



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

---

Universidad de San Carlos de Guatemala

Escuela de Formación de Profesores de Enseñanza Media

Acompañamiento a docentes y directores en procesos pedagógicos en  
establecimientos educativos

Investigación Acción realizada en cuatro institutos del Municipio de  
Momostenango, Departamento de Totonicapán

Jose Diego Velásquez Reynoso

Asesora:  
M.A. Aura Lissette Rodríguez Velásquez

Guatemala, octubre 2019





Universidad de San Carlos de Guatemala

Escuela de Formación de Profesores de Enseñanza Media

Acompañamiento a docentes y directores en procesos pedagógicos en  
establecimientos educativos

Investigación acción realizada en cuatro institutos del municipio de  
Momostenango, Departamento de Totonicapán

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

Jose Diego Velásquez Reynoso

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

### **TRIBUNAL EXAMINADOR**

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

Guatemala, 23 de octubre de 2019

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

Estimado Dr. Chacón Arroyo:

Atentamente tengo a bien informarle lo siguiente:

En mi calidad de Asesora del trabajo de graduación denominado "Acompañamiento a Directores de centros educativos del nivel primario del municipio de Quetzaltenango", Investigación acción realizada en cuatro institutos del municipio de Momostenango departamento de Totonicapán, correspondiente al estudiante Jose Diego Velásquez Reynoso, carné 199823548 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. Aura Lissette Rodríguez Velásquez  
Colegiado 6479  
Asesora nombrada



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 **“Acompañamiento a docentes y directores en procesos pedagógicos en establecimientos educativos.”** Investigación acción realizada en cuatro institutos del municipio de Momostenango, departamento de Totonicapán. Presentado por el (la) estudiante, **Jose Diego Velásquez Reynoso**, carné No. 199823548, de la Maestría en Liderazgo en el Acompañamiento Educativo.

CONSIDERANDO

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

AUTORIZA

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

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

*“ID Y ENSEÑAD A TODOS”*

  
M.Se. ~~Haydee~~ Lucrecia Crispín López  
Secretaria Académica a.i.  
EFPEM-USAC

Ref. SAOIT50-2019  
C.c.Archivo  
HLCL/mglc

## **DEDICATORIA**

A Dios	Por la vida, sus bendiciones y llenarme de sabiduría para lograr mis metas
A mis padres	Teresa Reynoso Mendoza y Gregorio Velásquez Mejía (+) por la formación y forjadores de lo que hoy soy
A mi esposa	Sandra Tistoj Méndez, con profundo amor y agradecimiento por su apoyo y comprensión. Mi éxito también es suyo
A mis hijas e hijos	Ixmukane, Nikte, Juan Diego y Rafael Isaac, con mucho amor, por ser inspiración e impulsores de todo lo que hago
Hermanas y hermanos	Por su apoyo moral y espiritual en el proceso de formación
A toda la familia	Con aprecio

## AGRADECIMIENTOS

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

A la Escuela de Formación de Profesores de Enseñanza Media EFPEM/USAC      Por la calidad académica en el desarrollo de la Maestría en Liderazgo en el acompañamiento Educativo

A los Establecimientos Educativos      Por la oportunidad proporcionada de ejecutar acciones de acompañamiento educativo con énfasis en el liderazgo y trabajo cooperativo

## RESUMEN

La presente corresponde al trabajo final de graduación, previo a conferir el grado académico de Maestro en Artes en la carrera de Maestría en Liderazgo en el Acompañamiento Educativo, la misma se efectuó en cuatro establecimientos educativos, brindando acompañamiento pedagógico a docentes y directores, previo a un diagnóstico realizado, para enfocar las acciones de acuerdo a las necesidades de los docentes y directores de los establecimientos educativos.

En el proceso de acompañamiento se realizaron talleres para conocer el objetivo y proceso del Coaching, además de la importancia para la mejora educativa en el proceso enseñanza aprendizaje, para docentes, directores y estudiantes, un segundo enfoque fue el desarrollo de comunidades de aprendizaje con docentes, para el intercambio de experiencias y la retroalimentación de procesos y contenidos de cada una de las áreas que los docentes trabajan, además el fortalecimientos del nivel de liderazgo que cada docente y director debe tener para mejorar el relacionamiento profesional.

La experiencia y lecciones aprendidas son los principales resultados, en esta fase de ejercicio profesional, pero más el aprendizaje que lograron los docentes y directores para el desarrollo de la mejora continua en el establecimiento con los estudiantes, que se describen en las lecciones aprendidas y en las conclusiones del presente informe.

## **ABSTRACT**

This corresponds to the final graduation work, prior to conferring the academic degree of Master of Arts in the Master's degree in Leadership in Educational Accompaniment, it was carried out in four educational establishments, providing pedagogical support to teachers and principals, prior to a diagnosis made, to focus actions according to the needs of teachers and directors of educational establishments.

In the accompaniment process, workshops were held to learn about the objective and process of Coaching, in addition to the importance for educational improvement in the teaching-learning process, for teachers, principals and students, a second approach was the development of learning communities with teachers , for the exchange of experiences and the feedback of processes and contents of each one of the areas that the teachers work, in addition to the strengthening of the level of leadership that each teacher and director must have to improve the professional relationship.

