institucionales.

Hablar acerca de estrategias de mejora en los establecimientos objeto de investigación es pensar en un plan de sostenibilidad que incorpore medidas de incentivación y motivación que repercutan en la actitud directiva de los establecimientos educativos. El liderazgo como un factor condicionante para que de forma trans-generacional se pueda inyectar a los docentes de esa potencialidad. Dentro de la comunidad educativa es indispensable para lograr un ámbito lleno de disposición para involucrarse en un clima de confianza que promueva la apertura hacia una administración democrática y flexible. Cuando se logran identificar las falencias institucionales no se puede dejar por un lado el efecto que provocará en la efectividad de los establecimientos el continuar con la práctica de las comunidades de aprendizaje, de círculos de calidad y círculos de reflexión.

En el contexto de los establecimientos estudiados, se puede señalar que la mayoría de los encuestados manifestaron que nunca el directivo propicia las dimensiones del clima organizacional: estructural, responsabilidad, recompensa, relaciones entre el personal y la solución de conflictos, lo cual imposibilita realizar actividades donde fluyan las motivaciones de los miembros de la

organización y un comportamiento adecuado, dificultando en alguna medida alcanzar los objetivos organizacionales.

Es de resaltar que, al no sentirse tomado en cuenta, ni valorado el personal docente, puede llegar a producir la desmotivación por lo que hace. Más considerando que la motivación viene a constituir la fuerza que impulsa a las personas a realizar una actividad o a tener un determinado comportamiento en las actividades educativas que realiza el docente. Cabe referir que el docente como formador tiene contacto directo con los niños, niñas y jóvenes, quienes perciben el comportamiento que existe entre los diversos actores que hacen vida en la escuela y, puede influir en los estudiantes. En tal sentido, estas dimensiones no se desarrollan de manera efectiva, lo cual puede estar afectando las relaciones entre el personal directivo y docente.

8. CONCLUSIONES

- a) Es importante insertar a los administradores educativos en procesos de formación, para que en la práctica continua les permita mejorar el liderazgo que repercute en la calidad de gestión implementada en las instituciones educativas.
- b) En el proceso administrativo es determinante la búsqueda de una mejora continua en relación a las prácticas administrativas tomando en cuenta la importancia que tiene el liderazgo en el logro de los objetivos educacionales de las instituciones que dirigen.

- c) El trabajo en equipo es un elemento clave del proceso administrativo eficaz y eficiente, los miembros de la comunidad educativa deben tener claro que la suma de esfuerzos fortalece el logro de los fines y metas administrativas.

- d) El implementar sistemas administrativos fundamentados en la confianza y en las buenas relaciones interpersonales hará que las instituciones educativas se fortalezcan.

9. PLAN DE SOSTENIBILIDAD

9.1 Programa anual de fortalecimiento administrativo institucional bajo el modelo de integración de competencias básicas de gestión.

9.2 Antecedentes

En relación a la importancia que tiene el factor administrativo dentro de la educación es necesario tomar en cuenta que el hecho educativo sienta sus bases en una buena administración. Velar por la mejora continua de la administración debe ser tarea de la comunidad educativa en general. Cuando la

administración de los centros educativos se desarrolla en relación a las potencialidades orientadas del administrador puede encontrarse un sistema educativo encaminado a la formación integral de calidad.

El trabajo desarrollado con directores de los centros educativos permitió conocer las fortalezas y debilidades de la administración, al mismo tiempo se pudo identificar la voluntariedad por mejorar el trabajo administrativo en aras de buscar el desarrollo y crecimiento integral de la institución. Cuando se hace un diagnóstico institucional a partir del conocimiento y trabajo de los directores se puede deducir la importancia que tiene un plan de mejora continua para alcanzar que la institución alcance los objetivos y metas trazadas.

9.3 Justificación

El tema de la actualización debe ser en todos los ámbitos de acción que confluyen en la institución educativa, la administración no debe ser la excepción. Es necesario que los involucrados en el proceso tengan claro el proyecto institucional encaminado a la calidad de la educación. Si los administradores se involucran en procesos de aprendizaje que mejoren de forma constante y continua la relación con los docentes, el trabajo de dirección y por ende la formación integral de los estudiantes, están convirtiéndose en la piedra angular del desarrollo y del nuevo concepto de educación.

Es imperante la necesidad de establecer un programa de actualización y formación para los administradores es una necesidad prioritaria para la consecución de la visión y misión de la institución. Teniendo en cuenta la tarea de los administradores en la educación actual se plantean una serie de conceptos y actividades encaminadas a mejorar y empoderar al administrador en el tema del nuevo concepto de gestor, gerente, líder institucional desde la administración educativa.

9.4 Objetivos:

9.4.1 Objetivo general

Promover un plan de sostenibilidad que permita alcanzar las metas y objetivos micro, macro y meso que persigue el sistema educativo a nivel nacional.

9.4.2 Objetivos específicos

a) Coadyuvar al desarrollo integral de las instituciones educativas implementando actividades que generen cambios estructurales en las funciones del administrador del siglo XXI.

b) Establecer y cumplir metas a corto, mediano y largo plazo que permitan a las instituciones educativas alcanzar la excelencia académica basados en modelos administrativos de gestión y dirección efectivos.

c) Involucrar a los entes encargados de dirigir y administrar los establecimientos educativos a programas de mejora continua basados en diagnósticos institucionales que permitan establecer debilidades y amenazas que puedan ser contrarrestadas.

