



USAC
TRICENTENARIA
Universidad de San Carlos de Guatemala

Universidad de San Carlos de Guatemala

Escuela de Formación de Profesores de Enseñanza Media

“Correlación del liderazgo directivo y el clima organizacional en escuelas oficiales, con enfoque en aspectos directivos, instructivos, transformacionales y delegativos”

Investigación acción realizada en cuatro escuelas de los municipios de Mixco y Guatemala, departamento de Guatemala

Erick Antonio Flores Escobar

Facilitador:
M.A. Reyneri Frayneer Santos Flores

Guatemala, noviembre 2019



USAC
TRICENTENARIA
Universidad de San Carlos de Guatemala

Universidad de San Carlos de Guatemala

Escuela de Formación de Profesores de Enseñanza Media

“Correlación del liderazgo directivo y el clima organizacional en escuelas oficiales, con enfoque en aspectos directivos, instructivos, transformacionales y delegativos”

Investigación acción realizada en cuatro escuelas de los municipios de Mixco y Guatemala, departamento de Guatemala

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

Erick Antonio Flores Escobar

Previo a conferírsele el grado académico de:

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

Guatemala, noviembre 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
Lic. José Enrique Cortez Sic	Representante de Profesores
Licda. Tania Elizabeth Zepeda Escobar	Representante de Profesionales Graduados
PEM Maynor Ernesto Elias Ordoñez	Representante de Estudiantes
MEPU Luis Rolando Ordóñez Corado	Representante de Estudiantes

TRIBUNAL EXAMINADOR

Dr. Miguel Ángel Chacón Arroyo	Presidente
M.A. Nixon Rubén Soto Maldonado	Secretario
M.A, José Alvaro Quiná Sitaví	Vocal

Guatemala, 23 de octubre de 2019

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

Estimado Dr. Chacón Arroyo:

Atentamente tengo a bien informarle lo siguiente:

En mi calidad de Asesor del trabajo de graduación denominado **"Correlación del liderazgo directivo y el clima organizacional en escuelas oficiales, con enfoque en aspectos directivos, instructivos, transformacionales y delegativos"**, investigación acción realizada en cuatro escuelas de los municipios de Mixco y Guatemala, departamento de Guatemala, correspondiente al estudiante **Erick Antonio Flores Escobar** carné **8613591** de la carrera Maestría en Liderazgo en el Acompañamiento Educativo, manifiesto que he acompañado el proceso de elaboración del trabajo precitado y en la revisión realizada al informe final, se evidencia que dicho trabajo cumple con los requerimientos establecidos por la EFPEM para este tipo de trabajos, por lo que considero **APROBADO** el trabajo y solicito sea aceptado para continuar con el proceso para su graduación.

Atentamente,



M. A. Reyneri Frayneer Santos Flores
Colegiado activo No. 13,995
Asesor nombrado

C.c. Archivo



Escuela de Formación de Profesores
de Enseñanza Media
-EFPEM-

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

CONSIDERANDO

Que el trabajo de graduación denominado **“Correlación del liderazgo directivo y el clima organizacional en escuelas oficiales, con enfoque en aspectos directivos, instructivos, transformacionales y delegativos”** Investigación Acción realizada en cuatro escuelas de los Municipios de Mixco y Guatemala, Departamento de Guatemala. Presentado por el (la) estudiante **Erick Antonio Flores Escobar**, carné No. 8613591, 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. Haydeé Lucrecia Crispín López
Secretaria Académica a.i.
EFPEM-USAC



Ref. SAOIT76-2019
C.c.Archivo
HLCL/mglc

DEDICATORIA

A DIOS

Por mi vida y por todo lo que tengo en ella, porque solo Él puede dar y quitar según su sabiduría. Dios, yo valoro todo lo que has construido a mi alrededor, y gracias a ti he podido concluir mi preparación.

A MI MADRE

Por su apoyo en todo el proceso de la maestría, y por qué con su amor me motivo a concluir esta fase de mi vida.

A MIS COMPAÑEROS DE ESTUDIO

Por compartir sin egoísmo sus conocimientos, y conformar un equipo que de manera conjunta alcanzamos nuestra meta.

A LOS DIRECTORES, DOCENTES Y ALUMNOS, INTEGRANTES DEL HECHO EDUCATIVO

Por su invaluable participación y colaboración en el desarrollo de la maestría, en beneficio del alcance de la calidad educativa.

AGRADECIMIENTOS

A USAID/ Leer y Aprender

Por brindar las herramientas necesarias para el fortalecimiento de los procesos educativos en nuestro país.

A EFPEM/USAC

Escuela de formación profesional, que se preocupa por la preparación de agentes de cambio, dirigidos al contexto educativo de la sociedad.

A M.A. REYNERI FRAYNEER SANTOS FLORES

Por su profesionalismo, paciencia y acertada orientación, que nos condujo al cumplimiento de nuestra meta.

A FACILITADORES DE LA MAESTRIA

Por impartir de forma profesional los conocimientos, al orientar con perseverancia el desempeño de todos los estudiantes, durante el desarrollo de la maestría.

A MIS AMIGOS

Por apoyo durante el desarrollo de mis estudios.

RESUMEN

El liderazgo directivo dentro de las escuelas del sector oficial, es pieza fundamental para el correcto desarrollo de las metas institucionales que conducen al alcance de la calidad educativa, todo en estrecha relación con el clima organizacional que se debe observar entre los actores del hecho educativo, en función de la aplicación de valores, comunicación asertiva, participación y trabajo en equipo. Al analizar el desempeño de los administradores de los establecimientos estudiados, se observa que existen deficiencias en la aplicación de liderazgo, falencias que se detectaron al indagar los resultados obtenidos al aplicar una guía de observación estructurada, en la que se abordaban dimensiones sobre el liderazgo directivo, delegativo, transformacional e instructivo. Como resultado en la búsqueda de oportunidades de mejora se elaboraron planes de acción orientados al fortalecimiento del actuar de los directores, con el objetivo que puedan enlazar sus actividades administrativas con el fortalecimiento del proceso de enseñanza aprendizaje, a través de técnicas adecuadas de acompañamiento educativo, al tomar en cuenta que las instituciones educativas se mantienen en constante cambio, lo que requiere que los directivos sean agentes activos dentro de las mismas. Luego de la etapa de intervención se puede concluir que las autoridades de las escuelas pueden cambiar su actuar con respecto al ejercicio de su función de líder, al auxiliarse en el empleo de herramientas de coaching educativo, instrumento que sirve para dar acompañamiento a los administradores escolares, que concluye en la necesidad del seguimiento en los establecimientos oficiales de nuestro país.

ABSTRACT

The executive leadership inside the schools of the official sector, is the basic developing of the institutional goals that lead to reach the quality educational, in between of an environment organizational and In front of the look of the educative actors in function of the apply values as assertive communication, participation and work in team. The performance administrate of the investigated schools, is verified the deficiency in the application of leadership. When analyzing the result of the observation where the structured guide was applied where addressed dimensions about the executive leadership, as transform, delegate and instruct. The outcome in the search of opportunities the make the better form the actions plans oriented to strengthening of the principal, with the objective that can link their administrative activities during the process of the teaching – learning, through to correct techniques of educational accompaniment to consider. The education institutions that remain in constant change, need that the principal is active agent inside the same institutions. Intervention stage is concluded the school authorities can change the exercise of their functions as leader, using tools of coaching educative, instrument that can be help forgive administrative accompaniment which concludes in need to following up in the official schools to our country.

INDICE

INTRODUCCIÓN	1
1. IDENTIFICACIÓN.....	4
1.1 Nombre de los planes de acción	4
1.2 Eje temático	4
1.3 Cobertura	4
1.4 Área.....	5
1.5 Sector	5
1.6 Período de ejecución	5
2. OBJETIVOS	6
2.1 Objetivo General	6
2.2 Objetivos Específicos.....	6
3. JUSTIFICACIÓN	7
4. MARCO METODOLÓGICO	9
4.1 Diagnóstico	9
4.2 El plan de acción.....	14
5. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA	21
5.1 El liderazgo	21
5.2 El liderazgo para una buena gestión educativa.....	22
5.3 Tipos de liderazgo escolar	23
5.4 Importancia del liderazgo para el éxito de las organizaciones.....	31
5.5 El concepto de liderazgo y el desarrollo de un clima institucional positivo y participativo.	32
5.6 Nuevo concepto de liderazgo	33

5.7	Teorías sobre el liderazgo	33
5.8	Clima Institucional.....	33
5.9	Clima institucional referido a instituciones de carácter educativo	34
5.10	Factores que influyen en el clima organizacional.....	34
6.	PRESENTACIÓN DE RESULTADOS	36
6.1	Presentación de resultados plan acción IN-1	36
6.2	Presentación de resultados plan acción IN-2	38
7.	ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS	40
7.1	Análisis y discusión de resultados del primer plan de acción denominado el liderazgo directivo y el clima organizacional.....	41
7.2	Análisis y discusión de resultados del primer plan de acción denominado estrategias para desarrollar el liderazgo en los directores y mejorar el clima organizacional dentro de las escuelas.	43
8.	CONCLUSIONES.....	47
9.	PLAN DE SOSTENIBILIDAD	48
9.1	Titulo.....	48
9.2	Antecedentes	48
9.3	Justificación.....	49
9.4	Objetivos	49
9.5	Logros esperados	49
9.6	Metodología	50
9.7	Cronograma	51
9.8	Recursos necesarios	52
9.9	Evaluación.....	52
10	EXPERIENCIA EXITOSA DE LIDERAZGO EN EL ACOMPAÑAMIENTO EDUCATIVO.....	53

10.1	Escuela Oficial Urbana Mixta Colinas de Minerva Jornada Matutina	53
10.2	Escuela Oficial Rural Mixta Oficial Urbana Mixta No. 67 Lic. Ricardo Castañeda Paganini	54
10.3	Escuela Oficial Urbana Mixta No.105 Nimajuyú C	54
10.4	Escuela Oficial Urbana Mixta Urbana Mixta Ramiro de León Carpio Jornada Matutina	55
11	MI EXPERIENCIA EXITOSA EN EL CAMBIO DE ACTITUD DE LOS DIRECTORES, EN BUSCA DEL FORTALECIMIENTO DEL LIDERAZGO, ENCAMINADO A LA MEJORA CONTINUA DENTRO DE LOS ESTABLECIMIENTOS EDUCATIVOS.....	56
12	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	62
12.1	PUBLICACIONES.....	64
12.2	E-GRAFIA	65
13	ANEXOS.....	66

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Priorización de variables de directores sobre liderazgo.....	12
Tabla 2. Priorización de variables de docentes sobre clima organizacional.....	13
Tabla 3. Plan de acción IN-1	15
Tabla 4. Plan de acción IN-2	18
Tabla 5. Presentación de resultados IN-1	36
Tabla 6. Presentación de resultados IN-2	38
Tabla 7. Cronograma de actividades plan de sostenibilidad.....	51
Tabla 8. Actividades de evaluación del plan de sostenibilidad	52

ÍNDICE DE FOTOGRAFÍAS

Fotografía 1. Aplicación de pre test a docentes.	37
Fotografía 2. Docentes al momento de realizar el mapeo personal	37
Fotografía 3. Directora de Escuela al realizar la entrevista del COC.....	37
Fotografía 4. Directora de Escuela al momento de socializar el plan de acción.	39
Fotografía 5. Directora en la realización del modelaje sobre temas relacionados al liderazgo	39
Fotografía 6. Director informa a los docentes sobre los resultados de la fase de intervención.	39
Fotografía 7. Personal de la EOUM Colinas de Minerva Jornada Matutina participantes en la aplicación del plan de acción.....	53
Fotografía 8. Personal de la EOUM Lic. Ricardo Castañeda Paganini, participantes en la aplicación del plan de acción.....	54
Fotografía 9. Personal de la EOUM No.105 participantes en la aplicación del plan de acción.	55
Fotografía 10. Personal de la EOUM Ramiro de León Carpio Jornada Matutina, participantes en la aplicación del plan	55
Fotografía 11. Experiencia exitosa en la presentación de resultados derivados de la aplicación del plan acción en la EOUM Colinas de Minerva Jornada Matutina.....	61

INTRODUCCIÓN

El presente informe final de práctica profesional se titula “Correlación del liderazgo directivo y el clima organizacional en escuelas oficiales, con enfoque en aspectos directivos, instructivos, transformacionales y delegativos”. El resultado final del presente informe obedece a los lineamientos del proceso de investigación acción, el cual se elaboró por medio de trabajo de campo realizado en cuatro establecimientos educativos del sector público, en un periodo de dos meses, con la participación de los directores de las escuelas y el equipo de docentes. El objetivo de la investigación fue establecer de qué manera se correlaciona el liderazgo directivo y el clima institucional en escuelas oficiales, al tomar en cuenta aspectos directivos, instructivos, transformacionales y delegativos de la jefatura en busca de la calidad educativa.

Luego de la aplicación de diferentes instrumentos de coaching orientados al acompañamiento educativo, específicamente a directores, se concluyó en que la importancia del Liderazgo y el clima institucional se constituye en un tema de marcado interés en nuestros días, en tanto se ha convertido en un elemento de relevante de importancia estratégica. El liderazgo es una fortaleza que bien encaminada conduce a las instituciones educativas hacia la excelencia educativa, por ello resulta necesario tener presente el sentir de las personas que confluyen en una organización educativa, las ideas que se forman sobre sí mismo, quiénes son, qué se merecen, qué son capaces de realizar, y hacia dónde creen que deben marchar como institución.

Estos preconceptos reaccionan frente a diversos factores relacionados con el trabajo cotidiano, la identidad institucional, las relaciones interpersonales, la dinámica institucional, las coincidencias o discrepancias que tengan la realidad

diaria con respecto a las ideas preconcebidas o adquiridas por las personas durante el tiempo que conviven va conformando el clima institucional en las organizaciones educativas. Lo expuesto nos permite remarcar la importancia de nuestro estudio del liderazgo en el desarrollo de las organizaciones educativas, investigación que ha sido estructurada de la siguiente manera: La identificación nos describe las escuelas que fueron objeto de estudio, su ubicación, el personal docente y administrativo que las conforman, el área de acción, así como la temporalidad del estudio.

Los objetivos indican el alcance que se pretendía alcanzar con la ejecución del trabajo de investigación acción. La justificación describe el porqué de la realización del estudio, las necesidades que se pretenden suplir en busca de la mejora del proceso educativo. El marco metodológico comprende la descripción de todos los procesos que se realizaron en la investigación, la identificación de variables, la población objeto de estudio, el tipo de investigación que se realizó, su diseño, los instrumentos empleados, la identificación de necesidades, el planteamiento de la problemática detectada, y la formulación de los planes de acción que se ejecutaron en establecimientos pares.

En referencia al marco teórico conceptual, se plasma toda la información conceptual sustentada por diferentes autores que dan sustento al trabajo de investigación. La presentación de resultados, aborda todos los datos obtenidos en la aplicación de procesos estadísticos, que conlleva a la detección de las oportunidades de mejora en los establecimientos. El análisis y discusión de resultados, respalda los resultados abordados de manera general, con la teoría correspondiente, confronta la práctica con la teoría, y se verifica la efectividad de la intervención profesional. Las conclusiones, reflejan los logros alcanzados al concatenar los objetivos de investigación con los resultados alcanzados.

El plan de sostenibilidad, indican las acciones que se llevaran a cabo para la continuidad de lo realizado en la aplicación de los planes de investigación acción.

Se describen las experiencias exitosas de liderazgo en el acompañamiento educativo, logradas al aplicar las actividades descritas en los planes de acción, las cuales se particularizaron por establecimiento. Por último se enlistan las referencias bibliográficas que dan soporte al marco teórico conceptual; y se adjuntan los anexos que contienen los documentos que evidencian la ejecución del proyecto.

1. IDENTIFICACIÓN

1.1 Nombre de los planes de acción

- a. IN-1: El liderazgo directivo y el clima organizacional.
- b. IN-2: Estrategias para desarrollar el liderazgo en los directores y mejorar el clima organizacional dentro de las escuelas.