The experience and lessons learned are the main results, in this phase of professional practice, but more the learning achieved by teachers and principals for the development of continuous improvement in the establishment with students, which are described in the lessons learned and in The conclusions of this report.

**UXE'AL**

(K'iche')

We jun chak ri rech le k'isb'al tijonik are kjachik che uk'amik jun nim egele'n rech le Tijonik K'amal b'e rech Achi'lanik pa taq le Tijonik, we jun chak ri' xya' pa kajib' tijob'al xa rumal xsolix na jawi' kjawatajik, xetijox ajtijab' xuquje' k'amal taq b'e rech ri tijob'al xecha'ik kkya' ri tijonik chi kech' chi rij ri uwach tzijonem kjawataj chi kech.

Pa le achi'lanik xb'anik xya' tijonik chi rij jalajoj taq uwach tzijonem are k'ut ketamax ri usuk'il le chak, ruk' ri utzilal kb'an chech uya'ik xuquje' rech kb'an utzil chech ri kitijoxik ri ajtijab', k'amal b'e xuquje' tijoxelab'. Jun ub'e'al ri chak chik are taq ri riqow ib' xb'an kuk' ri ajtijab' rech kkitijoj kib' xuquje' kechaw chi rij ri jalajoj taq kichak kkib'ano rech chib'il kib' kkiya uchuq'ab' ri kino'jib'al pa taq ri chak patan kkib'ano xuquje' are k'ut man k'ex ta kkiriqo che uya'ik ri tijonik.

Le jalajoj taq no'jib'al, chomab'al xeta'maxik are taq la' uk'utb'al ri chak pa we jun chak xb'anik xuquje' nim ub'anik la' le xketa'maj ri k'amal b'e rachi'l ri ajtijab' chech ub'anik utzilal pa taq le tijonem kya' chi kech ri tijoxelab' pa taq ri tijob'al, le jalajoj taq no'jib'al, chomab'al xeta'maxik e tz'ib'atal pa we uk'isb'al we jun chak ri' jawi k'o ri xriqitajik pa we chak.



Universidad de San Carlos de Guatemala

Escuela de Formación de Profesores de Enseñanza Media

## **INFORME FINAL**

**Acompañamiento a docentes y directores en procesos pedagógicos en establecimientos educativos**

**Investigación acción realizada en cuatro establecimientos educativos del municipio de Momostenango, departamento de Totonicapán.**

Jose Diego Velásquez Reynoso

Quetzaltenango, septiembre de 2019

## ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	1
1. IDENTIFICACIÓN .....	3
1.1. Nombre de los planes de acción: .....	3
1.2. Eje temático: Acompañamiento a Directores de Centros Educativos .....	3
1.3. Cobertura:.....	3
1.4. Área .....	3
1.5. Sector .....	3
1.6. Período de ejecución .....	3
2. OBJETIVOS.....	4
2.1. Objetivo General .....	4
2.2. Objetivos Específicos .....	4
3. JUSTIFICACIÓN .....	5
4. MARCO METODOLÓGICO .....	6
4.1. Diagnóstico: .....	6
4.2. El plan de acción: .....	7
5. FUNDAMENTACION TEÓRICA .....	10
5.1. Acompañamiento Educativo .....	10
5.2. Roles y Funciones del acompañante Pedagógico: .....	13
5.3. Proceso COC en el Acompañamiento: .....	14
5.5. Preguntas guía para acompañamiento:.....	16
5.6. Liderazgo: .....	17
5.7. El Liderazgo del director .....	19
5.8. Mejora continua .....	20
5.9. Proceso administrativo del establecimiento.....	21
5.10. Instrumento de observación educativa .....	22
6. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS.....	24
6.1. Resultado del primer plan de acción.....	24
6.2. Resultados del segundo plan de acción .....	27

7.	ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS .....	30
7.1.	Resultados del primer plan de acción .....	30
7.2.	Resultados del segundo plan de acción .....	34
8.	CONCLUSIONES.....	37
9.	PLAN DE SOSTENIBILIDAD.....	38
9.1.	Nombre del plan: .....	38
9.2.	Antecedentes: .....	38
9.3.	Justificación:.....	39
9.4.	Objetivos: .....	39
9.5.	Logros esperados:.....	40
9.6.	Metodología: .....	40
9.7.	Cronograma: .....	41
9.8.	Recursos necesarios:.....	41
9.9.	Evaluación:.....	41
10.	EXPERIENCIAS EXITOSAS DE LIDERAZGO EN EL ACOMPAÑAMIENTO EDUCATIVO.....	43
11.	LA MEJORA EDUCATIVA ES EL CAMBIO PARA LA VIDA.....	46
12.	REFERENCIAS .....	51
13.	ANEXOS:.....	53
13.1.	Planes de Acción .....	53
13.2.	Planilla de asistencia.....	54
13.4.	Resultados de Diagnósticos .....	56
13.5.	Modelo de Agenda para taller .....	57
13.6.	Metodología utilizada .....	57
13.7.	Herramienta de acompañamiento pedagógico .....	58
13.8.	Cronograma de Implementación .....	59

## INTRODUCCIÓN

El presente informe se realiza en base a las acciones y proceso de investigación acción de la Maestría en Liderazgo en el Acompañamiento Educativo, proceso que se realiza en la fase final de la presente especialización, la práctica profesional se orientó en la investigación acción en base a un diagnóstico inicial, posterior a elegir el eje temático sobre Acompañamiento a Directores de Centros Educativos.