9.5 Logros esperados

9.5.1 Que los administradores educativos asuman el rol de líderes institucionales implementando un proceso administrativo democrático, abierto, flexible y participativo.

9.5.2 Fortalecer los procesos administrativos orientando a los directores sobre temas relacionados a la acción administrativa a partir del hecho educativo del contexto.

9.5.3 Mejorar la relación entre el administrador y la comunidad educativa orientando al director acerca de la importancia del trabajo en equipo para la búsqueda de una educación de calidad.

9.5.4 Transformar el trabajo administrativo de dirección y control a un proceso de acompañamiento y orientación de parte del administrador, que permita a los docentes mejorar su dimensión personal y profesional.

9.5.5 Efectivizar el proceso administrativo en las instituciones implementando líneas de acción que involucren a los administradores en procesos de actualización y mejora continua.

9.6 Metodología:

Para el desarrollo del proceso se implementan estrategias que de forma sistémica permitirán alcanzar los objetivos planteados en el presente plan. Los métodos a implementar se describen a continuación:

No.	TEMA	ACTIVIDAD.	RESPONSABLE.
1	El liderazgo educativo	Comunidades de Aprendizaje	Instituto Nacional de Educación Básica de Telesecundaria, aldea Chayen
2	Perfil de competencias gerenciales	Círculo de reflexión	Instituto Nacional de Educación Básica de Telesecundaria, aldea Patí
3	Trabajo en equipo: importancia, características y elementos claves.	Círculos de calidad	Instituto Nacional de Educación Básica de Telesecundaria caserío Nuevo Platanillo
4	Cómo desarrollar una cultura de confianza	Comunidades de Aprendizaje	Instituto Nacional de Educación Básica de Telesecundaria, caserío Nueva Libertad.
5	La comunicación asertiva.	Círculos de calidad	Instituto Nacional de Educación Básica de Telesecundaria, aldea Patí

Comunidades de Aprendizaje

Es un proyecto de transformación social y cultural. La necesidad de transformación viene dada por el hecho de que el modelo actual de escuela, heredero de la sociedad industrial, no sólo no prepara a los individuos para

afrontar los nuevos retos de la sociedad de la información, sino que tiende a mantener las desigualdades sociales existentes. Habla de transformación porque propone actuaciones que facilitan el cambio tanto en las personas que forman parte de la comunidad, como en las propias estructuras educativas. Se promueve un cambio que contempla a todas las personas de la comunidad como sujetos activos y protagonistas de la vida y gestión del centro educativo, alejándose de posturas neoliberales que sitúan a las familias como usuarios y clientes de un servicio, pero no como agentes educativos.

La transformación se da en el centro educativo y en el entorno. Las Comunidades de Aprendizaje son de aplicación en contextos reales, de ahí que se hable de la transformación de los centros educativos; pero la transformación que se propone trasciende del centro y afecta a toda la comunidad, a un barrio, incluso a un pueblo. Esto tiene más sentido aún si tenemos en cuenta que en la sociedad de la información, lo que se aprende no depende tanto de la escuela como de la correlación que existe entre el aula, la casa, la calle, los medios de comunicación, se conciben como potentes agentes educativos que deben tener su espacio en la escuela. La escuela no puede avanzar de espaldas a ello ni ignorándolos. (Sandoval, 2011. P.15)

Círculos de calidad

Los círculos de calidad son un instrumento que utiliza la Dirección cuando su filosofía es participativa y cree en el concepto de «calidad total», es decir, en la idea de que la calidad se mejora ininterrumpidamente en el lugar de trabajo. Los círculos de calidad son grupos que se reúnen voluntariamente de modo regular, con el fin de identificar y resolver los problemas relacionados con el trabajo y llevar a la práctica las soluciones oportunas, con el debido consentimiento de la dirección. (Blaauboer, 2017. P.15)

Círculos de reflexión

Los círculos de reflexión son espacios de diálogo para intercambiar experiencias, dialogar y reflexionar de manera crítica sobre los contenidos de la

formación. El propósito de la reflexión es relacionar contenidos con el quehacer cotidiano, planificar proyectos de transformación y mejora y desarrollar los mecanismos para llevarlos a la práctica, así como evaluar el proceso de desarrollo profesional. Los círculos de reflexión propician el trabajo en equipo y colaborativo, la construcción del conocimiento y la mejora continua.

Los círculos de reflexión serán de apoyo importante ya que, en el desarrollo de los mismos se logrará un compromiso de todos los participantes para causar alternativas desde la teoría y experiencias que, reflexionadas, en un determinado contexto propicien el encuentro de soluciones viables a planteamientos y cuestionamientos reales que emanan de la vida cotidiana, académica. (Pérez, 2015)

9.7 Cronograma

CRONOGRAMA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN DE SOSTENIBILIDAD. SEPTIEMBRE 2019 - SEPTIEMBRE 2020.							
Actividades	Septiembre 2019	Noviembre 2019	Enero 2020	Marzo 2020	Mayo 2020	Julio 2020	Septiembre 2020
Presentación del plan							
Comunidades de Aprendizaje sobre el tema: El liderazgo educativo							
Cirulo de reflexión sobre el tema: Perfil de							

competencias gerenciales							
Círculos de calidad sobre el tema: Trabajo en equipo: importancia, características y elementos claves.							
Comunidades de Aprendizaje sobre el tema: Cómo desarrollar una cultura de confianza							
Círculos de calidad sobre el tema: La comunicación asertiva.							
Evaluación general del plan.							