1.2 Eje temático

Acompañamiento a directores de centros educativos.

1.3 Cobertura

- a. Escuela Oficial Urbana Mixta Colinas de Minerva Jornada Matutina.
Municipio de Mixco
Departamento, Guatemala.
Sector educativo, Área Departamental Occidente.
Directores, 1
Docentes, 12
- b. Escuela Oficial Urbana Mixta No. 67 Lic. Ricardo Castañeda Paganini.
Municipio, Guatemala
Departamento, Guatemala
Sector educativo, Área Departamental Sur.
Directores, 1
Docentes. 7

c. Escuela Oficial Urbana Mixta No.105 Nimajuyú C.

Municipio, Guatemala.

Departamento, Guatemala.

Sector educativo, Área Departamental Sur.

Directores, 1

Docentes, 11

d. Escuela Oficial Urbana Mixta Ramiro de León Carpio.

Municipio, Guatemala

Departamento, Guatemala

Sector educativo, Área Departamental Sur.

Directores, 1

Docentes. 11

1.4 Área

Urbana

1.5 Sector

Oficial

1.6 Período de ejecución

Del 10 de junio al 5 de agosto del 2019

2. OBJETIVOS

2.1 Objetivo General

Fundamentar en qué medida se correlaciona el liderazgo directivo y el clima institucional, en las escuelas, al tomar en cuenta aspectos directivos, instructivos, transformacionales y delegativos de la jefatura en busca de la calidad educativa.

2.2 Objetivos Específicos

- a. Establecer el nivel de prevalencia del liderazgo directivo a percepción de los docentes, en las escuelas, al tomar en cuenta aspectos directivos, instructivos, transformacionales y delegativos de la jefatura en busca de la calidad educativa, por medio de la realización de estudios al aplicar de instrumentos estadísticos y herramientas del coaching en acompañamiento educativo.
- b. Determinar la correlación que existe entre las dimensiones del liderazgo directivo y las dimensiones del clima institucional, en las escuelas, al tomar en cuenta aspectos directivos, instructivos, transformacionales y delegativos de la jefatura en busca de elevar los niveles de pertinencia y mejora educativa.
- c. Describir la influencia del liderazgo de los directores en el clima organizacional, como agente de cambio en el desarrollo de las actividades del proceso de enseñanza aprendizaje, visto desde la perspectiva de aspectos directivos, instructivos, transformacionales y delegativos.

3. JUSTIFICACIÓN

Desde el punto de vista de la importancia científica, el problema se incluye en las corrientes pedagógicas contemporáneas en el avance científico del conocimiento o corriente epistemológicas, es decir como una forma de entender la construcción de las interrelaciones personales en una Institución educativa. En ese sentido, el liderazgo y las relaciones humanas como producto del conocimiento es una construcción de nuestro pensamiento (subjetiva) y la realidad es una construcción mental con la que organizamos nuestro mundo experimental y conforme a ello percibimos la realidad y actuamos sobre ella.

Como se puede apreciar, la presente investigación, se enmarca dentro del objetivo cognoscitivo de la ciencia, ya que centra su aporte en la explicación teórica de la dirección del proceso de la gestión educativa; así como no deja de tener implicancias prácticas en el sentido de abordar una práctica humana como es la formación. Es evidente que en toda práctica social-humana, las emociones están presentes y las formas de actuar de las personas: tolerantes e intolerantes, pesimistas y optimistas, reactivos y proactivos, violentos y pasivos, empáticos y no empáticos, entre otros, constituyen manifestaciones permanentes tanto en la cotidianeidad del hogar, la escuela, la empresa y el trabajo.

El conocimiento del Clima Organizacional es muy necesaria hoy en día para la mayoría de directivos de las empresas o instituciones, ellos están interesados en saber cuál es el nivel de satisfacción de sus empleados al realizar estudios sobre clima organizacional. Lo novedoso del plan es que busca un mejoramiento continuo del ambiente de la organización que permite además, introducir cambios planificados en las actitudes y conductas de los miembros, para así alcanzar un

aumento de productividad en la organización y lógicamente proporcionar a la sociedad un servicio eficiente y de calidad.

El plan de acción adquiere relevancia al aportar por medio de la intervención, al explicar la gestión de los estilos de liderazgo con el clima organizacional, cualidad no tomada en cuenta en muchos quehaceres; pero no obstante ello, omnipresente en toda acción del líder en la vida institucional .Un ejecutivo o profesional técnicamente eficiente con un alto coeficiente emocional, es una persona que percibe más hábil, fácil y rápidamente que los demás, los conflictos en gestación que tienen que resolverse.

4. MARCO METODOLÓGICO

4.1 Diagnóstico

4.1.1 Variables

- a. Variable independiente: Liderazgo
- b. Variable dependiente: Clima organizacional

4.1.2 Definición conceptual

Liderazgo, son las distintas cualidades que posee un líder para influir en las personas en forma instructiva, transformacional, delegativo, y directivo que deben de ser consideradas para trabajar en equipo con la finalidad de alcanzar los objetivos comunes

Clima organizacional, es el conjunto de condiciones que debe de existir entre los integrantes de una organización, como son confianza, comunicación, motivación e inclusión para lograr las metas trazadas por la institución

4.1.3 Metodología

Tipo de estudio, Investigación acción.

4.1.4 Diseño

El diseño de la investigación corresponde a la cualitativa.

4.1.5 Población y muestra

a. Población

Directores y docentes de los cuatro establecimientos objetos de estudio.

b.Muestra

Para el estudio se tomó en cuenta a la totalidad de los objetos de investigación.

4.1.6 Método de investigación

El método de investigación es mixto.

4.1.7 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Técnica, guía de observación estructurada.

4.1.8 Identificación de necesidades

Las instituciones educativas están pasando por momentos críticos en lo referente a la falta de liderazgo y el clima institucional debido a las deficiencias en los niveles de organización y eficiencia en la administración educativa, sin embargo frente a las constantes exigencias en el cambio por parte de los actores se desorientar la direccionalidad de la labor educativa.

Los maestros deben estar comprometidos en el que hacer educativo, además el recurso humano con el que cuenta el magisterio es una alta potencialidad, los compromisos expresados se pueden objetivizar, al hacer uso de mayor criticidad, creatividad, cooperación y compromiso a través del ejercicio de un liderazgo en la gestión educativa, en función a realidades específicas. Para comprender la importancia y trabajar con una asertiva planificación, organización, toma de decisiones y la práctica de comunicación asertiva, urge que cada uno de los actores comprendidos cómo directores de las instituciones asuman nueva mentalidad, relaciones humanas más positivas, nuevos sentimientos y nuevas acciones a fin de convertirse en protagonistas principales del desarrollo educativo.

4.1.9 Problemas o centros de interés

En la actualidad el servicio educativo busca el desarrollo de las capacidades básicas y la formación integral, los temas de facilitación social, a partir del líder y liderazgo, sostenida en un pensamiento creativo que prioriza la participación en los espacios democráticos y toma de decisiones para orientar las habilidades del bienestar colectivo en los directores de las instituciones educativas.

El liderazgo es fundamental para el funcionamiento de las organizaciones educativas públicas, con agentes educativos que de manera activa en el proceso de logro de adecuado clima organizacional en los diferentes entes de la institución educativa, indispensable en una auténtica sociedad del conocimiento. También el clima institucional pasa por varios factores tanto como internos y externos en una institución, cada persona es un mundo distinto a otra persona, por sus propias necesidades, intereses, capacidades, virtudes y defectos, sin embargo a las diferencias se puede convivir juntos en armonía si es que se aprende a respetar las opiniones ajenas, al cumplir con nuestros deberes como trabajadores, sin necesidad de hacer recordar las funciones, porque cada quien conoce mejor que nadie, que debe y que no debe hacer. Los conflictos se generan precisamente cuando incumplimos nuestras funciones.

4.1.10 Diagnóstico

La postura en relación con el tema es como afecta un mal liderazgo de los directores en el trabajo de equipo y en el clima laboral, entendido el mal liderazgo como la incorrecta forma en que se ejerce el poder dentro de la institución educativa, la incapacidad del líder para motivarlo, así como para propiciar buenas relaciones interpersonales. No siempre la interacción con pares y demás compañeros de trabajo es la requerida. Del trabajo en sí van surgiendo conflictos que nos llevan a tomar decisiones que afectan de manera positiva o negativa la relación con los demás integrantes y afectan además la

productividad, calidad del trabajo y trato hacia los usuarios. Según nuestro criterio la resolución de los conflictos dependen en gran medida del tipo de liderazgo que ejerzan los directivos.

4.1.11 Actividades necesarias para el diagnóstico

Se realiza una investigación acción con la participación de todos los miembros de la comunidad educativa, que permitirá la elaboración de un proyecto en busca de mejorar el liderazgo de los directores dentro de las escuelas involucradas, y lograr optimizar el clima organizacional al aplicar los principios del liderazgo directivo, instructivo, transformacional y delegativo por parte de las autoridades de las instituciones formativas, en busca del fortalecimiento de la calidad educativa. Para la realización del estudio diagnóstico se realizó una guía estructurada de observación, dirigida a directores y docentes. La guía estructurada para directores contiene las siguientes variables para su estudio: liderazgo instructivo, liderazgo transformacional, liderazgo delegativo y liderazgo directivo.

En relación a docentes las variables relacionadas con el clima organizacional fueron: la comunicación, participación, confianza y motivación.

4.1.12 Priorización de variables

Tabla 1. Priorización de variables de directores sobre liderazgo.

	Directriz	Criterios									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
a.	Liderazgo instructivo	1	2	3	4	5					
b.	Liderazgo transformacional	1	2	3	4	5					
c.	Liderazgo delegativo	1	2	3	4	5					
d.	Liderazgo directivo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Fuente: Elaboración propia

Tabla 2. Priorización de variables de docentes sobre clima organizacional.

	Directriz	Criterios					
a.	Comunicación	1	2	3	4	5	6
b.	Participación	1	2	3	4	5	6
c.	Confianza	1	2	3	4	5	6
d.	Motivación	1	2	3	4	5	

Fuente: Elaboración propia

4.1.13 Priorización de problemas por centros educativos

Derivado a que el estudio se desarrolló en cuatro escuelas del sector oficial, se priorizaron dos problemas, los cuales fueron la base para la ejecución del plan acción.

Para el IN-1, El liderazgo directivo y el clima organizacional, desarrollado en las escuelas Oficial Urbana Mixta Colinas de Minerva Jornada Matutina; y No. 67 Lic. Ricardo Castañeda Paganini, fue: la falta de correlación en la influencia del liderazgo en el clima organizacional en las escuelas, en aspectos directivos, instructivos, transformacionales y delegativos de la jefatura que conlleve al aumento de la calidad educativa.

Para el IN-2, Estrategias para desarrollar el liderazgo en los directores y mejorar el clima organizacional dentro de las escuelas, desarrollado en las escuelas Oficial Urbana Mixta No.105 Nimajuyú C; y Ramiro de León Carpio Jornada Matutina, fue: la falta de correlación en la influencia del liderazgo en el clima organizacional en las escuelas, en aspectos directivos, instructivos, transformacionales y delegativos de la jefatura que conlleve al aumento de la calidad educativa.

4.1.14 Formulación del problema

¿En qué medida se correlaciona el liderazgo directivo y el clima organizacional en las escuelas, al tomar en cuenta aspectos directivos, instructivos, transformacionales y delegativos de la jefatura en busca de la calidad educativa?

4.2 El plan de acción

El plan de acción es la parte de la investigación en la que plasma la forma en que se realizará la intervención, de acuerdo al eje temático seleccionado, en este caso acompañamiento a directores. Se inicia con la descripción de las generalidades de los dos establecimientos en las que se llevara a cabo el acompañamiento, el periodo de ejecución y el responsable; se plantean de los objetivos que señalan lo que se quiere lograr el ejecutar el plan descrito; la justificación del porque se desarrolla el procedimiento, lo innovador de la intervención y los productos que se desean lograr.

La parte medular del plan lo constituye la metodología y estrategias, donde se describe la meta a realizar, los componentes, las oportunidades de mejora a trabajar, las acción o tarea, los producto/ medida de cumplimiento, el responsable de la ejecución, el período de ejecución y los insumos/colaboraciones necesarias para su puesta en marcha.

4.2.1 Plan de acción IN-1

Tabla 3. Plan de acción IN-1

Nombre del plan: El liderazgo directivo y el clima organizacional.				Código del plan: IN-1
Componente	Liderazgo y clima organizacional.			
Meta: Por medio de la aplicación de una guía de observación estructurada post estudio, comprobar la mejora en el liderazgo que ejercen los dos directores de las escuelas participantes; y el clima organizacional que experimentan veintidós docentes, en un plazo de dos meses.				
Oportunidades:				
<ul style="list-style-type: none"> • El tiempo que se dedica a enseñar y capacitar al equipo de profesores. • Creación de incentivos sobre un trabajo bien hecho. • La relación de respeto que debe existir hacia la autoridad del establecimiento. • Aplicación de valores en la asignación de tareas. • Fortalecimiento del trabajo en equipo para el alcance de objetivos institucionales. • La forma de transmitir la autoridad que debe ejercer en el cargo directivo en la institución. • La actitud que se debe mostrar ante el incumplimiento de expectativas que se proponen en el alcance de objetivos y metas. 				
Acción o tarea	Producto/ Medida de cumplimiento	Responsable	Período de ejecución	Insumos/colaboraciones
Aplicación de pre test diagnóstico, por medio de guía de observación estructurada referente al liderazgo que ejercen los directores dentro del clima organizacional.	2 directores y 19 docentes, responden al pre test por medio de una guía de observación estructurada sobre el liderazgo y clima organizacional.	Maestrante	mayo 2019	Establecimiento educativo. Impresión de pre test referente a guía de observación estructurada. Útiles de oficina.
Socialización de resultados del diagnóstico.	Se da a conocer a 2 directores y 19 docentes los resultados obtenidos en la aplicación de la guía de observación estructurada.	Maestrante	junio 2019	Establecimiento educativo. Impresión de resultados. Útiles de oficina. Equipo de computación y multimedia.
Aplicación del test de Grid Gerencial, para la identificación del liderazgo personal.	2 directores y 19 docentes, participan en la Identificación del liderazgo personal que ejercen en el ejercicio de su función dentro del establecimiento.	Maestrante	junio 2019	Establecimiento educativo. Impresión del test de estilo de liderazgo Blake and Mouton. Útiles de oficina Equipo de computación y multimedia.
Aplicación del instrumento la ventana de Johari, para establecer los	2 directores y 19 docentes, establecen los parámetros de la	Maestrante	junio 2019	Establecimiento educativo. Impresión del instrumento la

parámetros de la comunicación y analizar la dinámica de las relaciones Interpersonales.	comunicación y analizar la dinámica de las relaciones interpersonales			ventana de Johari. Útiles de oficina Equipo de computación y multimedia.
Modelaje para aplicación de coaching, dirigido al fortalecimiento del liderazgo dentro de la institución educativa	Aplicación de coaching con 2 directores y 19 docentes, para el fortalecimiento del liderazgo y clima organizacional.	Maestrante	julio – agosto 2019	Establecimiento educativo. Equipo de computación y multimedia. Útiles de oficina.
Aplicación de herramientas tecnológicas Tics, como nuevas estrategias para la instrucción de docentes.	Uso de las Tics, como estrategia para la implementación de nuevas estrategias de enseñanza, dirigido a 2 directores y 19 docentes	Maestrante	julio – agosto 2019	Establecimiento educativo. Equipo de computación y multimedia. Útiles de oficina.
Elaboración de contrato pedagógico.	2 directores y 19 docentes elaboración contrato pedagógico.	Maestrante	julio – agosto 2019	Establecimiento educativo. Equipo de computación y multimedia. Modelo de contrato pedagógico. Útiles de oficina.
Aplicación de post test, por medio de guía de observación estructurada referente al liderazgo que ejercen los directores dentro del clima organizacional, para conocer los resultados de la intervención.	2 directores y 19 docentes, responden al post test por medio de guía de observación estructurada sobre el liderazgo y clima organizacional.	Maestrante	agosto 2019	Establecimiento educativo. Impresión de post test referente a guía de observación estructurada. Útiles de oficina.
Socialización y comparación de resultados de intervención.	Se da a conocer a 2 directores y 19 docentes los resultados obtenidos en la aplicación del post test sobre liderazgo y clima organización, y se comparan con las	Maestrante	junio 2019	Establecimiento educativo. Impresión de resultados. Útiles de oficina. Equipo de computación y multimedia.