Previo al diagnóstico se construyó una herramienta para recabar la información, dicho instrumento fue utilizada para la guía de entrevista y observación, en donde participaron los directores de los cuatro centros educativos y algunos docentes, el diagnóstico realizado reflejó las debilidades de los establecimientos, enmarcados en el eje temático que se trabajó, entre los problemas que se identificaron, se procedió hacer una depuración y se dejaron tres aspectos considerados los más relevantes y relacionados con el eje temático, el desconocimiento de los directores sobre el Acompañamiento Pedagógico, el Fortalecimiento al Liderazgo y Aspectos de Control Administrativo.

Para responder a los temas más relevantes que se eligieron, se construyeron dos Planes de Acción, uno para cada dos establecimientos, que responden al tema de acompañamiento educativo al director y docentes, el segundo plan para los otros dos establecimientos, dando respuesta al tema sobre liderazgo del director, en el periodo del 18 de junio al 6 de agosto, donde se ejecutaron las acciones con los directores, que se concretizan en un taller y acompañamiento al director, en el segundo plan responde al tema del liderazgo del director y la construcción de una herramienta de acompañamiento.

En el presente informe se presenta el proceso que contiene los principales temas que se abordaron desde el inicio de la Investigación Acción, luego el Marco

Teórico Conceptual, que va relacionado con las variables y los principales temas que se abordaron, para tener una amplitud de lo que se está hablando. Luego el análisis de los resultados, haciendo una comparación del pre diagnóstico con el pos diagnóstico, realizado en los establecimientos.

También se elaboró un plan de sostenibilidad, para garantizar el seguimiento de las acciones encaminadas y las que aún no se lograron implementar durante el periodo, en esto se propone articular las mismas con el Plan Educativo Institucional, instrumento oficial de todos los establecimientos educativos y que en esta oportunidad pueda ser tomada en cuenta para dar respuesta a los temas, y fortalecer el aprendizaje de los estudiantes.

## **1. IDENTIFICACIÓN**

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

IN-1, Los Procedimientos Administrativos y Pedagógicos utilizados en Acompañamiento Educativo, por los directores en los centros educativos en el municipio de Momostenango. Estrategia: Acompañamiento a directores

IN-2, Los Procedimientos Administrativos y Pedagógicos utilizados en Acompañamiento Educativo, por los directores en los centros educativos en el municipio de Momostenango. Estrategia: Comunidad de aprendizaje directores y docentes

### **1.2. Eje temático:** Acompañamiento a Directores de Centros Educativos

### **1.3. Cobertura:**

Un director del Instituto Nacional de Educación Básica de San Vicente Buenabaj, municipio de Momostenango, departamento de Totonicapán

Un director del Instituto de Educación Básica por Cooperativa del municipio de Momostenango, del departamento de Totonicapán

Un director del Instituto de Educación Básica por Cooperativa Cho Kaq Ulew, del municipio de Momostenango, del departamento de Totonicapán

Un director del Instituto de Educación Básica por Cooperativa de Chonimasac, del municipio de Momostenango, del departamento de Totonicapán

### **1.4. Área:** Rural

### **1.5. Sector:** Un establecimiento oficial y tres por Cooperativa

### **1.6. Período de ejecución:** del 18 de junio al 6 de agosto de 2019

## **2. OBJETIVOS**

### **2.1. Objetivo General**

Identificar procesos pedagógicos y administrativos que los docentes y directores de los centros educativos desarrollan al igual que los requerimientos necesarios para mejorar el desempeño administrativo y pedagógico en el contexto educativo del establecimiento en el municipio de Momostenango

### **2.2. Objetivos Específicos**

- a. Fortalecer la práctica docente en el establecimiento educativo con estrategias de acompañamiento pedagógico, para mejorar las prácticas de enseñanza y aprendizaje en el establecimiento.
  
- b. Identificar elementos de mejora educativa en las aulas, durante el proceso de acompañamiento, para la mejora y aplicación de metodologías en el aprendizaje de los estudiantes en establecimiento educativo.
  
- c. Involucrar al director del establecimiento en el proceso de acompañamiento pedagógico en las aulas, bajo su dirección, para garantizar la mejora educativa que los docentes desarrollan en las aulas, en su respectiva área y especialidad.

### **3. JUSTIFICACIÓN**

En la actualidad existe una competitividad en el desarrollo de la educación a nivel municipal por lo que es importante diseñar estrategias para motivar a los estudiantes, en participar y mejorar su aprendizaje para la vida, para ello es necesario la construcción de un plan que conlleve elementos básicos para la aplicación en el proceso de formación de los estudiantes.