9.8 Recursos necesarios

Humanos

1. Encargado de comisión de currículo de cada centro educativo
2. Docentes de los establecimientos
3. Director del plantel
4. Supervisor educativo

Materiales.

1. Paleógrafos
2. Hojas bond
3. Marcadores
4. Maskintape
5. Dosificaciones temáticas
6. Pizarrones

Tecnológicos

1. Cañonera
2. Computadora
3. Equipo de audio
4. Dispositivos electrónicos

9.9 Evaluación

La evaluación se desarrollará en la modalidad de pre y post, considerando las siguientes estrategias:

Pre: lluvia de ideas, preguntas directas, cuadro SQA.

Post: Diario de clases. (ver modelo siguiente)

DIARIO DE CLASES.	
TEMA:	SUB-TEMAS.
FECHA:	
CONOCIMIENTOS PREVIOS	
APUNTES RESPECTO AL TEMA:	
¿QUÉ APRENDÍ?	
CONCLUSIONES:	
DATOS PERSONALES:	

10. EXPERIENCIAS EXITOSAS DE LIDERAZGO EN EL ACOMPañAMIENTO EDUCATIVO:

A continuación, se presentan una serie de imágenes que expresan la experiencia exitosa que se obtuvo como producto de la relación con los directores de los establecimientos educativos que fueron focalizadas para desarrollar el proceso de acompañamiento educativo. En las fotografías se muestran a las personalidades que tienen la responsabilidad de dirigir los destinos de las instituciones educativas y que con su liderazgo y acompañamiento en las aulas tiene el reto de transformar la educación en beneficio de la juventud y por consiguiente de los padres de familia.



Se generó mayor motivación, así como el sentido de pertenencia y de confianza, que promuevan responsabilidad y compromiso con la institución educativa.



Aumentó el trabajo en equipo al sentirse parte de diversas acciones educativas lideradas por el director del establecimiento educativo.



Mejóro la aplicación de diferentes estrategias que hacen del director la persona que posee el liderazgo para el desarrollo de los procesos educativos.



Se logró que la comunicación sea más asertiva, con muestras de empatía, de mayor consideración y aceptación de las opiniones y aportes de los demás.

11. MI GRAN EXPERIENCIA EXITOSA

PROMOVIENDO EL LIDERAZGO Y EL TRABAJO EN EQUIPO BAJO UN CLIMA DE CONFIANZA

MI EXPERIENCIA EXITOSA DE LIDERAZGO EN EL ACOMPAÑAMIENTO EDUCATIVO

Mi nombre es Esbin Arturo Ramos López, soy originario/a de San Marcos.
Soy Maestro de Educación Primaria egresado del Instituto Normal Mixto de Occidente “Justo Rufino Barrios” estudié la Licenciatura en Administración

Educativa en la Universidad Mariano Gálvez de Guatemala y estoy próximo a obtener el título de Maestría en Liderazgo en el Acompañamiento Educativo. Trabajo en Juárez y Asociados, desde hace dos años y desempeño el puesto de Especialista en Acompañamiento Educativo.

Desarrollé mi práctica profesional de la maestría en cuatro establecimientos educativos: Instituto Nacional de Educación Básica de Telesecundaria de aldea Patí, Instituto Nacional de Educación Básica de Telesecundaria de aldea Chayen, Instituto Nacional de Educación Básica de Telesecundaria de caserío Nueva Libertad e Instituto Nacional de Educación Básica de Telesecundaria de caserío Nuevo Platanillo.

Para desarrollar mi práctica y de acuerdo al diagnóstico, consideré elegir el eje de Acompañamiento Educativo a Directores, elegí este eje porque es de singular relevancia el trabajo que realizan los directores al liderar las diferentes acciones y procesos que les competen, además para proporcionar algunos recursos y herramientas que puedan fortalecer su trabajo y que conjuntamente con los docentes que tienen a su cargo puedan fortalecer las estrategias el liderazgo dentro de las instituciones educativas.

La situación problemática que decidí abordar fue el liderazgo educativo, el trabajo en equipo y la cultura de confianza, para abordar la problemática desarrollé dos intervenciones diferentes, la primera consistió en realizar 2 comunidades de aprendizaje presencial y una virtual, y la segunda consistió en realizar círculos de calidad y círculos de reflexión, en ambas intervenciones como seguimiento se aplicaron continuo de roles y mentorías.

Mis planes de acción no surgieron de la nada, estos están respaldados por elementos valiosos de la teoría como por ejemplo: Las estrategias de liderazgo más efectivas, como el **tener iniciativa; el autogerenciar nuestra vida y nuestro trabajo**, no esperar a que se nos diga lo que tenemos que hacer; tener

una **visión estratégica** de los temas que acontecen en nuestro trabajo; **ser un buen seguidor**, un buen líder y el realizar **trabajo en equipo** y **saber comunicar nuestras ideas**.

El **Trabajo en equipo**, concebido como el trabajar sobre algunos de los valores, tales como solidaridad, respeto, ética profesional, compromiso, que faciliten el trabajo y permitan alcanzar los objetivos propuestos.

La **cultura de la confianza** como esa motivación a los empleados a sentirse comprometidos con la institución, a ser más productivos, brindar un mejor servicio al cliente y dar ese extra que hace la diferencia.

Mi experiencia exitosa corresponde a la intervención en donde se conformaron comunidades de aprendizaje en las cuáles se investigó, se intercambié experiencias, hubo trabajo colaborativo y reflexión, para resolver situaciones del entorno educativo y se mejoraron las habilidades y por consiguiente el entorno laboral.