	deducciones obtenidas en el pre test, como conclusiones a la intervención efectuada.			
--	---	--	--	--

Fuente: Elaboración propia

4.2.2 Plan de acción IN-2

Tabla 4. Plan de acción IN-2

Nombre del plan: Estrategias para desarrollar el liderazgo en los directores y mejorar el clima organizacional dentro de las escuelas.				Código del plan: IN-2
Componente	Liderazgo y clima organizacional.			
Meta: Por medio de la aplicación de una guía de observación estructurada post estudio, comprobar la mejora en el liderazgo que ejercen los dos directores de las escuelas participantes; y el clima organizacional que experimentan veintidós docentes, en un plazo de dos meses.				
Oportunidades: <ul style="list-style-type: none"> • El tiempo que se dedica a enseñar y capacitar al equipo de profesores. • Creación de incentivos sobre un trabajo bien hecho. • La relación de respeto que debe existir hacia la autoridad del establecimiento. • Aplicación de valores en la asignación de tareas. • Fortalecimiento del trabajo en equipo para el alcance de objetivos institucionales. • La forma de transmitir la autoridad que debe ejercer en el cargo directivo en la institución. • La actitud que se debe mostrar ante el incumplimiento de expectativas que se proponen en el alcance de objetivos y metas. 				
Acción o tarea	Producto/ Medida de cumplimiento	Responsable	Período de ejecución	Insumos/colaboraciones
Aplicación de pre test diagnóstico, por medio de guía de observación estructurada referente al liderazgo que ejercen los directores dentro del clima organizacional.	2 directores y 19 docentes, responden al pre test por medio de una guía de observación estructurada sobre el liderazgo y clima organizacional.	Maestrante	mayo 2019	Establecimiento educativo. Impresión de pre test referente a guía de observación estructurada. Útiles de oficina.
Socialización de resultados del diagnóstico.	Se da a conocer a 2 directores y 19 docentes los resultados obtenidos en la aplicación de la guía de observación estructurada.	Maestrante	junio 2019	Establecimiento educativo. Impresión de resultados. Útiles de oficina. Equipo de computación y multimedia.
Aplicación del test de Grid Gerencial, para la identificación del liderazgo personal.	2 directores y 19 docentes, participan en la identificación del liderazgo personal que ejercen en el ejercicio de su función dentro del establecimiento.	Maestrante	junio 2019	Establecimiento educativo. Impresión del test de estilo de liderazgo Blake and Mouton. Útiles de oficina Equipo de computación y multimedia.
Aplicación del instrumento la ventana de Johari,	2 directores y 19 docentes, establecen los	Maestrante	junio 2019	Establecimiento educativo.

para establecer los parámetros de la comunicación y analizar la dinámica de las relaciones Interpersonales.	parámetros de la comunicación y analizar la dinámica de las relaciones interpersonales			Impresión del instrumento la ventana de Johari. Útiles de oficina Equipo de computación y multimedia.
Aplicación del proceso COC, dirigido al fortalecimiento del liderazgo dentro de la institución educativa	Uso del proceso de observación COC con 2 directores, para el fortalecimiento del liderazgo y clima organizacional.	Maestrante	julio – agosto 2019	Establecimiento educativo. Equipo de computación y multimedia. Útiles de oficina.
Creación de círculos de aprendizaje, para el estudio de temas sobre el fortalecimiento del clima organizacional desde la concepción del liderazgo directivo.	2 directores y 19 docentes de las escuelas, conforman círculos de aprendizaje para el fortalecimiento del clima organizacional desde la concepción del liderazgo directivo,	Maestrante	julio – agosto 2019	Establecimiento educativo. Equipo de computación y multimedia. Útiles de oficina.
Elaboración de contrato pedagógico.	2 directores y 19 docentes elaboración contrato pedagógico.	Maestrante	julio – agosto 2019	Establecimiento educativo. Equipo de computación y multimedia. Modelo de contrato pedagógico. Útiles de oficina.
Aplicación de post test, por medio de guía de observación estructurada referente al liderazgo que ejercen los directores dentro del clima organizacional, para conocer los resultados de la intervención.	2 directores y 19 docentes, responden al post test por medio de guía de observación estructurada sobre el liderazgo y clima organizacional.	Maestrante	agosto 2019	Establecimiento educativo. Impresión de post test referente a guía de observación estructurada. Útiles de oficina.
Socialización y comparación de resultados de intervención.	Se da a conocer a 2 directores y 19 docentes los resultados obtenidos en la	Maestrante	junio 2019	Establecimiento educativo. Impresión de resultados. Útiles de oficina.

	aplicación del post test sobre liderazgo y clima organización, y se comparan con las deducciones obtenidas en el pre test, como conclusiones a la intervención efectuada.			Equipo de computación y multimedia.
--	---	--	--	-------------------------------------

Fuente: Elaboración propia

5. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

5.1 El liderazgo

El liderazgo juega un papel central en una determinada organización, puesto que es el líder quien dirige hacia el logro de metas. Los líderes deben tener la capacidad de planear y de dirigir pero el papel central de un líder es influir en los demás. Montalván (1999) afirma que “la etimología de la palabra es de origen inglés y su significado nos lleva a la idea de conducción, guía, influencia, autoridad” (p. 102).

Algunos autores lo definen liderazgo como:

“El proceso de dirigir e influir en las actividades laborales de los miembros de un grupo” (Stoner, Freeman y Gilbert. 1997.514).

“El proceso de influir en las actividades que realiza una persona o grupo para la consecución de una meta” (Martínez, 2003, p. 237).

De acuerdo con estas definiciones, se podría sostener que el liderazgo es uno de los aspectos más importantes de la administración, pero no lo es todo. El éxito de una organización depende fundamentalmente de la calidad del liderazgo, pues es el líder quien frecuentemente dirige hacia la consecución de metas. Los gerentes deben tener la capacidad para planear y organizar, pero el papel fundamental de un líder es influir en los demás para tratar de alcanzar con entusiasmo los objetivos establecidos, los líderes deben tener presente que las personas tienden a seguir a quienes les proporciona los medios para lograr sus propios deseos, anhelos o necesidades. Por lo que se podría señalar que es posible que el tipo de liderazgo tenga un fuerte impacto en el clima organizacional.

5.2 El liderazgo para una buena gestión educativa

La gestión requiere prácticas de liderazgo para concertar, acompañar, comunicar, motivar y educar en la transformación educativa, tal como lo han venido avalando diversos estudios de modelo de gestión, desempeño docente y calidad educativa entre otros, en el recorrer de los años dos mil, la construcción de escuelas eficaces requiere líderes pedagógicos.

En este contexto “estudios de la situación de liderazgo, aluden que el sistema de aseguramiento de la calidad de la gestión educativa requiere de líderes empoderados y capaces de conducir el proceso de instalación de gestión”. (Thieme 2002: p. 98).

El liderazgo escolar, es uno de los factores escolares que destaca consistencia en la investigación de escuelas eficaces, tiempo de aprendizaje y clima escolar.

Esta posibilidad se sitúa y pone en relieve a considerar que los rasgos y características de liderazgo escolar en las escuelas entrañan dos dimensiones: una se proyecta sobre el fecundo aprovechamiento del tiempo escolar, la otra sobre la creación y mantenimiento de un clima escolar que favorezca y haga posible las escuelas eficaces. (Delgado, 2004, p.79).

En este contexto, un buen liderazgo escolar es importante transformar los sentimientos, actitudes y opiniones, así como las prácticas, con el objeto de mejorar el clima escolar, a la vez, reconoce que en las escuelas aisladas y con pocos recursos como en muchas partes de América Latina la motivación e incentivos para ser director innovativo, previsor y participativo pueden ser mucho menores que en escuelas con contextos socioeconómicos más favorables.

De igual manera, los directores deben ejercer gestión acompañado de liderazgo que fortalezcan las capacidades para mejorar la calidad de la educación. Asimismo, Uribe (2005) destaca: “el liderazgo de docentes Directivos y de profesores como factor clave en convertir a la escuela como organización con cultura de calidad” (p.102).

Las actitudes y comportamientos del liderazgo eficaz se enfocan a la coordinación de las acciones de desarrollo del currículum, a prestar asistencia técnica a los docentes, a proporcionarles oportunidades de desarrollar estrategias congruentes con los objetivos institucionales y a verificar en qué grado son alcanzados por docentes y alumnos. Sus acciones también se orientan a elevar las expectativas de unos a otros, transfiriendo confianza con respecto a las posibilidades de alcanzar las metas y en asegurar la pertinente ordenación de la institución escolar en su conjunto, manteniendo un clima psicosocial que permita canalizar los esfuerzos hacia el logro de los objetivos planteados de la escuela. (Goleman, 2013, p.87)

5.3 Tipos de liderazgo escolar

¿Qué tipos de liderazgo escolar necesitan las organizaciones educativas? Las organizaciones educativas necesitan un estilo de autoridad capaz de organizar, proteger, orientar, resolver conflictos, establecer normas democráticas y todas las tareas inherentes a la función Directiva para promover en el grupo visión energía y significado al trabajo de las personas.

Al respecto son dos las dimensiones, citadas por Álvarez, (2001: p. 114), en las que se manifiesta el liderazgo o estilo de autoridad: en el espacio de poder, de la autoridad o de la influencia.

El espacio de poder es una dimensión del liderazgo que se manifiesta como la capacidad que asume el jefe, o que los subordinados les confieren, para imponer una normativa que el mismo define, para integrar o marginar a los subordinados en función de la identificación con su persona o de infidelidades que el líder interpreta de las posiciones críticas de algunos de sus subordinados.

Espacio de la autoridad nos sitúa ante el ejercicio de un liderazgo que se manifiesta de dos formas:

- a. El liderazgo institucional que va unido a la estructura formal de las organizaciones, es decir, lo ejercen aquellas personas elegidas o

nombradas para representar la organización o dirigir formalmente a sus miembros.

- b. El liderazgo profesional que otorgan los miembros de la institución para dirigir los procesos de la organización en el plano formal o informal.

Toda esta dimensión llevó a entendidos y administradores educacionales a entender que ante la multiplicidad para abordar el liderazgo escolar, lo más simple era tratar de generar un liderazgo que fuese estructurado, que entendiera la organización escolar como un todo ordenado y en el que el líder debería simplemente contribuir a que esta estructura se mantuviera en el tiempo (Bolívar, 2010, p.112).

5.3.1 Liderazgo instructivo o instruccional

Otro enfoque sobre el liderazgo escolar es el denominado liderazgo instruccional. Este tipo de liderazgo es abordado por Volante (2008).

“En este particular aborda el liderazgo instruccional para analizar la relación entre variables con fuerte foco en lo pedagógico y logros académicos” (p.63).

Se rescata el rol pedagógico, el líder que había sido destacado por los estudios de efectividad escolar. Los resultados muestran que aquellas organizaciones escolares en las que percibe un mayor liderazgo instruccional, se lograron mejores niveles de logro en las pruebas de selección universitaria, alcanzando significación estadística en el caso de matemática. “Adicionalmente, la percepción de liderazgo repercute en que los docentes tengan una mayor expectativa sobre el logro académico de los estudiantes, lo que demostró tener asociación significativa en el puntaje promedio tanto en el lenguaje como en matemáticas” (Volante, 2008, p.70).

Este enfoque enfatiza la importancia del contexto organizacional y ambiental del establecimiento en los resultados de los alumnos, y dentro de la relación considera que el rol que cumple el Director es clave.

Este punto de vista fuertemente vinculado al movimiento de la eficacia escolar, planteó la necesidad de girar desde una propuesta burocrática y centrada en la organización, a un liderazgo más preocupado por la enseñanza y el aprendizaje tanto en los alumnos como en los profesores.

Murillo (2006) describe “De hecho este vínculo estrecho con la calidad de los aprendizajes” (p.82).

Como plantea, Elmore (2008) “podemos hablar de liderazgo escolar, incluso basándonos en conceptualizaciones filosóficas, pero la condición necesaria para el éxito de los líderes escolares es su capacidad para mejorar la calidad de la práctica instruccional” (p.97).

Por eso, el liderazgo en la práctica de mejora educativa, es entendido como un incremento de calidad y resultados a lo largo del tiempo.

5.3.2 Liderazgo directivo

La definición más básica de liderazgo directivo se refiere a que el líder realiza transacciones con sus subordinados, ya sea como forma de recompensa o de penalización. Fundamentalmente este tipo de liderazgo presenta dos grandes dimensiones: la recompensa contingente y la dirección por excepción.

Recompensa contingente, se refiere a premiar o penalizar las acciones de los seguidores. Thieme (2002) lo describe de la siguiente forma:

Algunos directivos entregan recompensas a los seguidores que se desempeñan de acuerdo a las expectativas o que desarrollan satisfactoriamente sus actividades una recompensa puede tomar una gran variedad de formas materiales como premios por trabajo bien hecho, recomendación para aumentar sus remuneraciones, bonos y promoción (p.127).

Por otra parte, el líder también puede utilizar una gran variedad de formas de penalización cuando la tarea no se desarrolla satisfactoriamente, este

comportamiento de recompensar y penalizar es característico de los líderes directivos, más que de los transformacionales, ya que se relaciona más con procesos eficientes que con ideas sustantivas.

Dirección por excepción (activo y pasivo), se refiere a monitorear el actuar de los seguidores y responder a los errores o aciertos en forma pasiva o activa, dependiendo del tipo de líder. Thieme (2002) señala:

En la dimensión de liderazgo por excepción activa, el líder actúa activamente controlando desviaciones de los estándares y errores de los seguidores. Por el contrario, el liderazgo por excepción pasivo implica que el líder espera pacientemente por errores o desviaciones de la norma y ahí toma una acción coercitiva (p.135)

En este proceso de transición en el mundo de hoy, es un imperativo que los líderes efectivos existen en todos los niveles de una organización, produzcan el cambio, aprendan de los errores, luchen por el compromiso, escuchen a los demás, demuestren respeto por los otros, tengan valores y una clara visión, sean conscientes de lo que son y se sensibilicen ante el triunfo ajeno. Este modelo nos proporciona a todos los educadores un rol de liderazgo: dentro de una organización, todos podemos y debemos hacer las cosas. Hay un compromiso absoluto de trabajar en cooperación con los demás y buscar los medios necesarios para colocar, en lugar de esperar por un líder al que los demás sigan de forma confiable, como se menciona a continuación:

(...) Ocurre que estemos siendo espectadores y/o actores, a lo menos conceptualmente, de una transición entre una línea de liderazgo más tradicional, denominada transacción, que conserva línea de jerarquía y control al modo burócrata a un enfoque de liderazgo más transformacional que distribuye y delega. (Hopkins, 1998, p.176).

5.3.3 Liderazgo transformacional

¿Cómo el liderazgo transformacional puede contribuir al desarrollo profesional de los directores y docentes y por ende a la mejora de la cultura escolar del centro educativo?

Esta comprensión entonces que la escuela era en realidad una institución mutable, cambiante; y que la gran tarea del líder era adaptarse a las grandes transformaciones que tenían su explicación en las grandes transformaciones sociales que estaban ocurriendo en el mundo. Es así, que se origina el liderazgo transformacional cuyo gran mérito es hacernos entender que la escuela no es todo ordenado, sino que muy por el contrario es un todo en constante movimiento.

Según Bryman, (1996) describe que “el liderazgo transformacional se sitúa dentro de los nuevos enfoques sobre el liderazgo, como una connotación orientada a la participación y flexibilidad en la organización; entendiéndose más en dar significado a la tarea” (p.96).