En base a esto se llevó un proceso para la construcción de un plan de acción desde el establecimiento, mediante los elementos que se obtuvieron con la participación, principalmente del director y algunos docentes, tomado en cuenta aspectos de oportunidades, fortalezas, pero también debilidades y amenazas, con estos aspectos se construyó un plan de mejora. Claro existe varias dificultades, pero se tomaron en cuenta elementos reales por los cuales es posible contribuir en la solución de estos problemas conjuntamente con el director.

El plan conlleva aspectos que van dirigido hacia el acompañamiento al director, pieza clave en el proceso de direccionar acciones para la mejora administrativa y pedagógica, de esta manera el plan cumple con los objetivos que va enfocado hacia el fortalecimiento de las habilidades del director del establecimiento educativo.

El ejercicio fue realizado en poco tiempo, sin embargo, el director pudo comprender la importancia del trabajo en equipo, en coordinar las acciones con la comunidad educativa, como pilares fundamentales para mejorar la educación del estudiante, a través de una mejora de calidad de entrega educativa por los docentes hacia los estudiantes, quienes son el objetivo y la razón de ser, de la preparación y de procesos formativos funcionales en la educación de los estudiantes, todo esto se realiza, a través de la coordinación y acompañamiento al director del establecimiento.

## **4. MARCO METODOLÓGICO**

### **4.1. Diagnóstico:**

Inicialmente se construyeron las herramientas de diagnóstico a utilizar en los establecimientos para adquirir una radiografía general de la situación en las áreas pedagógicas y administrativas, enfocada hacia las acciones que el director realiza, tomando en cuenta que este proceso se estableció en el eje denominado “Acompañamiento a directores en centros educativos”, la participación fue directamente con los directores, ellos son a quienes se enfocaron las acciones desde el inicio del proceso de la investigación acción.

Para el diagnóstico se utilizó un instrumento para la entrevista y observación, que fueron dos momentos en la que se aplicaron los instrumentos como guía para conocer el contexto institucional, el primer momento los directores respondieron algunas de las preguntas en forma de entrevista y diálogo, en segundo momento fue la observación realizada en los establecimientos en base a las preguntas establecidas en la guía.

Los resultados obtenidos de este proceso de entrevista y observación fueron agrupados en dos partes, la primera es en relación al acompañamiento educativo que brinda el director del establecimiento, esto dio como resultado que existe un desconocimiento sobre el tema, ya que en ningún momento se les había hablado sobre este proceso o funciones que tienen que realizar en el establecimiento educativo con los docentes, mucho menos las visitas que deben realizar en el aula. En reuniones de personal tratan algunos problemas, cuando así lo amerita, de contrario no realizan un proceso de esta naturaleza. La segunda parte que se relaciona con lo administrativo, los directores indicaron que no tienen instrumentos de acompañamiento, algunos no cuentan con controles de ingreso y egreso del personal en sus horarios laborales.

Con estos resultados se priorizaron algunos problemas que permitían trabajar y la búsqueda de soluciones para la mejora, en el tema de acompañamiento educativo se priorizaron las visitas en el aula por el director que no se realizaban con anterioridad, la falta de instrumentos de acompañamiento y la deficiencia en el liderazgo de algunos directores con el personal.

#### 4.2. El plan de acción:

Con base a los problemas identificados, se procedió a elaborar dos planes de acción, una por cada dos establecimientos. El primer plan consistió en dar respuesta a las necesidades de los establecimientos, relacionados a, acompañamiento educativo, liderazgo y aspectos administrativos, con la diferencia que las acciones estratégicas fueron diferentes, que los directores comprendan la importancia del acompañamiento pedagógico a través de talleres, el segundo es sobre comunidades de aprendizaje, liderazgo e instrumentos de acompañamiento pedagógico.

A continuación, se presentan los cuadros con las actividades, que se desarrollaron con docentes y directores de establecimientos educativos:

IN-1, Acompañamiento pedagógico y administrativo al docente y director, para crear estrategias de acompañamiento y liderazgo

<b>Escuelas:</b>				
a. Instituto Nacional de Educación Básica, San Vicente Buenabaj				
b. Instituto Nacional por Cooperativa, Pueblo Viejo				
<b>Eje temático:</b> Acompañamiento a Directores de Centros Educativos				<b>Código del plan:</b> IN-1
<b>META:</b> 2 directores de establecimientos educativos de Momostenango, participan en cuatro procesos durante 4 semanas, para mejora estrategias de acompañamiento pedagógico en su establecimiento.				
<b>Oportunidades:</b> Acompañamiento administrativo y pedagógico al director para crear estrategias de acompañamiento y liderazgo				
<b>Acción o tarea</b>	<b>Producto/ Medida de cumplimiento</b>	<b>Responsable</b>	<b>Período de ejecución</b>	<b>Insumos/ colaboraciones</b>
Aplicación de pre test a director y docentes	Aplicación de pre test a 2 directores y 2 docentes	Maestrante	Dos semanas en mayo	Guía de entrevista y observación