A partir de la intervención se pudo apreciar una variación entre un 50% para llegar a un 100% en mejora del desempeño laboral, para actuar con autoridad y responsabilidad; a darle mayor valor al trabajo en equipo, estimulando la creatividad y las buenas prácticas docentes.

Pero además la mejora cualitativa que se pudo apreciar fue el haber adoptado una actitud de dinamismo, seguridad y certeza en las actividades técnicas y administrativas; el trabajo colaborativo todo esto se tradujo en un aumento en el clima de confianza, el fortalecimiento del liderazgo educativo, el desarrollo de las habilidades gerenciales, el trabajo en equipo, el clima de confianza y la asertividad.

Esta experiencia exitosa fue posible por la participación activa de dos directores y dos directoras de establecimientos educativos del nivel medio, al principio tuve un poco de dificultad para llevar a cabo mi plan de acción porque no podía coincidir con el tiempo de los directores y directoras, por compromisos administrativos de ellos: reuniones de trabajo, actividades a lo interno de los

centros educativos, pero luego se aprovecharon otros tiempos que fue posible tomar bajo acuerdos establecidos con ellos.

Las personas que participaron en la intervención refieren que no habían participado en comunidades de aprendizaje, ni en círculos de calidad y de reflexión, indicaron que los temas que se abordaron les sirvieron para fortalecer habilidades y capacidades que les ayudarán en adelante a ser más propositivos, dinámicos y ante todo utilizar diversas estrategias de liderazgo y enriquecimiento del trabajo en equipo con el personal que tienen a su cargo.

Considero que esta experiencia exitosa puede ser sostenible si se lleva a cabo el plan que diseñé para tal fin y que consiste en darle continuidad a las comunidades de aprendizaje, a los círculos de calidad y círculos de reflexión, abordando el liderazgo educativo, las competencias gerenciales, el trabajo en equipo, la promoción de una cultura de confianza y la práctica de la asertividad. Haber desarrollado esta intervención me hace sentir un profesional valioso ya que con mis aportes coadyuvé a impulsar el liderazgo y la gestión en los directores y directoras, a que ellos crean en sus capacidades y valores que poseen y practican.

Todo este proceso de mi práctica profesional me enseñó que se puede llevar a un profesional de la administración de un lugar inicial hasta donde él o ella puede llegar, a creer en que el mejoramiento continuo impulsa a las personas a ser cada día más valiosas, más efectivas, más propositivas y ante todo mejores profesionales de la educación.



Desarrollando una comunidad de aprendizaje con director y directora del nivel medio. San Rafael Pie de la Cuesta, San Marcos, julio de 2019.

12. REFERENCIAS

Ambrocio, M. R. (2014). *Liderazgo del director y desempeño pedagógico docente*. Guatemala: Rafael Landivar.

Ángel, Z. E. (2013). *LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN LA ESTABILIDAD*. Guatemala: Landivar.

- Berrocal, E. R. (2017). *Comunicación asertiva y ética profesional en docentes de*. Perú: Universidad Vallejo.
- Blaauboer, R. (2017. P.15). *Círculos de calidad*. Gestipolis .
- Bravo, C. A. (2011). *Modelo sobre Competencias Gerenciales para el Personal*. Guatemala: American Universiti.
- Cavero, J. A. (2015). *La percepción de la ética y comunicación asertiva*. Perú: Vallejo.
- Dargam, A. M. (2011. P.6). *El rol de confianza en la administración* . Republica Dominicana : Ciencia y Sociedad .
- Escuela de Negocios. (2017). *Asertividad en la dirección*. *Blended*, 43.
- Güemes, C. (2015). *Confianza en la administración pública*. Madrid: Carlos III.
- Leithwood, K. (2009. P.31). *Liderazgo para la reestructuración de las escuelas*. España : Kapelluz.
- Mantilla, R. (2008). *Liderazgo y Gestión de Calidad en Educación*. España: Akal.
- Ministerio de Educación. (2017). SINAIE Sistema Nacional de Acompañamiento Educativo. *Documento Base*. Guatemala.
- Ministerio de Educación Guatemala; USAID Leer y Aprender. (Febrero de 2017). *Guía de Implementación del Modelo de Lectoescritura en Ambientes Bilingües e Interculturales*. Guatemala.
- Palomo, M. E. (2010). *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo*. Madrid: Dehon.
- Pérez, J. R. (2015). *COMUNIDADES DE APRENDIZAJE "CÍRCULOS DE REFLEXIÓN"*. *Pedagogía integral*, 12.
- Real Academia Española de la Lengua. (2011. P.57). *Definición de Liderazgo*. España: Universal .
- Sandoval, M. J. (2011. P.15). *Qué son las comunidades de aprendizaje* . CREA.
- Tzul, A. I. (2015). *TRABAJO EN EQUIPO-Logro individual y su incidencia en el aprendizaje*. Guatemala: Landivar.
- Warren, B. (2008). *Líderes. Estrategias para un Liderago Eficaz*. Barcelona, España: Litografía Rosés S.A.