Por su parte, Bass (1995: p. 82), manifiesta que el liderazgo transformador es una superación del transaccional e incluye varios componentes:

- Carisma (desarrollar una visión)
- Inspiración (motivar para altas expectativas)
- Consideración individualizada (prestar atención, respeto y responsabilidad a los seguidores)
- Estimulación intelectual (proporcionar nuevas ideas y enfoques)
- Tolerancia psicológica: Usa el sentido del humor para indicar equivocaciones, para resolver conflictos, para manejar momentos duros.
- Capacidad de construir un "liderazgo compartido" fundamentado en la cultura de la participación: crea condiciones para la participación y crea un consenso sobre los valores que deben dar identidad a la institución.

- Considera "el trabajo en equipo" como una estrategia importante que produce la sinergia necesaria para conseguir mejores resultados en la organización.
- Dedicar tiempo y recursos a la "formación continua" de sus colaboradores como medio fundamental del crecimiento personal y forma de implicarles en la aplicación de nuevas tecnologías a su trabajo.

Según Leithwood et al. (1999) "en el Centro para el Desarrollo del Liderazgo y el Instituto de Estudios de Educación de Ontario, han relacionado la modalidad transformacional de las organizaciones educativas que aprenden" (p.60).

El enfoque de esta teoría describe la eficiencia del liderazgo en el contexto de la reestructuración de la escuela.

Todo ello requiere un liderazgo en coherencia con el desarrollo y aprendizaje de la organización (visión compartida, culturas de trabajo colaborativas, distribución de las funciones del liderazgo, profesionalización de los profesores), sobre las que no entraba el liderazgo instructivo.

De ahí que se ha efectuado una síntesis de algunas de las características del ejercicio del liderazgo, en el tiempo de los años dos mil para una organización escolar, en cuatro ámbitos:

- Propósitos (visión compartida, consenso, y expectativas)
- Personas (apoyo individual, estímulo intelectual, modelo de ejercicio profesional)
- Estructura (descentralización de responsabilidades y autonomía de los profesores)

- Cultura (promover una cultura propia y colaborativa)

El liderazgo transformacional, es proceso que posibilita la transformación en las personas y a la organización. Cambiar la forma de actuar, precedido de una innovación de como se piensa y siente. El liderazgo requiere de reenfoque mental, con el fin de una nueva percepción, es un cambio radical a que el comportamiento sea congruente con sus creencias y motivar a realizar cambios permanentes.

Al respecto según Gerstner (1996) afirma que “el liderazgo transformacional, es el proceso de influir sobre las personas para dirigir sus esfuerzos hacia el cumplimiento de determinadas metas” (p.69).

Existen muchas formas que los directivos realicen esto último, dependiendo de su estilo personal y de las experiencias de la situación. No existe un perfil ideal del Director, exitoso, pero si se han detectado una serie de rasgos comunes entre los individuos sobresalientes, que determinan un conjunto de características.

El liderazgo realizado de modo transformacional y con el apoyo de las tecnologías de la información y comunicación, puede contribuir a transformar la cultura escolar aumentando de esta forma la capacidad individual y colectiva para resolver los problemas, como ayudar a identificar los fines a lograr por la organización y las prácticas adecuadas para alcanzarlos.

Esto pudiere favorecer el desarrollo profesional de los docentes, a través de oportunidades para aprender de otros colegas, compartir las responsabilidades entre todos los miembros de la escuela, tiempo y espacio para este tipo de tareas, promover apoyar la mejora de las actividades del aula y el conjunto de la institución educativa. Además exige una política curricular y de asesoramiento distinto. Pero por encima de todo, es preciso reconocerlo,

existe una cultura en las escuelas (conjunto de prácticas habituales, creencias y relaciones de poder) que dificulta; más allá, de las limitaciones estructurales, el liderazgo múltiple de los docentes.

“En este contexto, solo una reconstrucción a profundidad de las instituciones educativas pudiera generar el desarrollo profesional y liderazgo de los docentes” (Ávalos, 2007, p.93).

El liderazgo transformacional, integra personas con metas definidas, carismáticos, con una personalidad atrayente, saber comunicar sus deseos, poseer un gran dinamismo ejemplar, un motivador al logro y por último saber actuar en diferentes contextos, o dirigir su línea de acción según la situación que se presente por cuanto la vida escolar es dinámica. En este sentido, se infiere que para consolidar que el Directivo posea un liderazgo transformacional eficaz, se requiere que este tenga una visión clara de la situación que enfrenta y asumir su rol de líder en función de la problemática que se detecte, debiendo con ello gestionar el ambiente escolar en el cual se desenvuelve, a fin, de tomar las decisiones más acertadas que le permitan una mejor gestión de sus funciones, con una integración activa de todos los actores (alumnos, padres de familia, directores), que permita consolidar la educación en función de la realidad social.

“De ahí que el liderazgo transformacional está relacionado con las personas que integran las instituciones educativas, la gestión del ambiente escolar, toma de decisiones en el contexto de la gestión educativa y la dinámica de los actores escolares involucrados” (Bernal, 2000, p.197).

5.3.4 El liderazgo delegativo

Para Murillo, (2003) describe que “el liderazgo delegativo es un nuevo marco conceptual para analizar y enfrentar el liderazgo escolar” (p.110).

Supone mucho más que una simple remodelación de todos los miembros de la comunidad escolar en la marcha, el funcionamiento y la gestión de la escuela. De esta forma, el liderazgo delegativo aprovecha las habilidades de los otros en una causa común de tal forma que el liderazgo se manifiesta en todos los niveles.

Este planteamiento supone una profunda redefinición del papel del Director quien, en lugar de ser un mero gestor burocrático, pasa a ser un agente de cambios que aprovecha las competencias de los miembros de la comunidad educativa en torno a una misión común. Implica, igualmente un fuerte impulso al liderazgo múltiple del profesorado que parte de una formación basada en el centro, estrategia que permite aprender de los compañeros y de los proyectos puestos en práctica.

Por último, el liderazgo delegativo genera un incremento en la capacidad de la escuela para resolver sus problemas. Un centro educativo se desarrolla cuando el Director distribuye el trabajo escolar de acuerdo a la capacidad de los docentes, para obtener aprendizajes con relevancia, calidad y eficiencia en los alumnos. La mejora del centro depende de la acción coordinada de los propios implicados. El Directivo identifica, establece acuerdos y metas deseadas, estimulando y desarrollando un clima de colaboración, apertura y confianza, lejos de la competitividad entre las partes (Murillo, 2006, p. 117).

“El liderazgo delegativo proporciona un nuevo marco conceptual teórico que posibilita reconceptualizar y reconfigurar la práctica del liderazgo en las escuelas, en particular mostrando como factor de influencia en la escuela, definitorio de liderazgo, funciona con dispositivos múltiples (interacciones, contextos, focos, fuentes o funciones)” (Bolívar, 2010, p.130).

5.4 Importancia del liderazgo para el éxito de las organizaciones

Los líderes son personas indispensables ya que son los conductores de las organizaciones y son ellos los que deben orientar a los subordinados a conseguir el éxito de la misma. El liderazgo es el proceso por el cual una persona obtiene

consenso y aceptación de otras personas (sus seguidores) y logra que éstas trabajen en pos de los objetivos fijados por la organización. De acuerdo con lo expresado anteriormente, el liderazgo involucra uso de influencia y es agente de cambio de las conductas de los seguidores.

Es importante destacar que la esencia del liderazgo es contar con seguidores, lo que convierte a una persona en un líder es la disposición de persuadir a los demás. Ahora bien, esa disposición de los demás de seguir al líder no es casual sino que, en general, las personas tienden a seguir a quienes creen que les proporcionarán los medios para lograr satisfacer sus necesidades, expectativas, deseos y aspiraciones. De ahí, la importancia del tiempo que dediquen los líderes a conocer y comprender las necesidades de su gente (Stoner, Freeman & Gilbert, 1999, p.76).

Actualmente el rol de un líder es de vital importancia para la supervivencia de cualquier organización por ser el jefe quien debe guiar, dirigir y lograr que todo camine con éxito. Una institución puede tener una planeación adecuada de control y procedimiento de una organización pero puede tener un desequilibrio por la falta de un ideal apropiado.

5.5 El concepto de liderazgo y el desarrollo de un clima institucional positivo y participativo.

La escuela es el espacio institucional que reúne docentes directivos, docentes de aula, alumnos, padres y apoderados con una cultura propia que procura aprendizajes significativos. Lo anterior involucra un conjunto de acciones que requieren ser conducidas por un líder, director o administrador educacional.

Al respecto, Robbins, S. (1994) señala que existen discusiones respecto a diferencias conceptuales de los términos liderazgo y administración, las que radican en la motivación, manera de actuar y pensar. Mientras los administradores suelen considerar que el trabajo es un proceso enriquecedor que implica alguna combinación de personas e ideas que interactúan para establecer metas y tomar decisiones, los líderes trabajan en puestos que implican muchos riesgos; establecen un curso de acción con visión de futuro, después atraen a las personas

comunicándoles esta visión y son fuente de inspiración para que superen los obstáculos.

El liderazgo es el arte de influir en las personas para que se esfuercen voluntaria y entusiastamente en el cumplimiento de las metas grupales. En consecuencia se puede definir el liderazgo como un proceso de influencia que se da a través de la comunicación entre dos o más personas (Fischman, 2000, p.32).

5.6 Nuevo concepto de liderazgo

Es el desarrollo de un sistema completo de expectativas , capacidades y habilidades que permite identificar, descubrir, utilizar, potenciar y estimular al máximo la fortaleza y la energía de todos los recursos humanos de la organización, elevando el punto de mira de las personas hacia los objetivos y metas planificadas más exigentes, que incrementa la productividad, la creatividad y la innovación del trabajo, para lograr el éxito organizacional y la satisfacción de las necesidades de los individuos.

5.7 Teorías sobre el liderazgo

Respecto del liderazgo existen diversas teorías, pero esta investigación estará referida a cuatro corrientes contemporáneas que tienen como elemento común, el análisis del liderazgo desde una posición directiva. El liderazgo instructivo, que se refiere a la transmisión de conocimientos; el liderazgo transformacional, procura la transformación de la institución encaminada al cumplimiento de los objetivos propuestos; el liderazgo delegativo, que constituye la capacidad de delegar funciones en base a las necesidades institucionales y las capacidades de las personas; y el liderazgo directivo, base fundamental de toda institución pues estudia la capacidad de dirección de los gerentes educativos.

5.8 Clima Institucional

El Clima institucional es un objeto de estudio complejo, pero al mismo tiempo desafiante e importante. Desde el momento en que la actividad educativa supone la interacción de personas, cada una de ellas, con sus valores, emociones,

necesidades, conocimientos y experiencias previas, necesariamente se genera una atmósfera que hemos llamado clima. El Clima es producido por esa interacción entre personas, cosas y tecnología, pero al mismo tiempo moldea y dirige a esas personas. Desde el momento en que la educación es un intento por colaborar al crecimiento de las personas, en su integralidad, es claro que el clima es asunto de mayor interés y preocupación. Como se hace referencia:

El clima institucional constituye una configuración de las características de una organización, así como las características personales de un individuo pueden constituir su personalidad. Dicho clima posee importantes características, entre las que se puede resaltar que tiene cierta permanencia, posee un fuerte impacto sobre los comportamientos de los miembros de una empresa, afecta el grado de compromiso e identificación de los miembros de la organización con ésta, siendo afectado por los comportamientos o actitudes de los miembros de la organización, perturbando a su vez, dichos comportamientos y actitudes (Brunet y Otros, 1997, p.42).

5.9 Clima institucional referido a instituciones de carácter educativo

El conjunto de propiedades medibles de un ambiente educativo, según son percibidas por quienes trabajan en él. Para las instituciones resulta importante medir y conocer el clima institucional, ya que este puede impactar significativamente los resultados.

Las percepciones y respuestas que abarcan el clima organizacional en una entidad educativa, se originan de una gran variedad de factores o variables; es por ello que en los procesos de desarrollo organizacional es muy importante considerar estos factores como lo son: liderazgo, toma de decisiones, comunicación, relaciones interpersonales y motivación; elementos básicos que definen las causas y efectos del clima organizacional.

5.10 Factores que influyen en el clima organizacional

Los factores organizacionales (externos e internos) repercuten en el comportamiento de los miembros de una institución y dependen de las percepciones que tenga el trabajador de cada uno de estos elementos. Estas

apreciaciones derivan en buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la organización.

Los factores extrínsecos e intrínsecos de la organización influyen sobre el desempeño de los miembros dentro de la misma y dan forma al ambiente en que la organización se desenvuelve. Estos factores no influyen directamente sobre la organización, sino sobre las percepciones que sus miembros tengan de estos factores (Bustos, 2004, p.65).

Es por ello que los factores que influyen en el clima organizacional o laboral son las piezas claves para el éxito de una empresa, porque condiciona las actitudes y el comportamiento de sus trabajadores. Para la presente investigación consideraremos los siguientes factores: liderazgo, toma de decisiones, comunicación, relaciones interpersonales, y motivación.

6. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

6.1 Presentación de resultados plan acción IN-1

Tabla 5. Presentación de resultados IN-1

Escuelas: Oficial Urbana Mixta Colinas de Minerva Jornada Matutina; y No. 67 Lic. Ricardo Castañeda Paganini	
Datos cuantitativos antes de la Intervención	Datos cuantitativos después de la intervención
<ul style="list-style-type: none"> • El 60% de los directores dedican tiempo a enseñar y capacitar al equipo de profesores. • El 40% de los directores crean incentivos sobre un trabajo bien hecho. • El 60% de los directores identifican el respeto que debe existir hacia la autoridad del establecimiento. • El 80% de los directores fortalece el trabajo en equipo para el alcance de objetivos institucionales. • El 60% de los docentes aprueban la forma de transmitir la autoridad por parte de quien ejerce el cargo directivo en la institución. • El 40% difieren sobre la actitud que se muestra ante el incumplimiento de expectativas que se proponen en el alcance de objetivos y metas. 	<ul style="list-style-type: none"> • El 80% de los directores dedican tiempo a enseñar y capacitar al equipo de profesores. • El 100% de los directores crean incentivos sobre un trabajo bien hecho. • El 100% de los directores identifican el respeto que debe existir hacia la autoridad del establecimiento. • El 100% de los directores fortalece el trabajo en equipo para el alcance de objetivos institucionales. • El 80% de los docentes aprueban la forma de transmitir la autoridad por parte de quien ejerce el cargo directivo en la institución. • El 100% aprueban la actitud que se muestra ante el incumplimiento de expectativas que se proponen en el alcance de objetivos y metas.
Datos cualitativos antes de la intervención	Datos cualitativos después de la intervención
<ul style="list-style-type: none"> • Los testimonios de los directores al exteriorizar problemas que encuentran en el desempeño de sus labores. • La dificultad que indican los directores al realizar trabajo en equipo. • Por el tiempo indican los directivos, no se acostumbra la implementación de incentivos. • Los directores tienen dificultad en el momento de hacer valer su liderazgo. • Los docentes manifiestan desacuerdo en la forma en que se ejerce la autoridad. • Los directores y docentes manifiestan problemas para la concreción de nuevas técnicas de enseñanza. • Los docentes y directores exteriorizan que es necesaria la implementación de capacitaciones. 	<ul style="list-style-type: none"> • Los directores por medio del modelaje y la identificación de los diferentes tipos de liderazgo, se comprometen a realizar de forma más eficiente las labores directivas. • Se inició con la implementación de incentivos de acuerdo al alcance de metas institucionales. • Los docentes identifican el rol del director y se comprometen a trabajar en equipo, al momento de la delegación de funciones. • Los docentes y directores se comprometen a trabajar en forma conjunta en busca de la calidad educativa. • Compromiso conjunto por la implementación de nuevas estrategias de enseñanza y actualización tecnológica. • Elaboración conjunta de contrato pedagógico.

Fuente: Elaboración propia



Fotografía 1. Aplicación de pre test a docentes de pre-primaria de la Escuela Oficial Urbana Mixta No.105 Nimajuyú C, como parte de la fase inicial de diagnóstico. Fuente, fotografía tomada por docente de la escuela.