Socialización de resultados	Participantes conocen resultados del diagnóstico	Maestrante y directores	Una semana de junio	Resultados del diagnóstico y equipo de presentación
Priorización de intervención y socialización del plan elaborado	Se ha priorizado intervención y conocimiento del plan elaborado	Maestrante y directores	Una semana de junio	Acciones de intervención priorizado. Plan elaborado
Desarrollo de un taller con director y docentes	1 taller sobre acompañamiento o educativo	Director, docentes y maestrante	Julio de 2019	Papelografos, cañonera y marcadores y un salón para el desarrollo de la actividad
Acompañamiento a director del establecimiento	2 directores son visitados durante 2 veces	Director y maestrante	Junio y julio 2019	Manual de acompañamiento pedagógico de USAID Leer y Aprender. Guía de acompañamiento a Directores Proyecto puentes/USAID
Aplicación de instrumento de observación estructurada	Un pos test aplicado a dos directores y dos docentes	Directores, docentes y maestrante	Julio 2019	Herramienta de pos test
Socialización de resultados	Presentación de resultados a directores y docentes involucrados	Directores y docentes	Julio 2019	Resultados de la comparación realizada en el pre y pos test

Tabla 1, Plan de acción IN-1. Fuente propia

IN-2, Acompañamiento pedagógico y administrativo al docente y director, para crear estrategias de acompañamiento y liderazgo

<b>Escuelas:</b>				
a. Instituto de Educación Básica por Cooperativa, Tierra Colorada				
b. Instituto de Educación Básica por Cooperativa, Paraje Chonimasac				
<b>Eje temático:</b> Acompañamiento a Directores de Centros Educativos				<b>Código del plan:</b> IN-2
<b>META:</b> 2 directores de establecimientos educativos de Momostenango, participan en cuatro procesos durante 4 semanas, para mejora estrategias de acompañamiento pedagógico en su establecimiento.				
<b>Oportunidades:</b> Acompañamiento administrativa y pedagógico al director para crear estrategias de acompañamiento y liderazgo				
<b>Acción o tarea</b>	<b>Producto/ Medida de cumplimiento</b>	<b>Responsable</b>	<b>Período de ejecución</b>	<b>Insumos/colaboraciones</b>
Aplicación de pre test a director y docentes	Aplicación de pre test a 2 directores y 2 docentes	Maestrante	Dos semanas en mayo	Guía de entrevista y observación

Socialización de resultados	Participantes conocen resultados del diagnóstico	Maestrante y directores	Una semana de junio	Resultados del diagnóstico y equipo de presentación
Priorización de intervención y socialización del plan elaborado	Se ha priorizado intervención y conocimiento del plan elaborado	Maestrante y directores	Una semana de junio	Acciones de intervención priorizado. Plan elaborado
Construir una herramienta de acompañamiento educativo	2 directores participan en la construcción de herramienta	Directores y maestrante	Julio 2019	Documento sobre protocolo de acompañamiento educativo. Proceso COC
Comunidad de aprendizaje directores y docentes	Una comunidad de aprendizaje, sobre mejora continua en aspectos en el establecimiento	Director, docentes y maestrante	Junio y julio de 2019	Cañonera, papelografos y marcadores
Aplicación de instrumento de observación estructurada	Un pos test aplicado a dos directores y dos docentes	Directores, docentes y maestrante	Julio 2019	Herramienta de pos test
Socialización de resultados	Presentación de resultados a directores y docentes involucrados	Directores y docentes	Julio 2019	Resultados de la comparación realizada en el pre y pos test

Tabla 2, Plan de acción IN-2. Fuente propia

## **5. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA**

### **5.1. Acompañamiento Educativo**

El principal fin del acompañamiento educativo según Donal Wise, es llevar a una persona valiosa de donde él o ella está a donde él o ella puede llegar (Wise D. , 2016 P 3). Con esa premisa, las actividades que desarrolla un Acompañante Educativo, debe conducir siempre al desarrollo profesional, a mejorar su acción de facilitador, a ser un profesional que se distingue por la constante búsqueda a la mejora de sus funciones y al aprendizaje y acompañamiento de los estudiantes en el establecimiento y a ser un líder en la comunidad. El acompañante educativo tiene el reto de provocar esa transformación y continuamente fortalecerla.

Se espera que las acciones de acompañamiento educativo tengan un efecto positivo en las acciones que los facilitadores realizan en el campo con los estudiantes y que provocará un mejor aprendizaje y una mejor conducción en la construcción de procesos de aprendizajes de los jóvenes estudiantes. (Puentes, 2019 p. 3)

El Sistema Nacional de Acompañamiento Educativo, del Ministerio de Educación define a la asesoría pedagógica como una acción dirigida a la mejora continua, que consiste en compartir y construir con el docente su propia experiencia (Wise D. , 2018, p 8). Se desarrolla de forma permanente, sistemática y orientada a conocer, estimular y asesorar de manera mancomunada la implementación de estrategias de aprendizaje, enseñanza y evaluación que conduzcan a los estudiantes a alcanzar una educación de calidad. Se apoya en métodos contextualizados y enfoque orientado por el Currículo Nacional Base y el Modelo Educación Bilingüe Intercultural.

Su implementación está centrada en el mejoramiento continuo a través del acompañamiento pedagógico, y apoyo al centro educativo velando por el

desenvolvimiento profesional de los directores y docentes para realizar procesos de calidad en el aula y promover el desarrollo integral de los estudiantes.