13. ANEXOS

13.1 Guía de observación estructurada, dirigida a directores

**MINISTERIO DE EDUCACIÓN / UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA / USAID
MAESTRÍA EN LIDERAZGO PARA EL ACOMPAÑAMIENTO EDUCATIVO
GUÍA DE OBSERVACIÓN DIRIGIDA A DIRECTORES**

Área Geográfica
 Urbana Rural

Hora Inicio: 15 : 00 Hora Fin: 17 : 00 Fecha de visita: 30 05 19

Código estadístico: 12-11-3914-45

Nombre del establecimiento: _____

Director: Monolingüe Bilingüe Jornada Matutina Vespertina

Instrucciones: Observar al director alternando durante diferentes momentos. Realizar al menos 3 observaciones.

Estrategias de liderazgo:

Demuestra equilibrio emocional	Sí	X	X	X	No			
Actúa con optimismo en el desarrollo de sus funciones	Sí	X			No		X	X
Busca nuevas y mejor maneras para realizar sus funciones	Sí	X			No		X	X
Hace uso de la autocracia	Sí			X	No	X	X	
Ejerce autoridad con responsabilidad	Sí	X	X		No	X		
Busca la solución de los problemas, y no a la búsqueda de culpables	Sí	X	X		No			X
Realiza sus actividades con entusiasmo y dedicación	Sí	X	X		No			X

Trabajo en equipo:

Busca consensos	Sí		X	X	No	X		
Promueve el trabajo colaborativo	Sí			X	No	X	X	
Reconoce los esfuerzos de cada docente	Sí	X	X		No			X
Proporciona las instrucciones de manera clara	Sí	X	X	X	No			
Estimula la creatividad y el ingenio	Sí	X	X		No		X	
Conoce cuáles son las habilidades y las capacidades de cada docente	Sí	X	X	X	No			

Cultura de confianza:

Comunica la información en el momento justo	Sí	X	X	X	No			
Asigna responsabilidades y lo hace con justicia	Sí		X	X	No	X		
Brinda el mismo trato a todos	Sí			X	No	X	X	
Deja hacer sin convertirse en <i>laissez faire, laissez passer</i> (dejar hacer, dejar pasar)	Sí			X	No	X	X	
La comunicación es a doble vía y asertiva	Sí		X	X	No	X		
Retradmite aquellas acciones que ameritan mayor atención	Sí	X	X		No			X

Fuente: Elaboración propia, Maestrante Esbin Ramos López, EFPEM USAC, San Marcos, mayo 2019

12.2. Cronograma de actividades.

Plan de acción 1

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES, PLAN DE ACCIÓN 1						
FASES	OBJETIVO GENERAL	OBJETIVOS ESPECIFICOS	ACTIVIDADES / ESTRATEGIAS	RESPONSABLE	FECHAS / SEMANAS	
					Inicio	Fin.
1. INICIAL / PRE TEST	Establecer una cultura de liderazgo y gestión entre los directores y directoras para aumentar la calidad educativa en los centros educativos.	<ul style="list-style-type: none"> Mejorar las estrategias de liderazgo entre los directores para afianzar la observancia de las buenas prácticas en las aulas. Promover la cohesión de los equipos de trabajo para el logro de los objetivos institucionales. Delinear los elementos claves para practicar una cultura de confianza en los establecimientos educativos. 	1.1 Diagnóstico: Pre test (guía de observación)	Maestrante	27/05/2019	31/05/2019
			1.2 Socialización de resultados		03/06/2019	07/06/2019
			1.3 Priorización de intervención		10/06/2019	14/06/2019
			1.4 Socializar el plan elaborado		19/06/2019	21/06/2019
2. INTERVENCIÓN			2.1 Implementar el plan de acción			
			2.2 Comunidades de Aprendizaje presenciales		24/06/2019	28/06/2019
			2.3 Comunidades de Aprendizaje virtual		01/07/2019	05/07/2019
			2.4 Comunidades de Aprendizaje presenciales		08/07/2019	12/07/2019
			2.5 Continuo de roles y Mentorías		15/07/2019	19/07/2019
3. FINAL			3.1 Post test		22/07/2019	26/07/2019
			3.2 Socialización de resultados del Pre test y Post Test		29/07/2019	02/08/2019

Plan de acción 2

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES, PLAN DE ACCIÓN 2						
OBJETIVOS ESPECIFICOS	ACTIVIDADES / ESTRATEGIAS	RESPONSABLE	FECHAS / SEMANAS			
			Inicio	Fin.		
<ul style="list-style-type: none"> Mejorar las estrategias de liderazgo entre los directores para afianzar la observancia de las buenas prácticas en las aulas. Promover la cohesión de los equipos de trabajo para el logro de los objetivos institucionales. Delinear los 	1.1 Diagnóstico: Pre test (guía de observación)	Maestrante	27/05/2019	31/05/2019		
	1.2 Socialización de resultados		03/06/2019	07/06/2019		
	1.3 Priorización de intervención		10/06/2019	14/06/2019		
	1.4 Socializar el plan elaborado		19/06/2019	21/06/2019		
	2.1 Implementar el plan de acción		2.2 Círculo de Calidad	Esbin Arturo Ramos López	24/06/2019	28/06/2019
			2.3 Círculo de Calidad		01/07/2019	05/07/2019
			2.4 Círculo de Reflexión		08/07/2019	12/07/2019
			2.5 Continuo de roles y Mentorías		15/07/2019	19/07/2019
			3.1 Post test		22/07/2019	26/07/2019
	3.2 Socialización de resultados del Pre test y Post Test		29/07/2019	02/08/2019		

Fuente: Elaboración propia, Maestrante Esbin Ramos López, EFPEM USAC, San Marcos, Mayo 2019

12.3 Registros para la fase de intervención y acompañamiento educativo

12.3.1 Comunidad de aprendizaje

GUÍA

Modalidad: Presencial

Fecha: 27-06-2019

Horario: 13:00 a 15:00 horas

Participantes: Directora Instituto Nacional de Educación Básica de Telesecundaria, aldea Chayen

Director Instituto Nacional de Educación Básica de Telesecundaria, aldea Patí

Propósito General de la comunidad de aprendizaje: Identificar los principales problemas que afectan en la administración de los establecimientos educativos.