Fotografía 2. Docentes de la Escuela Oficial Urbana Mixta No.105 Nimajuyú C, al momento de realizar el mapeo personal sobre liderazgo y clima organizacional, a través de la resolución del Grid Gerencial y la Ventana de Johari. Fuente: Elaboración propia.



Fotografía 3. Directora de la Escuela Oficial Urbana Mixta Urbana Mixta Ramiro de León Carpio Jornada Matutina, al momento de realizar la entrevista del COC, para el coaching dirigido al liderazgo directivo. Fuente: Elaboración propia.

6.2 Presentación de resultados plan acción IN-2

Tabla 6. Presentación de resultados IN-2

Escuelas: Oficial Urbana Mixta No.105 Nimajuyú C; y Oficial Urbana Mixta Ramiro de León Carpio Jornada Matutina.	
Datos cuantitativos antes de la intervención	Datos cuantitativos después de la intervención
<ul style="list-style-type: none"> • El 60% de los directores dedican tiempo a enseñar y capacitar al equipo de profesores. • El 40% de los directores crean incentivos sobre un trabajo bien hecho. • El 60% de los directores identifican el respeto que debe existir hacia la autoridad del establecimiento. • El 80% de los directores fortalece el trabajo en equipo para el alcance de objetivos institucionales. • El 60% de los docentes aprueban la forma de transmitir la autoridad por parte de quien ejerce el cargo directivo en la institución. • El 40% difieren sobre la actitud que se muestra ante el incumplimiento de expectativas que se proponen en el alcance de objetivos y metas. 	<ul style="list-style-type: none"> • El 80% de los directores dedican tiempo a enseñar y capacitar al equipo de profesores. • El 100% de los directores crean incentivos sobre un trabajo bien hecho. • El 100% de los directores identifican el respeto que debe existir hacia la autoridad del establecimiento. • El 100% de los directores fortalece el trabajo en equipo para el alcance de objetivos institucionales. • El 80% de los docentes aprueban la forma de transmitir la autoridad por parte de quien ejerce el cargo directivo en la institución. • El 100% aprueban la actitud que se muestra ante el incumplimiento de expectativas que se proponen en el alcance de objetivos y metas.
Datos cualitativos antes de la intervención	Datos cualitativos después de la intervención
<ul style="list-style-type: none"> • Los testimonios de los directores al exteriorizar problemas que encuentran en el desempeño de sus labores. • La dificultad que indican los directores al realizar trabajo en equipo. • Por el tiempo indican los directivos, no se acostumbra la implementación de incentivos. • Los directores tienen dificultad en el momento de hacer valer su liderazgo. • Los docentes manifiestan desacuerdo en la forma en que se ejerce la autoridad. • Los directores y docentes manifiestan problemas para la concreción de nuevas técnicas de enseñanza. • Los docentes y directores exteriorizan que es necesaria la implementación de capacitaciones. 	<ul style="list-style-type: none"> • Los directores por medio de la aplicación del COC y la identificación de los diferentes tipos de liderazgo, se comprometen a realizar de forma más eficiente las labores directivas. • Los directores y docentes implementarán incentivos pedagógicos en la aplicación de nuevas estrategias de enseñanza. • Los docentes identifican el rol del director como líder de equipo, al momento de delegar funciones. • Los docentes y directores se comprometen a trabajar en forma conjunta en busca de la calidad educativa. • Compromiso conjunto por la implementación mecanismos que permitan la actualización tecnológica y pedagógica. • Elaboración conjunta de contrato pedagógico.

Fuente: Elaboración propia



Fotografía 4. Directora de la Escuela Oficial Urbana Mixta No. 67 Lic. Ricardo Castañeda Paganini, al momento de socializar el plan de acción. Fuente, fotografía tomada por docente de la escuela.



Fotografía 5. Directora de la Escuela Oficial Urbana Mixta Colinas de Minerva Jornada Matutina, en el momento de realizar el modelaje sobre temas relacionados al liderazgo. Fuente, fotografía tomada por docente de la escuela



Fotografía 6. Director de la Escuela Oficial Urbana Mixta No.105 Nimajuyú C Licenciado José Luis Aguirre, informa a los docentes de la institución sobre los resultados de la fase de intervención; y sobre la implementación del contrato pedagógico. Fuente, fotografía tomada por docente de la escuela.

7. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

La investigación acción cuenta con una estructura bien elaborada, al estar ordenada en espiral, lo que implica cuatro fases claves, estas parten de la observación, la planificación, la acción hasta la intervención, que detalla el producto final de la investigación. Todos estos con la finalidad de mejorar la práctica, el tiempo que se optimiza, la comprensión que de ella se tiene y los contextos en los que se realiza la investigación. Es decir, pretende mejorar acciones, ideas y contextos; un marco como puente de unión entre la teoría y la práctica, la acción y la reflexión.

El presente estudio adquiere relevancia, en la medida que desarrolla un aspecto de la ciencia, al explicar la gestión de los estilos de liderazgo con el clima organizacional, cualidad no tomada en cuenta en muchos quehaceres; pero no obstante ello, omnipresente en toda acción del líder en la vida institucional .Un ejecutivo o profesional técnicamente eficiente con un alto coeficiente emocional, es una persona que percibe más hábil, fácil y rápidamente que los demás, los conflictos en gestación que tienen que resolverse. A través de la ejecución del plan de acción en los cuatro establecimientos educativos, se detectó falencias en la aplicación del liderazgo por parte de los directores, situación que ha tenido antecedentes generacionales a nivel de educación nacional, lo que conduce a que las condiciones del clima organizacional dentro de las instituciones educativas se vuelva tenso, lo que provoca desmotivación dentro de los mentores.

Luego de realizar las acciones descritas en el plan acción, se denota el cambio dentro de las partes involucradas, derivadas de una intervención profesional

basada en los conceptos del coaching para el acompañamiento educativo, el cual toma relevancia al dar continuidad al plan de sostenibilidad planteado.

7.1 Análisis y discusión de resultados del primer plan de acción denominado el liderazgo directivo y el clima organizacional.

Derivado de los resultados que se obtuvieron en la aplicación del diagnóstico en las escuelas Oficial Urbana Mixta Colinas de Minerva Jornada Matutina y No. 67 Lic. Ricardo Castañeda Paganini, las falencias observables fueron las siguientes:

Los testimonios de los directores al exteriorizar problemas que encuentran en el desempeño de sus labores, al respecto si tomamos como referencia lo que expresa Álvarez (1999) la necesidad de que el director conozca y aplique con sensatez y flexibilidad las normas de funcionamiento y dinámicas de grupo, técnicas de organización, creación de estructuras, reuniones, conducción de equipos, toma de decisiones, manejo de conflictos, planificación, ejecución y control; es decir, que cuente con los conocimientos, habilidades y destrezas inherentes a los roles que debe cumplir; todo ello, para lograr efectividad en la gestión y superar los obstáculos gerenciales y organizativos, demuestra que muchos gerentes educativos carecen de los aspectos mencionados.

Todo esto influye en la dificultad que indican los directores al realizar trabajo en equipo, y en el conflicto que ocasiona el no hacer valer su liderazgo. Dalziel y otros (1996) explican, las competencias gerenciales de los directores comprenden la capacidad de emprender acciones eficaces para mejorar el talento y las capacidades de los demás; la capacidad para comunicar lo que es necesario hacer y lograr que cumplan los deseos de uno, teniendo en mente el bien de la organización a largo plazo. De acuerdo a lo anterior es importante la implementación de incentivos por parte de los directivos, los cuales se deben orientar a la mejora del talento y capacidades de grupo de maestros bajo su cargo.

La calidad de mentor que deben tener los gerentes educativos según Quinn (1995), se enmarca dentro del modelo de relaciones humanas, centrado en los individuos y en los grupos; supone que la participación en la toma de decisiones genera un alto nivel de compromiso. En este rol, según el autor, se espera que el director ayude, sea considerado, abierto, justo con las personas y equipo de trabajo; el líder escucha activamente, apoya las peticiones legítimas, exterioriza el aprecio y ofrece reconocimiento; sugiere entender a los empleados como recursos humanos importantes y necesarios que deben ser comprendidos, valorados y desarrollados.

Las tres competencias de este rol son: auto comprensión y comprensión de los demás, comunicación interpersonal y desarrollo de los subordinados. En el estudio realizado los docentes manifestaron desacuerdo en la forma en que se ejerce la autoridad, problemas para la concreción de nuevas técnicas de enseñanza, y sobre todo la necesidad de la implementación de capacitaciones, todo esto se enmarca en la calidad de mentor descrita con anterioridad. Luego de la etapa de intervención se observaron cambios significativos en la actitud de los directores acompañados, las cuales se resumen a continuación.

Los directores a través del desarrollo de actividades de modelaje se comprometen a realizar de forma más eficiente las labores directivas, crear mecanismo orientados a la implementación de incentivos de acuerdo al alcance de metas institucionales. Al empoderarse de su rol gerencial, los docentes identifican la figura del director y se comprometen a trabajar en equipo, al momento de la delegación de funciones, en busca de la calidad educativa, y algo muy importante, el compromiso conjunto por la implementación de nuevas estrategias de enseñanza y actualización tecnológica.

Todos los resultados alcanzado se fundamentan desde el propio concepto de gerencia, de acuerdo con Ruiz (1992), se refiere a las organizaciones que efectúan actividades de planificación, organización, dirección y control a objeto de utilizar

sus recursos humanos, físicos y financieros con la finalidad de alcanzar determinados objetivos; por su parte, Bonilla (2001) expresa que, “la gerencia es un proceso interactivo que otorga al individuo y a los grupos la responsabilidad de crecer y desarrollarse en un ambiente organizacional apto para el aprendizaje”.

En este marco de definiciones, cabe señalar que la gerencia educativa, en las escuelas oficiales constituye una tarea compleja para el director y subdirector; quienes deben tener claro cuáles son sus roles, funciones y tareas a cumplir en las instituciones que dirigen con la finalidad de lograr los objetivos y metas propuestas. Todo lo expuesto da fundamento a los resultados alcanzados, los directores de los centros objetos de estudio, manifestaron la disposición de trabajar bajo las premisas de la gerencia educativa, lo cual se refleja en el compromiso.

7.2 Análisis y discusión de resultados del primer plan de acción denominado estrategias para desarrollar el liderazgo en los directores y mejorar el clima organizacional dentro de las escuelas.

Al desarrollar la fase de diagnóstico con los directores y docentes de las escuelas Oficial Urbana Mixta No.105 Nimajuyú C; y Oficial Urbana Mixta Ramiro de León Carpio Jornada Matutina, se puede concluir que los problemas detectados dentro de las instituciones son similares.

Se evidencia en la dificultad que tienen los directivos en ejercer el liderazgo, lo que representa dificultad en la ejecución de sus funciones, en desarrollar trabajo en equipo, el proporcionar incentivos en la concreción de resultados, lo problemático que se constituye el alcanzar los objetivos institucionales, la falta de acompañamiento a los docentes dentro de los salones de clase, y la implementación de nuevas estrategias de aprendizaje en búsqueda de un proceso de calidad. En este contexto, el desempeño del personal directivo constituye uno de los principales factores de calidad del servicio educativo. De ahí la importancia de contar con directores cuyo perfil integre competencias personales y profesionales como patrones generales de comportamiento y ejecución de

acciones concretas, que propicien el desarrollo con excelencia del ejercicio profesional y, de donde emerjan un conjunto de factores, componentes y relaciones entre los distintos actores, que le impriman calidad al sistema educativo.

La solución de los problemas detectados se fundamenta en la gestión del gerente educativo en las escuelas oficiales, tarea que se debe apoyar en una serie de características o cualidades personales que inciden a su vez en la conducción de la organización que dirige. En efecto, Mercader (1998) expresa que: El gerente moderno está saturado de libros y cursos de alta gerencia de todo tipo, pero dicho gerente es una persona que tienen numerosas actividades y vivencias totalmente ajenas y separadas de su vida de trabajo, que pueden ser tan importantes o más que ella, según los casos y cada persona. Entre las competencias personales el autor citado, distingue las siguientes competencias asociadas: conocimiento de sí mismo, autorrealización y autocontrol.

Desarrollar el conocimiento de sí mismo implica adentrarse en el ámbito de las aspiraciones puestas de manifiesto en los objetivos personales que se posea, es lo que Senge (1997) identifica como "visión personal; es decir, metas intrínsecas relevantes que brotan de un plano más sólido que los propósitos, los cuales por lo general expresan querer liberarse de algo". La visión, explica el autor, es un destino específico, la imagen de un futuro deseado, la visión es concreta. De igual manera, Mercader (1998) explica que, las metas son de carácter psíquico, espiritual o material y, en general, aún sin concientizarlo, se logra la combinación de las tres".

Otra de las competencias personales que debe poseer el director es la autorrealización, ésta es definida por Senge (1997) como una necesidad fundamental en la adquisición de los propios ideales; es decir, hacer realidad las visiones. Por su parte, Acosta (1998) considera que la autorrealización es "la aspiración que sentimos para ser mejores, por buscar la excelencia en lo que se realice, Es una aspiración que nos motiva. Depende de nuestra voluntad. Es la

búsqueda permanente de nuestro propio crecimiento y desarrollo personal”. El autocontrol enfatiza en la capacidad que debe tener cualquier persona y, entre ellas los directores del manejo equilibrado de su inteligencia emocional. Permite además al gerente, unificar las aspiraciones que posee en cada rol que desempeña. Mercader (1998) destaca “la presión del trabajo genera cierto nivel del saber para dosificarla. De esta forma se puede llegar a niveles controlables, los cuales logran resultados parciales que en sumatoria son los resultados de vida”.

Derivado de los conceptos que se describieron con anterioridad, los cuales se aplicaron en el desarrollo del plan de acción, los resultados obtenidos fueron los siguientes:

Los directores manifestaron su compromiso a realizar de forma más eficiente las labores directivas, en este sentido Vásquez (2005) señala que las competencias gerenciales deben reflejar la conducta que se necesita para el futuro éxito de la empresa u organización. Pero éstas deben ser acompañadas por otros factores clave como son la misión, la información y la cultura.

Los directores se comprometieron a implementar incentivos pedagógicos en la aplicación de nuevas estrategias de enseñanza, se debe recordar que según manifiesta Quinn (1995), considera que este rol permite describir a los directores como justos con las personas y su equipo, escuchan sus peticiones, exteriorizan el aprecio y ofrecen reconocimiento al personal; cuestión que resulta altamente gratificante para los subordinados al contar con gerentes con este cúmulo de cualidades gerenciales.

Los docentes identifican el rol del director como líder de equipo, al momento de delegar funciones, esto se fundamenta en la capacidad de comunicación, que significa el intercambio de información, hechos, ideas y significado. De igual manera puede utilizarse para coordinar y motivar a las personas. A pesar de las

múltiples ventajas que ofrece una comunicación eficaz, no es fácil comunicarse debido, entre otras cosas, a las barreras comunicacionales que pueden generarse en dicho proceso; afirma Quinn (1995).

Los docentes y directores se comprometen a trabajar en forma conjunto en busca de la calidad educativa. En consecuencia, cabe resaltar la necesidad de conjugar la calidad humana a través de las competencias personales del gerente educativo con las cualidades gerenciales para que al unísono proyecten en sí mismos y en el entorno, los conocimientos, habilidades, destrezas, sus capacidades para orientar, guiar, planificar, organizar, controlar y liderar su acción gerencial en pro de la calidad educativa de las escuelas básicas seleccionadas y que sirvieron de espacio para el desarrollo de esta investigación.