El asesor pedagógico es un profesional con formación especializada para llevar a una persona valiosa de donde él o ella están a donde él o ella pueden llegar. Esta definición nos indica que el papel del asesor pedagógico es apoyar a cada docente para que desarrolle su verdadero potencial como docente con excelencia, ayudándolo en su formación profesional. El asesor pedagógico es el colaborador del cambio educativo en el aula y en los centros educativos mediante su acercamiento permanente; hace uso del CNB y del Modelo EBI, que buscan ayudar a innovar las prácticas pedagógicas de los docentes; además, fortalece y orienta la acción del director en materia técnica.

Es importante destacar que, para cumplir cabalmente con su trabajo de apoyo, el asesor pedagógico debe formarse continuamente en técnicas de enseñanza en todas las áreas del currículo. (Wise D. , 2018, p 8) Es decir, el asesor pedagógico debe ser un estudiante que aprende continuamente y crece al compartir sus conocimientos y competencias.

Tal como lo expone Donal Wise sobre la innovación de la educación relacionado a las practicas pedagógicas, es necesario que sea una realidad en nuestro medio, que el Ministerio de Educación debe establecer los lineamientos claros y asignar el presupuesto necesario para ser funcional el componente del sistema de nacional de educación, con la finalidad de que los docentes logren mejorar las practicas pedagógica en el aula y hacer que los estudiantes logren las competencias tal como lo establece el currículo nacional base, en cada una de las áreas.

Todo este proceso debe ser con una formación continuo, para la actualización, tomando en cuenta que el acompañante pedagógico es quien debe apoyar al docente en innovar las herramientas que utilizan y las practicas a aplicar el

proceso de enseñanza con los estudiantes, por lo tanto, el acompañante pedagógico tiene la responsabilidad en la actualización constante para orientar y acompañar al docente en el aula.

El acompañamiento pedagógico involucra la participación de diferentes actores socioeducativos en ámbitos diversos, hace posible el fortalecimiento de la autonomía institucional y el liderazgo del director en los procesos de mejora de la práctica pedagógica (Vezub, 2012, p 16). Los actores que participan en el acompañamiento pedagógico son niños y niñas, promotores, docentes, directores, padres de familia, comunidad, formadores, acompañantes pedagógicos y docentes. Además, hay otros actores, como instituciones de educación superior e instituciones de la sociedad civil, que tienen roles diferenciados, como la formación de los formadores y acompañantes, y la articulación de la intervención en la región.

El acompañante pedagógico es un docente, con el perfil requerido, responsable de acompañar a los docentes de instituciones focalizadas con la finalidad de elevar el nivel de aprendizaje de los niños y las niñas, y de acortar las brechas existentes entre los ámbitos rurales y urbanos.

Esto requiere que el acompañante pedagógico oriente su labor al fortalecimiento de las competencias priorizadas del docente y director, para que éstos sean capaces de identificar qué y cómo aprenden los niños y niñas de acuerdo con su contexto sociocultural y lingüístico. Además, promueven la aplicación de estrategias de aprendizaje de alta demanda cognitiva, el uso de los materiales educativos disponibles, optimizar el tiempo y generar un ambiente favorable para el aprendizaje entre niños, niñas y docentes. El acompañante también debe ofrecer asistencia técnica al establecimiento en la planificación, ejecución y evaluación de procesos pedagógicos para promover una gestión centrada en los aprendizajes de los niños y niñas. Por ello, su labor es a dedicación exclusiva

orientada a mejorar la práctica pedagógica de los docentes y el logro de aprendizaje de los niños y niñas.

Uno de los aspectos fundamentales para el éxito de la tarea del acompañante es la construcción paulatina de un clima de captación y confianza con el docente y el director a los que acompañan, para lograr este clima, es relevante que el acompañante pedagógico sea un docente reconocido por su labor pedagógica y con legitimidad y liderazgo entre los demás docentes, con esto se garantiza el logro de los objetivos que se plantean desde el principio del proceso de acompañamiento en el ámbito educativo del establecimiento. (Educación, 2014, p 11) Quizás en algún momento es complicado adaptarse a que otro profesional observe la clase que se desarrolle, pero con el tiempo esto será una necesidad del docente de contar con alguien que le apoye y darle nuevas ideas como para que el estudiante logre las competencias establecidas en cada una de las áreas del currículo nacional base.

## **5.2. Roles y Funciones del acompañante Pedagógico:**

El acompañante pedagógico apoya técnica y pedagógicamente a los docentes a nivel individual y grupal, con la finalidad de llevar nuevas estrategias de procesos de aprendizajes a los estudiantes (Wise D. , 2018, p 18), de esta forma los estudiantes se fortalecen en los aprendizajes, siempre que se apliquen procesos metodológicos de enseñanza enmarcadas en los contextos de los estudiantes.

- a. Modelar técnicas de aprendizaje activo a los docentes
- b. Planear y dar lecciones de acuerdo con los temas y enfoques del CNB
- c. Apoyar la implementación del modelo de educación bilingüe intercultural
- d. Observar lecciones en el aula y dar realimentación
- e. Enseñar a utilizar nuevas maneras de evaluación formativa del aprendizaje de los estudiantes
- f. Ayudar a analizar las tareas de los estudiantes

- g. Asesorar en la elaboración y ejecución de planes de mejora pedagógica del aula y del centro educativo
- h. Ayudar a desarrollar procesos de formación apropiados al contexto
- i. Intercambiar ideas con los docentes sobre el proceso enseñanza aprendizaje.