Propósitos de esta sesión: Buscar posibles soluciones a los problemas que se prioricen.

Incentivar en los directores a que brinden sus mayores esfuerzos para convertir los problemas en oportunidades de crecimiento institucional.

Actividades:
<p>1. Identificar problemas comunes en la administración (lluvia de ideas)</p> <p>Liderazgo no muy desarrollado, dificultad para utilizar recursos tecnológicos, escaso trabajo en equipo, temor a los cambios administrativos, la comunicación no se da a doble vía entre director y docentes, tiempo insuficiente para atender las situaciones técnicas, poca confianza dentro del personal.</p>
<p>2. Seleccionar entre todos unos problemas específicos (priorización)</p> <p>Liderazgo no muy desarrollado. Poca confianza dentro del personal. Escaso trabajo en equipo. La comunicación no se da a doble vía entre director y docentes</p>
<p>3. Identificar posibles estrategias para resolver el problema (consensos)</p> <p>Actuar con mayor autoridad, pero enfatizando en la responsabilidad. Organizar actividades para involucra más a los docentes. Mayor acercamiento hacia los docentes para mejorar la comunicación y la convivencia.</p>
<p>4. Asignar tareas</p> <p>Hacer operativas las estrategias consensuadas. Narrar experiencias.</p>
<p>5. Fijar la fecha y hora de la próxima sesión</p> <p>05-07-2019 a las 14:00 horas.</p>

Fuente: Elaboración propia, Maestrante Esbin Ramos López, EFPEM USAC, San Marcos, julio 2019.

12.3.2 Círculo de calidad

BITÁCORA

ESTABLECIMIENTOS EDUCATIVOS PARTICIPANTES			
1. Instituto Nacional de Educación Básica de Telesecundaria, caserío Nuevo Platanillo			
2. Instituto Nacional de Educación Básica de Telesecundaria, caserío Nuevo Platanillo			
Área de acción:	Trabajo en equipo Cultura de confianza	Bitácora	Fecha: 04/07/2019
Nombre del acompañante educativo: Esbin Arturo Ramos López			
OBJETIVO			
Identificar la importancia del trabajo en equipo para cimentar una cultura de confianza en los establecimientos educativos.			
DESARROLLO			
DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD:			
Se presentó la temática a abordar: El trabajo en equipo y la cultura de confianza.			
Los directores partieron de su experiencia y de su contexto expusieron cómo está el trabajo en equipo y que tanto la confianza les ha servido para el logro de sus objetivos institucionales.			
El acompañante educativo proporcionó algunos lineamientos que les pueden servir para mejorar la situación prevaleciente en cada establecimiento educativo.			
Al final cada director expresó que estrategias podrían implementar para mejorar el trabajo en equipo y elevar la confianza en los docentes a su cargo.			
LECCIONES APRENDIDAS			
Si las acciones educativas se realizan en un ambiente cooperativo y colaborativo los resultados serán significativos.			
Cuando las actividades conllevan una buena carga de motivación se genera mayor confianza entre directores y docentes.			
¿QUÉ SE PUDO MEJORAR?			
La implementación del trabajo en equipo para hacer más efectiva la gestión administrativa y técnica.			
La comunicación en un clima de mayor tolerancia y confianza.			
CONCLUSIONES			
El trabajo en equipo hace que sus miembros sientan empoderamiento y mayor compromiso.			
El clima de confianza promueve que dentro de las administraciones se genere una apertura con flexibilidad y democracia.			

Fuente: Elaboración propia, Maestrante Esbin Ramos López, EFPEM USAC, San Marcos, julio 2019.

12.3.3 Círculo de reflexión

REGISTRO ANECDÓTICO

Lugar: San Rafael Pie de la Cuesta		Fecha: 10/07/2019
Objetivo:		
Intercambiar experiencias, dialogar y reflexionar con relación a las acciones que permitan mejorar la convivencia dentro de un clima de confianza.		
Actividad / Área:		
La cultura de confianza		
Tema	Descripción de lo observado	Interpretación de lo observado
La comunicación asertiva	<p>Algunas relaciones interpersonales no muy sinceras.</p> <p>Bajo nivel de empatía entre los integrantes del personal.</p> <p>Actitud de respeto.</p> <p>El trato con algunas preferencias hacia determinados integrantes del personal</p>	<p>Con mucha voluntad se pueden convertir en relaciones interpersonales muy productivas.</p> <p>La aceptación y recepción mutua pueden ser elementos favorables para la empatía.</p> <p>El respeto como producto de la autoridad con responsabilidad.</p> <p>A medida que se reconozcan las habilidades y capacidades de cada uno, se generará el trato equitativo.</p>

Fuente: Elaboración propia, Maestrante Esbin Ramos López, EFPEM USAC, San Marcos, julio 2019.