8. CONCLUSIONES

- a. Se estableció el nivel de prevalencia del liderazgo directivo a percepción de los docentes, en las escuelas, al tomar en cuenta aspectos directivos, instructivos, transformacionales y delegativos de la jefatura en busca de la calidad educativa, para lo cual se realizaron estudios por medio de la aplicación de instrumentos de estadística y herramientas del coaching en acompañamiento educativo.
- b. Se determinó la correlación existente entre las dimensiones del liderazgo directivo y las dimensiones del clima institucional, en las escuelas, al tomar en cuenta aspectos directivos, instructivos, transformacionales y delegativos en busca de elevar los niveles de pertinencia y mejora educativa.
- c. Se describió por medio de la socialización de los resultados de la investigación, la influencia del liderazgo de los directores en el clima organizacional, como agente de cambio en el desarrollo de las actividades del proceso de enseñanza aprendizaje, visto desde la perspectiva de aspectos directivos, instructivos, transformacionales y delegativos.

9. PLAN DE SOSTENIBILIDAD

9.1 Título

Innovación institucional, para procesos de desarrollo encaminados al fortalecimiento del liderazgo directivo y la mejora del clima organizacional, a partir de la aplicación de la política educativa y estándares de calidad.

9.2 Antecedentes

La importancia de la dirección escolar y del equipo de maestros en la gestión en el mejoramiento educativo es reciente. En Guatemala, la educación formal se comenzó a expandir sin que el cargo de director experimentase grandes cambios. A partir de la Reforma Educativa se consideró que la dirección escolar era muy importante en el cambio educativo, al tener en cuenta que las investigaciones educativas encontraron que los planteles con mejores resultados educativos contaban con el liderazgo de los directores y con su capacidad de orientar el trabajo pedagógico de los docentes dentro de la institución.

Luego de los postulados de la Reforma Educativa en el contexto de los procesos de descentralización, el cargo del director cobra un lugar central en el ejercicio de la administración escolar y en el desarrollo de los proyectos educativos e institucionales, el impulso de los gobiernos escolares, las relaciones con el entorno y la gestión escolar. Los resultados de la aplicación del plan de acción, reflejan la importancia del liderazgo que deben ejercer los directores en la administración de las escuelas y en el fortalecimiento del clima organizacional, de aquí radica la importancia de plan de sostenibilidad que busca dar seguimiento a las acciones ejecutadas en la fase de intervención.

9.3 Justificación

En este contexto dinámico de profundos cambios en la dirección escolar y de demandas complejas hacia su labor, el plan de sostenibilidad de innovación institucional asume el liderazgo de los directores y apoya su consolidación y proyección mediante la constitución de equipos de gestión educativa al interior de los planteles para fortalecer el clima organizacional escolar. El plan asume que el potencial de cambio y la gestión directiva se dan desde dentro de la institución educativa y valora el trabajo intelectual de los maestros como pilares en torno de los cuales se da el cambio organizacional.

9.4 Objetivos

9.4.1 General

- a. Formular acciones sistemáticas previstas para que los procesos generados en el plan de sostenibilidad se mantengan, las estructuras organizativas consolidadas prosigan, los logros en el aprendizaje perduren y para que en general, se institucionalicen diferentes desarrollos alcanzados en la etapa de intervención, en busca del mejoramiento en beneficio de los centros educativos.

9.4.2 Específicos

- a. Definir y desarrollar procesos de gestión del cambio organizacional.
- b. Concretar el plan de mejoramiento institucional con la participación de directivos y docentes de la escuela.
- c. Conformar y consolidar el equipo de gestión responsable de ejecutar y evaluar periódicamente el plan de sostenibilidad.
- d. Propiciar conciencia institucional de cambio y mejoramiento continuo, que permita definir durante el proceso un plan de sostenibilidad.

9.5 Logros esperados

- 9.5.1 Definir y desarrollar un proceso de gestión del cambio organizacional.

- 9.5.2 La concretización de un plan de mejoramiento institucional para el primer año con la participación de directivos y docentes de la escuela.
- 9.5.3 Conformación y consolidación de un equipo de gestión responsable de ejecutar y evaluar periódicamente el plan de sostenibilidad.
- 9.5.4 Propiciar conciencia institucional de cambio y mejoramiento continuo en los 4 directores y 44 docentes de las escuelas participantes, que permita definir durante el proceso un plan de sostenibilidad.

9.6 Metodología

Se programará una reunión con los directores y docentes para realizar las coordinaciones las acciones a implementar, las cuales se derivaron de los resultados obtenidos en la etapa de intervención del plan de acción, en la sesión agendada se presentará el plan de sostenibilidad de Innovación institucional, dirigida al fortalecimiento del liderazgo directivo, como resultado de la plenaria entre directivos y maestros se conformará un comité de monitoreo que verifique las condiciones de liderazgo y clima organizacional dentro de los establecimientos educativos, para el logro de las actividades de la junta observadora se fijaran las dimensiones que se operativizaran, según las funciones asignadas al comité de monitoreo. Para que todo el proceso se registre en lo relacionado a avances, se diseñaran los instrumentos de monitoreo sobre los avances detectados en relación al liderazgo directivo y clima organizacional, así como la detección de oportunidades de mejora en busca de la mejora continua. Por último se hará la presentación del informe final con logros, dificultades y sugerencias.

9.7 Cronograma

Tabla 7. Cronograma de actividades plan de sostenibilidad

No.	ACTIVIDADES	2019				2020										
		S	O	N	D	E	F	M	A	M	J	J	A	S		
1	Reunión con los directores y docentes para realizar las coordinaciones las acciones a implementar en el plan de sostenibilidad.															
2	Presentación del plan de sostenibilidad de Innovación institucional, dirigida al fortalecimiento del liderazgo directivo.															
3	Período vacacional															
4	Conformación de comité de monitoreo para verificación de cumplimiento del plan de sostenibilidad.															
5	Fijación las dimensiones a operativizar.															
6	Diseño instrumentos de monitoreo.															
7	Aplicación de instrumentos.															
8	Tabulación de resultados															
9	Presentación de informe final con logros, dificultades y sugerencias															

Fuente: Elaboración propia

9.8 Recursos necesarios

9.8.1 Humanos

- Director
- Docentes

9.8.2 Materiales

- Útiles de oficina
- Mobiliario y equipo
- Equipo de computación
- Edificio escolar

9.9 Evaluación

Tabla 8. Actividades de evaluación del plan de sostenibilidad

Antes	Durante	Después
<ul style="list-style-type: none"> • Resultados de la reunión con los directores y docentes para realizar las coordinaciones las acciones a implementar en el plan de sostenibilidad. • Presentación del plan de sostenibilidad de Innovación institucional, dirigida al fortalecimiento del liderazgo directivo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Monitoreo de la comisión para verificación de cumplimiento del plan de sostenibilidad. • Operativización de las dimensiones. • Diseño y aplicación de instrumentos para monitoreo. • Procedimientos en la tabulación de los resultados en la aplicación de los instrumentos de monitoreo, monitoreo sobre el avance de cumplimiento del plan de sostenibilidad, • Presentación de informe de avances en el proceso. 	<ul style="list-style-type: none"> • Presentación de informe final con logros, dificultades y sugerencias.

Fuente: Elaboración propia.

10 EXPERIENCIA EXITOSA DE LIDERAZGO EN EL ACOMPAÑAMIENTO EDUCATIVO

La descripción de experiencias exitosas se realiza de acuerdo a cada establecimiento.

10.1 Escuela Oficial Urbana Mixta Colinas de Minerva Jornada Matutina

Luego de realizar las actividades programadas en el plan de acción referente al liderazgo directivo y el clima organizacional correspondiente al establecimiento oficial mencionado, la experiencia sobresaliente motivo de reseña, fue la disposición al cambio manifiesta por la directora y docentes, los cambios de actitudes observables por parte de la administradora de la escuela y la aceptación de los maestros a acoger su responsabilidad; y la redacción del contrato pedagógico, en beneficio de la población estudiantil, encaminado a la mejora continua.



Fotografía 7. Personal de la Escuela Oficial Rural Mixta Oficial Colinas de Minerva Jornada Matutina, participantes en la aplicación del plan de acción sobre liderazgo directivo y el clima organizacional. Fuente: Elaboración propia.

10.2 Escuela Oficial Rural Mixta Oficial Urbana Mixta No. 67 Lic. Ricardo Castañeda Paganini

La experiencia exitosa que se logró en el establecimiento descrito fue el compromiso expreso del personal encaminado a la mejora continua del establecimiento, por medio de la aceptación de su responsabilidad al cambio en el ejercicio del liderazgo directivo y las condiciones de clima organizacional, así como la suscripción del contrato pedagógico.



Fotografía 8. Personal de la Escuela Oficial Rural Mixta Oficial No. 67 Lic. Ricardo Castañeda Paganini, participantes en la aplicación del plan de acción sobre liderazgo directivo y el clima organizacional. Fuente: Elaboración propia

10.3 Escuela Oficial Urbana Mixta No.105 Nimajuyú C

Derivado de la aplicación del plan de acción titulado estrategias para desarrollar el liderazgo en los directores y mejorar el clima organizacional dentro de las escuelas, la experiencia exitosa que se logro fue el entendimiento alcanzado entre el director y los docentes, donde se consensua la importancia de ejercer acciones encaminadas a la mejora de aspectos directivos y fortalecimiento de clima organizacional, lo que conlleva a la redacción del contrato pedagógico, documento que sienta las bases del cambio, y plasma el compromiso de los docentes, en el alcance continuo en el perfeccionamiento del proceso de enseñanza aprendizaje.



Fotografía 9. Personal de la Escuela Oficial Urbana Mixta No.105 Nimajuyú C, participantes en la aplicación del plan de acción sobre liderazgo directivo y el clima organizacional. Fuente: Elaboración propia.

10.4 Escuela Oficial Urbana Mixta Urbana Mixta Ramiro de León Carpio Jornada Matutina

Al ejecutar el plan de acción referente al proceso de mejora de estrategias para desarrollar el liderazgo en los directores y mejorar el clima organizacional dentro de las escuelas, la experiencia exitosa alcanzada fue la redacción del contrato pedagógico, en donde se plasma el compromiso de la directora en ejercer los preceptos del liderazgo en la delegación, dirección, transformación e instrucción de sus funciones; así como la disposición de los docentes en buscar la mejora continua en estrategias de aprendizaje, acciones evaluativas, el fortalecimiento del trabajo en equipo y clima organizacional, en beneficio del proceso formativo de los alumnos.



Fotografía 10. Personal de la Escuela Oficial Urbana Mixta Ramiro de León Carpio Jornada Matutina, participantes en la aplicación del plan de acción sobre liderazgo directivo y el clima organizacional. Fuente: Elaboración propia.

11 MI EXPERIENCIA EXITOSA EN EL CAMBIO DE ACTITUD DE LOS DIRECTORES, EN BUSCA DEL FORTALECIMIENTO DEL LIDERAZGO, ENCAMINADO A LA MEJORA CONTINUA DENTRO DE LOS ESTABLECIMIENTOS EDUCATIVOS

Mi nombre es Erick Antonio Flores Escobar, soy originario de la ciudad capital, resido en el municipio de Mixco, en ciudad San Cristóbal.

En 1985 me gradué de maestro de educación primaria, formación que llevé a cabo en el Colegio San Sebastián, luego me inscribí en la Universidad de San Carlos de Guatemala, específicamente a la Facultad de Ingeniería, derivado a razones personales abandoné los estudios de dicha carrera; al pasar los años retomé mis estudios en la Facultad de Humanidades donde obtuve el título de licenciatura en pedagogía y administración educativa; y en fecha próxima obtendré el título de maestría en acompañamiento educativo.

Actualmente laboro en la Universidad de San Carlos de Guatemala, en dos unidades académicas, en el Instituto Tecnológico Universitario Guatemala Sur, donde me desempeño como docente interino, en los cursos de técnicas de estudio e investigación, y redacción de informes, aunado a ser facilitador de las cátedras indicadas, soy revisor de trabajos de graduación. También me desempeño como coordinador de la sede de Patzún, Chimaltenango, en la primera cohorte de licenciatura dentro del Programa Académico de Desarrollo Profesional Docente. En ambos departamentos dentro de la USAC, tengo aproximadamente 8 años de laborar.

Como labor docente complementaria me desempeñé dentro del Ministerio de Educación, como catedrático del nivel básico, en el Instituto 20 de octubre ubicado en zona 21 de la ciudad capital, en donde tengo 6 años de desempeñarme.

Mi práctica profesional de maestría la realicé en cuatro establecimientos del sector público, asignados por autoridades del Ministerio de Educación, de acuerdo a las necesidades que presentaban; los establecimientos acompañados fueron los siguientes: Escuela Oficial Urbana Mixta Colinas de Minerva Jornada Matutina, Escuela Oficial Urbana Mixta Ramiro de León Carpio Jornada Matutina, Escuela Oficial Urbana Mixta No. 105 Nimajuyú C y Escuela Oficial Urbana Mixta Licenciado Ricardo Castañeda Paganini Jornada Vespertina.

El eje que elegí para desarrollar mi práctica profesional fue el de acompañamiento a directores, al considerar que es importante reforzar los aspectos de liderazgo de los administradores educativos, en beneficio de un adecuado clima organizacional.

Se eligió el tema de acompañamiento a directores, por la importancia de la labor directiva dentro de las instituciones educativas, por constituir un eje generador del hecho educativo en todas sus dimensiones.

Se decidió abordar el eje temático indicado, de acuerdo a los resultados de la fase diagnóstica el cual está orientado al fortalecimiento del liderazgo directivo en la mejora del clima organizacional, desde el punto de vista transformacional, delegativo, instructivo y directivo

Luego que identifiqué la problemática en la que intervendría en los establecimientos educativos, procedí a plantear los planes de acción, uno para cada dos escuelas.

El plan número 1 se tituló, el liderazgo directivo y el clima organizacional; y el segundo plan se nombró estrategias para desarrollar el liderazgo en los directores y mejorar

el clima organizacional dentro de las escuelas, la meta de ambos planes de investigación acción fue que por medio de la aplicación de una guía de observación estructurada post estudio, comprobar la mejora en el liderazgo que ejercen los cuatro directores de las escuelas participantes; y el clima organizacional que experimentan cuarenta y cuatro docentes, en un plazo de dos meses, su puesta en marcha se dio a través de la aplicación de diferentes técnicas del coaching, como el modelaje, el COC y el uso de diferentes herramientas tecnológicas.

Mis planes de acción no surgieron de la nada, estos están respaldados por elementos valiosos de la teoría como por ejemplo: Según lo manifestado por Goleman (2013) quien indica que el liderazgo escolar, es uno de los factores escolares que destaca consistencia en la investigación de escuelas eficaces, tiempo de aprendizaje y clima escolar; y Robbins S. (1994) quien afirma que la escuela es el espacio institucional que reúne docentes directivos, docentes de aula, alumnos, padres y apoderados con una cultura propia que procura aprendizajes significativos. Lo anterior involucra un conjunto de acciones que requieren ser conducidas por un líder, director o administrador educacional, Mi experiencia exitosa corresponde a la intervención realizada a los directores de los establecimientos involucrados en la práctica profesional, el cambio de actitud por parte de los directivos, el cual se manifestó en la forma de realizar sus actividades a partir de los modelajes realizados; así como en el compromiso plasmado en la redacción de los contratos pedagógicos.

Desde el principio de la intervención se pudo apreciar una variación entre los datos porcentuales al inicio y al final, como se detalla a continuación: Al inicio el 60% de los directores dedican tiempo a enseñar y capacitar al equipo de profesores, el 40% de los directores crean incentivos sobre un trabajo bien hecho, el 60% de los directores identifican el respeto que debe existir hacia la autoridad del establecimiento, el 80% de los directores fortalece el trabajo en equipo para el alcance de objetivos institucionales, el 60% de los docentes aprueban la forma de transmitir la autoridad por parte de quien ejerce el cargo directivo en la institución,

y el 40% difieren sobre la actitud que se muestra ante el incumplimiento de expectativas que se proponen en el alcance de objetivos y metas.