Tal como lo establece el modelo de acompañamiento pedagógico en los establecimientos, es necesario que el acompañante tenga la habilidad de contextualizar la comunidad o región donde visita, ya que cada comunidad tiene su particularidad, en aspectos culturales y lingüísticos.

### **5.3. Proceso COC en el Acompañamiento:**

El principal fin del acompañamiento educativo es fortalecer la gestión y el liderazgo eficaz por parte del Director, que influyan en la motivación, capacidad y condiciones del trabajo docente para que los estudiantes alcancen los aprendizajes esperados en Lectoescritura, Matemática y Finanzas funcionales (puentes, 2019, p 3).

Con esa premisa, las actividades que desarrolla el acompañante educativo deben conducir al liderazgo administrativo para incorporar elementos participativos orientados a que se desarrollen plan como el plan educativo institucional, articular una visión compartida con el personal docente, en la definición de direcciones claras para el cumplimiento de los aprendizajes, promoción de la construcción y mantenimiento de un ambiente de aprendizaje efectivo y de un clima escolar positivo para moldear la práctica pedagógica en el aula y por ende los aprendizajes de los estudiantes. El acompañante educativo tiene el reto de provocar esa transformación y continuamente fortalecerla.

El acompañante educativo visita con regularidad los centros educativos donde se desarrolla el plan de mejora. Antes de iniciar las actividades se reúne con el director y ofrece su apoyo técnico en lo relacionado con el desarrollo del plan y el plan de acción en lectoescritura, matemática y finanzas funcionales el cual implica

realizar acompañamiento pedagógico con los docentes que lo desarrollen. Establecen una ruta de trabajo. Acuerda con el director, en qué momento de su actividad desea ser guiado para modelar el acompañamiento con los docentes. Se acuerda con el docente para que indique el momento en que desea ser observado. Se realiza una entrevista inicial, durante la observación de las actividades, tratan de no interrumpir y no ser un distractor. Según lo convenido, abandona el salón y prepara la entrevista de salida.

La base filosófica de la segunda entrevista es que ningún docente sabe todo sobre su profesión y siempre puede seguir mejorando. De igual forma, el acompañante educativo realiza el proceso de acompañamiento con relación al desarrollo del plan, se debe tener conocimiento de liderazgo, técnicas de enseñanza, y sobre todo conocimiento de coaching.

El objetivo de desarrollar un acompañamiento educativo es para fortalecer una relación más estrecha de los directores con la comunidad, a fin de conocer de manera cerca, real y sistemática las necesidades y demandas de ésta y articularse adecuadamente para contribuir a la mejora del establecimiento a través de un proceso de mejoramiento continuo, basado en liderazgo, cultura de cambio y acompañamiento.

#### **5.4. Acompañamiento**

El acompañante debe de ser guía de los Directores para enseñar, modelar y entrenar; también debe ser un colaborador para valorar, consultar y promover; y por supuesto un coach para retroalimentar, reflexionar sobre la práctica, preguntar, escuchar y cultivar independencia (Sandova, 2015, p 34). La propuesta es desarrollar un ciclo de mejoramiento continuo, es decir, cada director, reflexiona y planifica la introducción de mejoras en su práctica tanto de liderazgo administrativo como pedagógico. Desarrolla su actividad basada en las mejoras que ha planificado y, Analiza las evidencias, para de nuevo reflexionar y planificar.

Para que el director ponga en práctica el proceso de mejoramiento continuo, el acompañante educativo pone en práctica el proceso del COC, es decir: Conversación antes de observar (planeación), Observación (obtener datos) y Conversación después de la observación (práctica reflexiva), que se describe en cuatro pasos. Acompañamiento para directores, el director comparte con el acompañante, las actividades que ha planificado relacionados con su plan y cómo las han desarrollado. Esto le permitirá, también, definir los aspectos que serán observados. Cuando esta conversación se realiza como parte de una segunda visita (o posterior), se toman en cuenta las metas que fueron establecidas en la visita anterior.

#### **5.5. Preguntas guía para acompañamiento:**

En esta parte se presenta algunas de las preguntas que se pueden realizar, para establecer el diálogo y brindar el acompañamiento al director en el establecimiento:

¿Puede contarme cómo planifica las acciones relacionadas con el plan educativo institucional?, ¿Cómo le da seguimiento a las acciones del equipo de gestión de la calidad?, ¿Cuáles mejoras se han implementado con base en las metas propuestas? (Puentes, 2019 p. 3)

En seguida se propicia una contrastación entre los principales énfasis del plan (misión, visión, elementos incluidos en el plan de mejora) y las acciones que se realizan en el centro educativo, en cada una de las dimensiones de la gestión en por lo menos dos diferentes actividades, para dar respuesta a las preguntas ¿De qué manera concreta se expresan esos énfasis en la vida cotidiana del establecimiento? ¿Existen otras ideas, visiones presentes y de qué manera se expresan en las prácticas, actividades o costumbres que se pueden observar?