12.4 Registros de Asistencia a actividades fase de intervención



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



Nombre de la actividad: **Socialización del Plan de Acción**
 Nombre del instructor o Responsable: **Esdras Arturo Ramos Lopez**
 Fecha de la actividad: **09-07-2019**
 Descripción de la actividad: **Casero Nueva Platanilla, San Rafael Pie de la Cuesta**
 Hora: **16:00** a **17:00**

Este formulario sirve para registrar la asistencia en eventos en donde se requiere información clasificada para los diferentes programas e información para otros departamentos. *Número de Edad: marcar con una X en la columna B según corresponda. *Número de Edad: marcar con una X en la columna B según corresponda. *Número de Edad: marcar con una X en la columna B según corresponda.

#	Nombre y Apellidos completos del participante	Institución y Departamento	Teléfono	Correo Electrónico	Clases			No. DPI / Código del estudiante	Municipio	Departamento	Cargo	Firma
					A	B	C					
1	Melisa Patricia Sumayaga G.	INSTITUTO CHARRI	58843113	licenciada en	X	3	194805391211	San Rafael	San Rafael	Directora	[Firma]	
2	Temas de Jesús Berrío López	INSTITUTO CHARRI	58826076	licenciada en	X	4	1787969581202	San Rafael	San Rafael	Directora	[Firma]	
3												
4												
5												
6												
7												
8												
9												
10												
11												
12												
13												
14												
15												

OBSERVACIONES:

(Español para DISEP); Nombre y Firma y Sello del Director Centro Educativo (cuando sea requerido)

C. COMUNIDAD LINGÜÍSTICA

B. GRUPO ÉTNICO

A. EDAD

1. 0-17 (niños)
 2. 18-17 (adolescentes)
 3. 18-40 (adultos)
 4. 41 en adelante (jorras adult)
1. Mestizo
 2. Guatemalteco
 3. Ixil
 4. Lak'ch'uj
 5. Mam
 6. Ch'uj
 7. Itz'at
 8. K'iche'
 9. K'ab'chi'
 10. Mam
 11. Ch'uj
 12. Popol
 13. Itz'at
 14. C'ak'ch'uj
 15. Ixil
 16. C'ak'ch'uj
 17. Lak'ch'uj
 18. Mam
 19. Ch'uj
 20. Itz'at
 21. Guatemalteco
 22. Guatemalteco
 23. Guatemalteco
 24. Guatemalteco

Nombre de la Actividad: **Socialización del Plan de Acción**
 Nombre del Instructor o Responsable: **Erbin Arturo Ramos Lopez**
 Dirección o Dependencia Responsable:
 Sede: **Colegio Nuevo Protonillo, San Rafael Pie de la Cruz**
 Fecha de la Actividad: **08/07/2019**
 Hora Inicio: **08:15:00**
 Hora Fin: **14:00**

Este formulario sirve para registrar la asistencia en eventos en donde se requiere información estadística para los distintos programas o información para estos cooperantes. *Mencione el Estado, muestre con una línea la columna de cargo, como discriminativo y firma

#	Nombres y Apellidos completos del participante	Institución o Dependencia	Teléfono	Correo Electrónico	Género		Edad	Grupos	C	No. DPI / Código del estudiante	Municipio	Departamento	Cargo	Firma
					M	F								
1	Alfonso Omar Heald Coronado	INIBTEL Nue. Protonillo	42697532	ibonmora650@protonillo.edu.ec	X		44	4	24	1796978001211	San Rafael	San Marcos	Docente	[Firma]
2	Auxilio María Barrera Coronado	INIBTEL Nue. Protonillo	44896065	auxiliomaria@protonillo.edu.ec	X		33	4	24	1796978001211	San Rafael	San Marcos	Directora	[Firma]
3														
4														
5														
6														
7														
8														
9														
10														
11														
12														
13														
14														
15														

OBSERVACIONES:

A. EDAD

- 0-13 (niños)
- 14-17 (adolescentes)
- 18-30 (jóvenes)
- 31 en adelante (mayores edad)

B. GRUPO ÉTNICO

- Mestizo
- Guafanes
- Chachi
- Lusho
- Shuar
- Otro

C. COMUNIDAD LINGÜÍSTICA

1. Awa
2. Awaitsa
3. Awaitshana
4. Chachi
5. Chachi
6. Shuar
7. Izoceño
8. Kichwa
9. Kichwa
10. Kichwa (guano)
11. Mestizo
12. Mestizo
13. Quechua
14. Quechua
15. Shuar
16. Shuar
17. Shuar
18. Shuar
19. Shuar
20. Tzafiki
21. Uspaitshana
22. Guafanes
23. Guafanes
24. Guafanes
25. Guafanes

(Exclusivo para DIMEP: Nombre, Firma y Sello del Director Centro Educativo (vacando sea necesario))

12.5 Formato de evaluación de actividad y al acompañante

	FORMULARIO 
EVALUACIÓN A LA ACTIVIDAD Y AL ACOMPAÑANTE	

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

PARA EL ACOMPAÑANTE: (Colocar el nombre del Acompañante)