Luego que ejecuté los planes de acción, los resultados que se reflejaron en el post test fueron los siguientes: el 80% de los directores dedican tiempo a enseñar y capacitar al equipo de profesores, el 100% de los directores crean incentivos sobre un trabajo bien hecho, el 100% de los directores identifican el respeto que debe existir hacia la autoridad del establecimiento, el 100% de los directores fortalece el trabajo en equipo para el alcance de objetivos institucionales, el 80% de los docentes aprueban la forma de transmitir la autoridad por parte de quien ejerce el cargo directivo en la institución, y el 100% aprueban la actitud que se muestra ante el incumplimiento de expectativas que se proponen en el alcance de objetivos y metas, todo me representa un cambio significativo luego de la ejecución de los planes.

Como complemento de los resultados cuantitativos, es importante mencionar que en el aspecto cualitativo se manifestaron cambios significativos, el talante proactivo de los directores frente a las situaciones que se les presenten, el compromiso de los docentes al trabajo colaborativo, la consolidación de un equipo conformado por director y docentes encaminado al alcance de los objetivos institucionales, y sobre todo el cambio de actitud de los participantes en busca de su mejora personal y profesional.

Para el desarrollo de mi experiencia exitosa participaron los directores de las escuelas referidas, así como el personal docente de los centros.

Al principio tuve un poco de dificultad para llevar a cabo mis planes de acción porque el tiempo de los directores es muy ajustado a las actividades que realizan dentro y fuera de los centros educativos, pero gracias a la buena comunicación que se mantuvo, se fueron reprogramando hasta alcanzar los resultados descritos.

Luego de la intervención los participantes de la misma comprobaron, que al aplicar de forma adecuada los principios del liderazgo se optimizan los resultados en los procesos que se desarrollan, se logra armonía en el trabajo en equipo, la comunicación es más efectiva, y cada quien identifica el rol que debe desempeñar dentro de la institución. Los directores agradecieron las actividades que se realizaron en busca de la mejora continua; y los docentes se comprometieron a cambiar actitudes en el camino del cumplimiento de los objetivos del centro.

Para dar seguimiento a los alcances observados en la fase de intervención, deje plasmado un plan de sostenibilidad, el cual se tendrá que desarrollar en un plazo de un año, con el cumplimiento del mismo lograré que los resultados obtenidos en la fase de intervención se perpetúen, y el cambio sea significativo.

El haber desarrollado la intervención dentro de los centros educativos, me genera una gran satisfacción, pues al desarrollar las actividades indicadas en los planes de acción, logre que los directores visualizaran de diferente forma la manera en que el liderazgo se ejerce; al igual que ser partícipe del cambio es significativo, al observar que se puede fomentar la disposición a la eliminación de estereotipos, que conducen al estancamiento de los procesos administrativos y educativos por falta de comunicación, en detrimento de alcanzar la calidad educativa.

Al ejecutar mi práctica profesional; y observar los resultados de mi experiencia exitosa, me llevan a reflexionar sobre la importancia del acompañamiento educativo, aprendí que es importante ser generadores de cambio dentro de los establecimientos educativos, pues los directores y docentes tienen la necesidad de ser guiados en el desempeño de sus labores, lo que le permitirá la adquisición de herramientas que optimicen su desempeño en beneficio del proceso de enseñanza aprendizaje.



Fotografía 11. Experiencia exitosa en la presentación de resultados derivados de la aplicación del plan acción sobre liderazgo directivo y el clima organizacional, en la Escuela Oficial Urbana Mixta Colinas de Minerva Jornada Matutina.

12 REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ÁLVAREZ, 2001. El Liderazgo de la Calidad Total. España: Editorial Escuela Española.

ÁVALOS 2007. Liderazgo Transformador. Harvard Deusto Business Review, marzo-abril, pp.49-57.

BASS, B.: Liderazgo y desempeño más allá de las expectativas. La prensa libre. NY 1985.

BERNAL 2000. Los centros educativos como organizaciones que aprenden. Madrid: La Muralla.

BRUNET y Otros. 1997. El clima de trabajo en las organizaciones. Trillas, 1987.

DALZIEL, M. Cubeiro, J. y Fernández, G. (1996). Las competencias: clave para una gestión integrada de los recursos humanos. Hay Group. España: Ediciones Deusto.

DELGADO, Manuel Lorenzo 2000. El Liderazgo Educativo en los Centros Docentes. Universidad de Carmelo José Cela. Departamento de Sociología. España,

FISCHMAN. El espejo del líder, editorial Aguilar, Bogotá, Colombia, 2000.

- GOLEMAN 2013: p. 87. Liderazgo que obtiene resultados. Harvard Business Review.
- MERCADER, Víctor (1998). Gerencia de la vida. Caracas-Venezuela: Editorial TORVIC.
- MONTALBÁN, Jorge 1999. Evaluación del Clima Organizacional. México: Limas.
- QUINN, Robert (1995). Maestría en Gestión de las Organizaciones. Traducción, Carmen León Pérez. Madrid-España: Ediciones Díaz Santos.
- ROBBINS, S. 1994. Comportamiento organizacional: conceptos, controversias y aplicaciones. Prentice-Hall Hispano Americana.
- RUIZ, José (1992). Gerencia en el aula. Caracas-Venezuela: Editorial Laboratorios educativos.
- SENGE, Peter (1997). La Quinta Disciplina. Cómo impulsar el aprendizaje en la organización inteligente. Barcelona-España: editorial Juan Graniza S.A.
- STONER J., FREEMAN R., y GILBERT D., 1997. "Administración". 6a. ed. Prentice.Hall.
- VOLANTE, P. 2008. Influencia del liderazgo instruccional en resultados de aprendizaje. En O. Maureira, Ed., Perspectivas de gestión para la innovación y el cambio educativo. Santiago: Ediciones Universidad Católica Silva Henríquez.

12.1 PUBLICACIONES

BOLÍVAR 2010, Una Dirección para el Aprendizaje. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación, 71, pp. 1-4.

BONILLA, Freddy (2001). La gerencia de productividad como alternativa para optimizar la función directiva de las unidades educativas oficiales. Trabajo de Grado. Maracaibo-Venezuela. Universidad del Zulia: Trabajo no publicado.

BRYMAN, A. 1996. Liderazgo en organizaciones. En Clegg SR, Hardy, C. y Nord, WR Eds. Manual de Estudios de Organización, pp.276-292.

BUSTOS, A., Figueroa, K y Sánchez, J. domingo de octubre de 2004. Ensayo, Soy competitivo. Liderazgo empresarial. Mexico, D.F

HOPKINS, D. 1998. Hacia una Buena escuela, experiencias y lecciones. Serie Liderazgo Educativo. Santiago de Chile: Fundación Chile y Fundación CAP.

LEITHWOOD, Kennet (1999), liderazgo para la reestructuración de las escuelas. Revista de Educación.

MURILLO, J. 2006. Una dirección escolar para el cambio: del liderazgo transformacional al liderazgo distribuido. Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación, 44e.

THIEME JARA, Claudio Patricio (2002), Liderazgo y Eficiencia en la Educación primaria. El caso de Chile. Tesis doctoral. Departamento de Economía de la Empresa. Universidad Autónoma de Barcelona.

URIBE et al., 2013. Liderar equipos de alto desempeño: Un gran reto para las organizaciones actuales. Revista Universidad y Empresa.

VÁSQUEZ, Minerva (2005). Perfil basado en competencias gerenciales de los coordinadores administrativos en las instituciones de educación superior. Tesis Doctoral. Universidad Dr. Rafael Beloso. Chacín Maracaibo-Venezuela.

12.2 E-GRAFIA

MARTÍNEZ, B. 2003. Análisis del clima laboral: Una herramienta de Gestión Imprescindible. Análisis del clima laboral. Retrieved enero 12, 2003 from the World Wide Web:
<http://www.kpmg.com.uy/circulares/Recursos%20Humanos/12 Analisis%20de%20clima%20laboral.htm>

13 ANEXOS

- a. Guía de observación aplicada en la fase de diagnóstico.
- b. Evidencia fotográfica sobre la aplicación de la Guía estructurada de observación.
- c. Link de video donde se evidencia la socialización del plan acción.
- d. Fotografías referentes a la socialización del plan acción.
- e. Documentos que evidencian socialización del plan acción en las escuelas, participantes en la práctica docentes.
- f. Link de formulario de pos-test que se aplicó en línea a los participantes.
- g. Hojas de asistencia de participantes en actividades de intervención.
- h. Evaluación de actividades y al acompañante.

- a. Guía de observación aplicada en la fase de diagnóstico.

GUIA DE OBSERVACIÓN ESTRUCTURADA DIRECTOR

No. De formulario Observador Fecha de visita / /

Código del establecimiento - -

Establecimiento: _____

Director: _____

Hora inicio Hora fin

-

Instrucciones: La información que proporcione será utilizada en una investigación sobre liderazgo y será sólo del conocimiento del investigador. Llene solo un círculo de cada respuesta valorados del 1 al 5 según considere conveniente, de acuerdo a las siguientes variables.

1 No 2 Rara vez 3 Algunas veces 4 Casi siempre 5 Siempre

LIDERAZGO

LIDERAZGO INSTRUCTIVO		1	2	3	4	5
1	Presta ayuda a los demás cuando observa sus esfuerzos	<input type="radio"/>				
2	Enfatiza la importancia de tener un fuerte sentido del deber	<input type="radio"/>				
3	Dedica tiempo de enseñar y capacitar al equipo de profesores	<input type="radio"/>				
4	Ayuda a los demás a mejorar sus capacidades	<input type="radio"/>				
5	Dedica tiempo para enseñar y capacitar al equipo de profesores	<input type="radio"/>				
LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL		1	2	3	4	5
6	Al trabajar aplica valores personales	<input type="radio"/>				
7	Habla de forma optimista sobre el futuro	<input type="radio"/>				
8	Hace sentir a los demás orgullosos /as de trabajar en equipo	<input type="radio"/>				
9	Establece incentivos relacionados con la consecución de objetivos	<input type="radio"/>				
10	Tiene el respeto del profesorado	<input type="radio"/>				
LIDERAZGO DELEGATIVO		1	2	3	4	5
11	Interviene hasta que los problemas se agravan	<input type="radio"/>				
12	Está presente cuando se le necesita	<input type="radio"/>				
13	Evita tomar decisiones	<input type="radio"/>				
14	Trata a cada persona de acuerdo a sus necesidades y habilidades diferentes	<input type="radio"/>				
15	Hace que los demás vean los problemas desde diferentes puntos de vista	<input type="radio"/>				
LIDERAZGO DIRECTIVO		1	2	3	4	5
16	Centre su atención en aquello que no funciona de acuerdo con lo previsto (irregularidades, errores o desviaciones de los estándares)	<input type="radio"/>				
17	Personaliza las responsabilidades cuando se fijan los objetivos	<input type="radio"/>				
18	Centre toda la atención cuando resuelvo problemas, errores o quejas	<input type="radio"/>				
19	Considera los aspectos morales y éticos en las decisiones que toma	<input type="radio"/>				
20	Se hace participe en errores detectados?	<input type="radio"/>				
21	Demuestra sentido de autoridad y confianza	<input type="radio"/>				
22	Es efectivo en mostrar mi mayor autoridad a los demás	<input type="radio"/>				
23	Sugiere nuevas formas de completar el trabajo	<input type="radio"/>				
24	Expresa satisfacción o enojo cuando otros cumplen las expectativas	<input type="radio"/>				
25	Consigue con su actuar que la organización sea eficaz	<input type="radio"/>				

GUIA DE OBSERVACION ESTRUCTURADA DOCENTES

No. De formulario	Observador	Fecha de visita	<input type="text"/> / <input type="text"/> / <input type="text"/> <input type="text"/>

Código del establecimiento:

Establecimiento: _____

Docente: _____

Hora Inicio	Hora fin
<input type="text"/> : <input type="text"/>	<input type="text"/> : <input type="text"/>

Instrucciones: La información que proporcione será utilizada en una investigación sobre liderazgo y será solo del conocimiento del investigador. Llene solo un círculo de cada respuesta valorados del 1 al 5 según considere conveniente, de acuerdo a las siguientes variables.

1 No 2 Rara vez 3 Algunas veces 4 Casi siempre 5 Siempre

CLIMA ORGANIZACIONAL

COMUNICACION		1	2	3	4	5
1	La capacidad de relaciones interpersonales en la institución educativa es adecuada	<input type="radio"/>				
2	Todos los docentes se muestran respetuosos el uno al otro	<input type="radio"/>				
3	Los miembros de la comunidad educativa están organizados en equipos de trabajo	<input type="radio"/>				
4	Se escuchan y se respetan las opiniones en las reuniones técnicas pedagógicas	<input type="radio"/>				
5	Reciben toda la información necesaria para llevar mi trabajo bien	<input type="radio"/>				
6	El trabajo que se desarrolla esta en función de los objetivos y prioridades del PEI	<input type="radio"/>				
PARTICIPACIÓN		1	2	3	4	5
7	Las personas están comprometidas con su trabajo	<input type="radio"/>				
8	Todos los miembros de la comunidad educativa participan organizadamente en las actividades de la escuela	<input type="radio"/>				
9	Se cumplen con las normas establecidas en la institución	<input type="radio"/>				
10	Las opiniones y sugerencias son consideradas en la toma de decisiones	<input type="radio"/>				
11	Se trabaja en forma desorganizada y sin planificación	<input type="radio"/>				
12	Se da facilidad para que cualquier miembro pueda presentar nuevas ideas	<input type="radio"/>				
CONFIANZA		1	2	3	4	5
13	Los profesores se sienten orgullosos de pertenecer a la institución	<input type="radio"/>				
14	Existe desinformación sobre lo que se debe saber	<input type="radio"/>				
15	Todo lo que hay que hacer está claro, porque se explica bien y oportunamente	<input type="radio"/>				
16	El ambiente es de relaciones sociales amistosas	<input type="radio"/>				
17	El director es comprensivo cuando se comete un error	<input type="radio"/>				
18	El ambiente de trabajo es agradable	<input type="radio"/>				
MOTIVACION		1	2	3	4	5
19	Se motiva a los docentes para ser innovador en el desarrollo de estrategias educativas más eficaces	<input type="radio"/>				
20	Se tiene iniciativa dentro de la institución	<input type="radio"/>				

- b. Evidencia fotográfica sobre la aplicación de la Guía estructurada de observación.



Aplicación de guía diagnóstica a docente de la Escuela Ramiro de León



Director de la Escuela Nimajuyú C No. 105, Licenciado José Luís Aguirre, presto a llenar guía de estructurada de observación



Docentes de la Escuela Nimajuyú C No. 105, al inicio del proceso de aplicación de guía de estructurada de observación diagnóstica

- c. Link de video donde se evidencia la socialización del plan acción.

<https://youtu.be/ISQfZJmuyu0>

d. Fotografías referentes a la socialización del plan acción.



Socialización plan – acción con Directora de la E.O.U.M. Ramiro de León Carpio J.M.



Socialización plan – acción con Directora de la E.O.U.M. Colinas de Minerva J.M.



Socialización plan – acción con Director de la E.O.U.M. No.105 Nimajuyú C.



Socialización plan – acción con Directora de la E.O.U.M. No. 67 Lic. Ricardo Castañeda Paganini.

- e. Documentos que evidencian socialización del plan acción en las escuelas, participantes en la práctica docentes.



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

AGENDA DE SOCIALIZACIÓN PLAN DE ACCIÓN
Escuela Oficial Urbana Mixta Colinas de Minerva Jornada Matutina

1. Saludo
2. Presentación del plan de acción a implementar
3. Entrega de copia del plan a Directora del establecimiento
4. Entrega de cronograma de actividades


Mercedes Marlene Quintana Paz
DIRECTORA



Guatemala, julio de 2019

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



PLAN ACCIÓN

IN-1

Maestrante: Erick Antonio Flores Escobar.