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

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

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

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

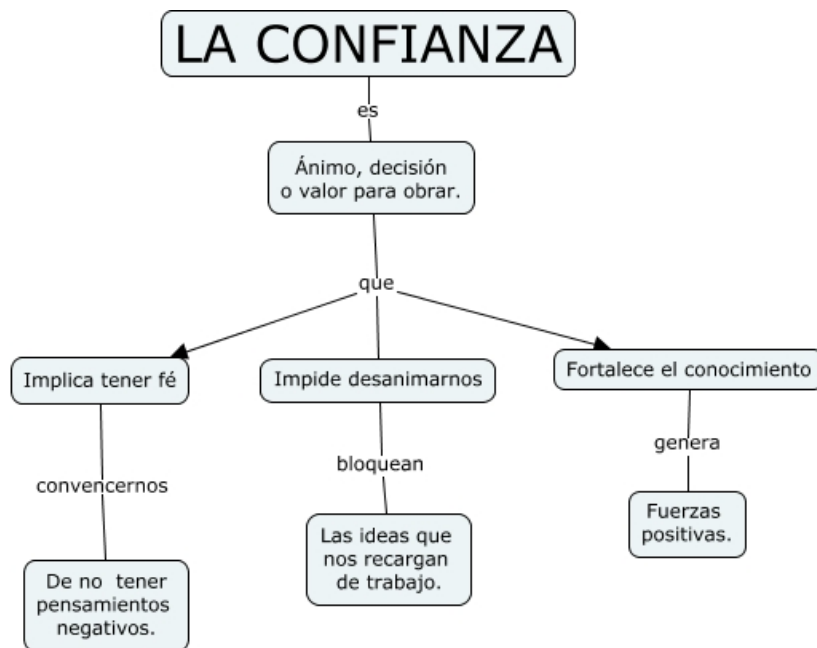
No.	Aspecto evaluado	Excelente	Muy bueno	Bueno	Regular	Deficiente
01	Instalaciones adecuadas para la actividad	X				
02	Limpieza		X			
03	Ventilación		X			
04	Iluminación		X			
05	Espacio amplio		X			

OBSERVACIONES, FIRMA Y SELLO DEL DIRECTOR DEL CENTRO EDUCATIVO:





12.6 Muestra de algunos materiales utilizados en la fase de implementación





CUESTIONARIO DE COMUNICACIÓN ASERTIVA

Proposición	Si	No
1. Cuando considera que algo le resulta injusto, ¿expresa su opinión al respecto?	X	
2. ¿En ocasiones se exalta ante determinadas situaciones que le desagradan?	X	
3. Si un compañero le pidiera un favor que usted se sintiera incapaz de cumplir, ¿le diría que no?		X
4. ¿Se sentiría con el derecho de interrumpir al interlocutor en caso de que no le quedara clara la explicación?	X	
5. Cuando alguien le pide ayuda, ¿cree que tiene la obligación de tener que ayudarlo?		X
6. ¿Cree que debería adaptarse a los demás antes de perder la amistad?		X
7. Si se enfrenta con cierta regularidad a la conducta de otra persona que le resulta molesta, ¿le pide que deje de hacerla?	X	
8. Ante una crítica acerca de usted, ¿intenta comprender el otro punto de vista?	X	
9. Su amigo acaba de llegar a cenar, justo una hora más tarde y no le ha llamado para avisarle que se retrasaría, ¿le comentaría su irritación por la tardanza?		X
10. Una persona desconocida se acaba de mudar al piso de al lado, ¿se acercaría a la puerta para presentarse?	X	
11. Un compañero de trabajo le da constantemente sus tareas para que usted las realice y decide terminar con esta situación, ¿le expone la situación argumentándole y razonándole?	X	
12. Si una persona a la que usted respeta expresara opiniones contrarias a las suyas, ¿se atrevería a exponer su propio punto de vista?	X	
13. ¿Considera que cada persona ha de defender sus propios derechos ante cualquier circunstancia?	X	
14. Si estuviera hablando con otra persona que de pronto interrumpe la conversación para dirigirse a un tercero, ¿expresaría su irritación?		X
15. ¿Existen ocasiones en las que usted no expone su opinión por temor a que ésta sea rechazada?		X
16. ¿Suele recriminar, acusar o exigir cuando los demás están en desacuerdo con su propio punto de vista?		X
17. Cuando un compañero suyo está opinando sobre un tema del cual usted no tiene ningún tipo de interés, ¿tiende a ignorar el mensaje?		x

12.7 Blog de implementación de actividades de intervención

Acompañamiento Educativo a Directores

DOMINGO, 7 DE JULIO DE 2019

BIENVENIDOS



El liderazgo es proveer inspiración y visión, luego desarrollar y empoderar a otros para lograr esta visión.

Todas las instituciones educativas – grandes y pequeñas – enfrentan la necesidad de cambio ahora más que nunca. Ese cambio debe darse, no de manera reactiva sino más bien con un enfoque proactivo que está arraigado en el tejido de la institución. La comunicación de la visión nunca debe terminar, hasta que cada uno de sus integrantes la valore, la comparta y la retroalimente.

En este blog se pretende proporcionar algunos recursos o herramientas que puedan fortalecer el trabajo de los directores en los establecimientos educativos, para que conjuntamente con los docentes que tienen a su cargo puedan fortalecer las estrategias de liderazgo, cimentadas en un clima de confianza y el trabajo en equipo.

La ruta la hemos de trazar y posteriormente seguirla...

Publicado por [Esbin Ramos](#) en [12:38](#)



DATOS PERSONALES

 **Esbin Ramos**
Ver todo mi perfil

ARCHIVO DEL BLOG

- ▼ 2019 (4)
 - ▼ julio (4)
 - COMUNIDAD DE APRENDIZAJE VIRTUAL
 - Comunidad de Aprendizaje 2 y Círculo de Calidad 2
 - Comunidad de Aprendizaje 1 y Círculo de Calidad 1
 - BIENVENIDOS

Fuente: Implementación del Maestrante Esbin Ramos López, EFPEM USAC, San Marcos, julio 2019