Carné: 8613591

Guatemala, junio 2019


Mónica Paz
DIRECTORA

CRONOGRAMA PLAN DE ACCIÓN

Fases	Actividad	Junio - Agosto 2019									
		Semanas									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Inicial Pre Test	1.1 Aplicación de Pre Test										
	1.2 Socialización de resultados										
	1.3 Socialización plan elaborado										
Intervención	2.1 Aplicación del test de Grid Gerencial a docentes y profesores, para determinar el tipo de liderazgo que se ejerce.										
	2.2 Aplicación del instrumento la ventana de Johari, para establecer los parámetros de la comunicación y analizar la dinámica de las relaciones										
	2.3 Modelaje para aplicación de coaching, dirigido al fortalecimiento del liderazgo dentro de la institución educativa.										
	2.4 Aplicación de herramientas tecnológicas Tics, como nuevas estrategias para la instrucción de docentes										
	2.5 Elaboración de contrato pedagógico para la búsqueda de la calidad educativa										
Post Test	3.1 Aplicación de post test, por medio de guía de observación estructurada referente al liderazgo que ejercen los directores dentro del clima organizacional, para conocer los resultados de la intervención.										
Final	4.1 Socialización y comperación de resultados de intervención.										

Firma del Director y sello del establecimiento IJH





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

AGENDA DE SOCIALIZACIÓN PLAN DE ACCIÓN
Escuela Oficial Urbana Mixta Ramiro de León Carpio

1. Saludo
2. Presentación del plan de acción a implementar
3. Entrega de copia del plan a Directora del establecimiento
4. Entrega de cronograma de actividades

Guatemala, julio de 2019

Recibido 5/7/2019

A handwritten signature in black ink is written over a blue circular stamp. The stamp contains the text 'ESCUELA OFICIAL URBANA MIXTA RAMIRO DE LEÓN CARPIO' around the perimeter and 'EFPEM' in the center.



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

PLAN DE ACCIÓN 2

EJE:

ACOMPAÑAMIENTO A DIRECTORES DE CENTROS EDUCATIVOS

**Estudiante: Erick Antonio Flores Escobar
Carné: 8613591
CUI: 2284 03871 0101
Dirección electrónica: e@gmail.gt
Número telefónico: 50505252**

Guatemala, Junio de 2019



CRONOGRAMA PLAN DE ACCIÓN

Fases	Actividad	Junio - Agosto 2019									
		Semanas									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Inicial Pre Test	1.1 Aplicación de Pre Test										
	1.2 Socialización de resultados										
	1.3 Socialización plan elaborado										
Intervención	2.1 Aplicación del test de Grid Gerencial a docentes y profesores, para determinar el tipo de liderazgo que se ejerce.										
	2.2 Aplicación del proceso COC, dirigido al fortalecimiento del liderazgo dentro de la institución educativa										
	2.3 Creación de círculos de aprendizaje, para el estudio de temas sobre el fortalecimiento del clima organizacional desde la concepción del liderazgo directivo.										
	2.4 Elaboración de contrato pedagógico para la búsqueda de la calidad educativa										
Post Test	3.1 Aplicación de post test, por medio de guía de observación estructurada referente al liderazgo que ejercen los directores dentro del clima organizacional, para conocer los resultados de la intervención.										
Final	4.1 Socialización y comparación de resultados de intervención.										





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

AGENDA DE SOCIALIZACIÓN PLAN DE ACCIÓN
Escuela Oficial Urbana Mixta No. 67 Lic. Ricardo Castañeda Paganini

1. Saludo
2. Presentación del plan de acción a implementar
3. Entrega de copia del plan a Directora del establecimiento
4. Entrega de cronograma de actividades

Guatemala, julio de 2019

A large, stylized handwritten signature in blue ink is written over a circular official stamp. The stamp contains the text 'UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA' around the perimeter and 'DIRECCION' in the center.



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

PLAN DE ACCIÓN 1

EJE:

ACOMPAÑAMIENTO A DIRECTORES DE CENTROS EDUCATIVOS

A blue ink handwritten signature is written over a circular official stamp. The stamp contains the text 'Escuela de Profesores de Enseñanza Media EFPEM' and 'UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA'.

Estudiante: Erick Antonio Flores Escobar
Carné: 8613591
CUI: 2284 03871 0101
Dirección electrónica: e@gmail.gt
Número telefónico: 50505252

Guatemala, junio de 2019

CRONOGRAMA PLAN DE ACCIÓN

Fases	Actividad	Junio - Agosto 2019									
		Semanas									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Inicial Pre Test	1.1 Aplicación de Pra Test										
	1.2 Socialización de resultados										
	1.3 Socialización plan elaborado										
Intervención	2.1 Aplicación del test de Grid Gerencial a docentes y profesores, para determinar el tipo de liderazgo que se ejerce.										
	2.2 Modelaje para aplicación de coaching, dirigido al fortalecimiento del liderazgo dentro de la institución educativa										
	2.3 Aplicación de herramientas tecnológicas Tics, como nuevas estrategias para la instrucción de docentes.										
	2.4 Elaboración de contrato pedagógico para la búsqueda de la calidad educativa										
Post Test	3.1 Aplicación de post test, por medio de guía de observación estructurada referente al liderazgo que ejercen los directores dentro del clima organizacional, para conocer los resultados de la intervención.										
Final	4.1 Socialización y comparación de resultados de intervención.										



- f. Link de formulario de pos-test que se aplicó en línea a los participantes.

<https://forms.gle/FEQT87qBqW8CoViF9>

g. Hojas de asistencia de participantes en actividades de intervención.



USAC
UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

USAC DEPARTAMENTO DE ESTADÍSTICA DE POST GRADO Y PLAN
AGENCIA DE ASISTENCIA DE PERSONAL PARTICIPANTE



Nombre de la Actividad:		<i>Socialización de post-Test y Elaboración de Contratos Pedagógicos</i>		
Nombre del Instructor Responsable:		<i>Enrique Antonio Flores Escobar</i>		División / Dependencia Responsable:
Fecha:		<i>E.O.U.M. Ramiro de León Carpio J.M.</i>		
Fecha de la Actividad:		<i>31 de Julio del 2019.</i>	Inicio:	<i>8:00</i>
Descripción de la Actividad:		<i>Se brindará la información de los resultados del post test.</i>		

Este formulario aplica para registrar la asistencia en el ámbito de la información estadística para los propios programas e intervenciones en cooperación. *Debe ser llenado con un lápiz azul o negro, sobre el formulario original, con los datos reales.

N	Nombres y apellidos completos del participante	Institución Dependencia	Título	Carné Identitario	Género				No. ID / Código de Identificación	Municipio	Departamento	Cargo	Firma
					M	F	O	N					
1	<i>Maria Marcela Viquez Cruz</i>		<i>7806532+</i>	<i>ma Marcela Viquez Cruz</i>	X				<i>702777690001</i>	<i>Guatemala</i>	<i>Guatemala</i>	<i>Docente</i>	<i>[Firma]</i>
2	<i>Bene Lirio Gut</i>			<i>Bene Lirio Gutierrez</i>	X					<i>Guatemala</i>	<i>Guatemala</i>	<i>Docente</i>	<i>[Firma]</i>
3	<i>Claudia Román Parrales</i>		<i>548261600</i>	<i>Claudia Román Parrales</i>	X				<i>245102050009</i>	<i>Guatemala</i>	<i>Guatemala</i>	<i>Docente</i>	<i>[Firma]</i>
4	<i>Manuel Hernandez</i>		<i>6459423</i>	<i>Manuel Hernandez</i>	X				<i>23575000500004</i>	<i>Guatemala</i>	<i>Guatemala</i>	<i>Docente</i>	<i>[Firma]</i>
5	<i>Nelson Corico</i>		<i>5752574</i>		X				<i>8106 93 59 2101</i>	<i>Guatemala</i>	<i>Guatemala</i>	<i>Docente</i>	<i>[Firma]</i>
6	<i>Mirza Ramirez</i>		<i>47628197</i>	<i>MIRZA RAMIREZ</i>	X				<i>185854334203</i>	<i>Guatemala</i>	<i>Guatemala</i>	<i>Docente</i>	<i>[Firma]</i>
7	<i>Randall Juan Arliga</i>		<i>54682100</i>		X				<i>1592003431210</i>	<i>Guatemala</i>	<i>Guatemala</i>	<i>Docente</i>	<i>[Firma]</i>
8	<i>Mayra Alvarez Altamirano</i>		<i>54201191</i>	<i>Mayra Alvarez Altamirano</i>	X				<i>2459675010101</i>	<i>Guatemala</i>	<i>Guatemala</i>	<i>Docente</i>	<i>[Firma]</i>
9	<i>Abraham Boy de</i>		<i>51362960</i>	<i>Abraham Boy de</i>	X				<i>18025668103</i>	<i>Guatemala</i>	<i>Guatemala</i>	<i>Docente</i>	<i>[Firma]</i>
10	<i>Griseida Acosta Cruz</i>		<i>43294262</i>	<i>Griseida Acosta Cruz</i>	X				<i>2451055480101</i>	<i>Guatemala</i>	<i>Guatemala</i>	<i>Docente</i>	<i>[Firma]</i>
11	<i>Maria Silvana de Cruz</i>		<i>41 982187</i>	<i>Maria Silvana de Cruz</i>	X				<i>2447859850007</i>			<i>Directora</i>	<i>[Firma]</i>

A. EDAD		B. GRUPO ÉTNICO		C. CONINEAD LINGÜÍSTICA			
1. 6-17 (niño)	1. Mpa	1. Ladí	1. Ií	1. Pameñ	1. Tché	1. Tché	1. Tché
2. 18-27 (adolescente)	2. Orfán	2. Anón	2. K'ek'í	2. K'ek'í	2. K'ek'í	2. K'ek'í	2. K'ek'í
3. 28-39 (adulto)	3. Mzo	3. Anón	3. K'ek'í	3. K'ek'í	3. K'ek'í	3. K'ek'í	3. K'ek'í
4. 40 en adelante (persona anciana)	4. Mzo	4. Anón	4. K'ek'í	4. K'ek'í	4. K'ek'í	4. K'ek'í	4. K'ek'í

Maria Silvana de Cruz





USAC DEPARTAMENTO DE ESTUDIOS DE HISTORIA EPEN
ANÁLISIS DE PRESENCIA DE PERSONA PARTICIPANTE



Título de la Actividad: Socialización de post-test y Elaboración de control pedagógico
Nombre del Instructor/a y Responsable: Sr. Antonio Flores Escobar **Dirección o Dependencia Responsable:**
Fecha: Escuela Nijmajuú C.
Fecha de la Actividad: 31 de Julio del 2019. **Mes:** **Día:**
Descripción de la Actividad: Se brindaron los resultados de post-test.

Este formulario aplica para aplicar a personas en sus actividades según el formato establecido para los datos propios y diferentes para sus empresas. *Muestre todo y todo con una foto o fotografía para ser analizada y ser.

Nombre y Apellidos completos del participante	Identificación Organizativa	Edad	Género	Grupos	A	B	C	D	E	N. DE / ED/PA del participante	Municipio	Departamento	Cargo	Firma
Yadi O. de la Cruz											Guatemala	Guatemala	docente	[Firma]
Rafaela Vargas											Guatemala	Guatemala	docente	[Firma]
Sandra L. Chamo											Guatemala	Guatemala	docente	[Firma]
Marigruez López											Guatemala	Guatemala	docente	[Firma]
Theolma Galicia											Guatemala	Guatemala	docente	[Firma]
Maritza Roca											Guatemala	Guatemala	Docente	[Firma]
Merly López											Guatemala	Guatemala	Docente	[Firma]
José Luis Argon											Guatemala	Guatemala	Director	[Firma]
Irma Concepción Velásquez											Guatemala	Guatemala	Docente	[Firma]
Sara Ortiz											Guatemala	Guatemala	Docente	[Firma]
Elizabeth Moreno											Guatemala	Guatemala	Docente	[Firma]

A. EDAD	B. GRUPO ÉTNICO	C. COMUNIDAD LINGÜÍSTICA			
1. 0 - 17 años	1. Maya	1. Achi	2. M	11. Popol	11. K'iche'
2. 18 - 27 años	2. Guatemalteco	2. K'ekchi	3. Ixil	12. Q'eq'chi'	12. Tz'utujil
3. 28 - 37 años	3. Guatemalteco	3. Mam	4. K'ab'ek'	13. Ixil	13. Ixil
4. 38 - 47 años	4. Guatemalteco	4. Kaq'chikel	5. Tz'utujil	14. Ixil	14. Ixil
5. 48 - 57 años	5. Guatemalteco	5. K'iche'	6. Tz'utujil	15. Ixil	15. Ixil
6. 58 - 67 años	6. Guatemalteco	6. Mam	7. Ixil	16. Ixil	16. Ixil
7. 68 - 77 años	7. Guatemalteco	7. Kaq'chikel	8. Mam	17. Ixil	17. Ixil
8. 78 - 87 años	8. Guatemalteco	8. K'iche'	9. Mam	18. Ixil	18. Ixil
9. 88 - 97 años	9. Guatemalteco	9. Mam	10. Mam	19. Ixil	19. Ixil
10. 98 - 107 años	10. Guatemalteco	10. Mam	11. Mam	20. Ixil	20. Ixil

Observaciones:



USAC ORGANIZACION DE SERVICIOS EDUCACIONALES
MINISTERIO DE EDUCACION GUATEMALA



Actividad de Planificación Educativa

Nombre del Proyecto: Socialización de Resultados de post-test y elaboración de contrato Pedagógico

Actividad: Socialización de Resultados de post-test y elaboración de contrato Pedagógico

Fecha de Ejecución: 26 de Julio del 2019

Horario: De 16:30 a 17:30

Descripción de la Actividad: Se dieron a conocer los resultados.

N°	Nombre y Apellido completo del participante	Institución Dependiente	Teléfono	Correo Electrónico	Género	Edad	N° de Documento	C. Comunalidad Lingüística	No. DNI / Código de Identificación	Municipio	Departamento	Cargo	Firma
1	Fernando Cabrera H		47470888						1799209901201	Guatemala	Guatemala	Docente	<i>[Firma]</i>
2	Ofelia Marilyn Islaj B.	MINEDUC	53011036		X	39				Guatemala	Guatemala	Docente	<i>[Firma]</i>
3	Carmen Emilia Yaque C.	MINEDUC	43970004		X	34			2409934510101	Guatemala	Guatemala	Docente	<i>[Firma]</i>
4	Selwyn G. Teos P.	MINEDUC	53157361		X	45			1702703831604	Guatemala	Guatemala	Docente	<i>[Firma]</i>
5	Ana Patricia Itoz	MINEDUC	52205970		X	47			1923277600101	Guat.	Guat.	Docente	<i>[Firma]</i>
6	Dionisia Chazmano	MINEDUC			X	38			1802562670801	Guat.	Guat.	Docente	<i>[Firma]</i>
7	José Antonio Toledo	MINEDUC	52405285		X	42			1761749020101	Guat.	Guat.	Docente	<i>[Firma]</i>
8	M. Jacobo Colindres Cruz	MINEDUC	50004912		X	42			2305491600101	Guat.	Guat.	Docente	<i>[Firma]</i>

[Firma]

Licda. María Isabel Compañes Cruz
DIRECTORA

h. Evaluación de actividades 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	Domina del tema	X				
04	Uso de ejemplos	X				
05	Resolución de dudas	X				
06	Apoyos didácticos adecuados al tema/actividad	X				

PARA EL PROCESO: (GOC, 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				

SÓBRE 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:

En general han sido enriquecedoras todas las actividades, principalmente porque los comentarios de los docentes han sido positivos.


 Lidia María Isabel Colindres Cruz
 DIRECTORA



	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, GDA, 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:

 

	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	✓				
02	Aplicación de metodología adecuada	✓				
03	Domnio del tema	✓				
04	Uso de ejemplos	✓				
05	Resolución de dudas	✓				
06	Apoyos didácticos adecuados al tema/actividad	✓				

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

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

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

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

OBSERVACIONES, FIRMA Y SELLO DEL DIRECTOR DEL CENTRO EDUCATIVO:

 
--

	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	//				
02	Aplicación de metodología adecuada	//				
03	Dominio del tema	//				
04	Uso de ejemplos	//				
05	Resolución de dudas	//				
06	Apoyos didácticos adecuados al tema/actividad	//				

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

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

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

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

OBSERVACIONES, FIRMA Y SELLO DEL DIRECTOR DEL CENTRO EDUCATIVO:

 
--