El director y el acompañante analizan de forma independiente las anotaciones productos de la observación y respuestas a las preguntas.

Procede el acompañante y el director a contrastar sus análisis. En este intercambio el acompañante apoya al director en su auto-análisis y reflexión para la mejora. El director se plantea nuevas metas y un plan sencillo para mejorar su liderazgo respecto al plan educativo institucional. Estas metas serán una parte fundamental de la conversación de pre-observación que se realizará en la próxima visita del acompañante educativo.

En el proceso de finalización se propicia la reflexión con las siguientes preguntas: ¿Cómo visualiza que los temas que hemos abordado hoy y el material que hemos desarrollado puede colaborar con su quehacer? ¿Con qué ideas se queda? ¿En qué medida se cumplieron sus expectativas? ¿Qué podemos modificar en la dinámica de la siguiente reunión? (puentes, 2019, p 3)

#### **5.6. Liderazgo:**

Si queremos cambiar las escuelas necesitamos contar con personas que ejerzan el liderazgo desde su interior, líderes que impulsen, faciliten, gestionen y coordinen el proceso de transformación dentro del aula (Equerra, 2014, p 182 ). Líderes con las competencias conceptuales, técnicas, pero sobre todo con actitud de compromiso, con prácticas que deben ejercer como las que se describen a continuación

Inspirar una visión compartida: Alcanzar procesos más allá del horizonte, imaginando el futuro que les gustaría crear, mediante el entusiasmo y una esmerada comunicación, involucrar a las personas a compartir esa visión apropiándose de ella.

Desafiar los procesos: hacer innovaciones y experimentar, considerar los errores como oportunidades de aprendizaje. Para desafiar los procesos es necesario, buscar oportunidades, experimentar e innovar.

Habilitar a los demás para que actúen: es necesario señalar metas colaborativas y crear relaciones de confianza mutua. Los líderes hacen que sus colaboradores se sientan importantes, fuertes e influyentes. Para habilitar a los demás es necesario, reforzarlos y promover la colaboración.

Modelar el camino: los líderes tienen muy claros sus valores y creencias, se apegan constantemente a esos valores y señalan con el ejemplo como esperan que los demás se comporten. Facilitan a los demás el logro de sus objetivos enfocándose en las prioridades fundamentales y dividiendo los grandes proyectos en fragmentos a su alcance.

Dar aliento al corazón: los líderes deben brindar ánimo y reconocimiento si desean que su gente persista (Alvarez, 2018, p 4). Para seguir en pos de la mejora de la calidad educativa la gente necesita corazón para centrarse en el tema y en el aprendizaje.

El liderazgo pedagógico implica pilotear el proyecto educativo en toda su vertiente pedagógica didáctica, significa conocer y reorientar de forma permanente los procesos de enseñanza y aprendizaje que tienen lugar en el centro (Equerra, 2014, p 182 ), creando una visión, a través de estrategias para concretar dicha visión, en todo este devenir de adaptaciones y desarrollo de estrategias se debe motivar a todos los agentes educativos a superar las dificultades que se encuentre en el camino para así alcanzar la meta propuesta, que el logro de los aprendizajes de los estudiantes. El pedagogo entonces es el liderazgo efectivo, al demostrar su competencia profesional, siendo su interés profesión mejorar la educación. El liderazgo del director incide en el mejoramiento escolar, ello implica comprometerse y promover, la motivación de los maestros, el desarrollo de las habilidades y capacidades docentes y el mejoramiento de las condiciones de trabajo en las cuales realizan sus labores.

Todo esto es posible si existe un liderazgo del director en la conducción de la institución educativa, desde una gestión centrada en los aprendizajes, lo que llevará a la institución educativa a obtener la calidad educativa integral, por consiguiente, los que más ganan son nuestros estudiantes y los maestros con el desarrollo profesional y personal, además la institución educativa estará preparada para obtener su acreditación ante el Ministerio de Educación. Un director líder y capaz, con docentes proactivos, cultivarán estudiantes exitosos y líderes en la sociedad que le corresponde desenvolverse.

### **5.7. El Liderazgo del director**

Los mecanismos por los cuales se relaciona el liderazgo del director con el rendimiento académico de los estudiantes pueden ser directos o indirectos. Los directores interactúan de manera directa con los estudiantes mediante el monitoreo y la sanción de la conducta de estos últimos en la escuela, así como de las acciones tendientes a controlar la disciplina de aquellos que presentan problemas o faltan frecuentemente al colegio, ya que la función de estos profesionales consiste en dirigir y supervisar el desarrollo, la evaluación y la mejora de la educación de todos los alumnos.

De manera indirecta, el liderazgo del director incide en el rendimiento de los estudiantes en tanto contribuya a desarrollar entornos de aprendizaje para los profesores, estimule una comunicación fluida con ellos, los supervise constantemente, comparta con ellos la toma de decisiones, los motive y aliente sus capacidades, de esta manera mejoraría el desempeño de los profesores en el aula, lo cual implicaría mejoras en el rendimiento de los estudiantes (Silvana Freire, 2014, p 21), como parte del liderazgo del director es velar por la parte operacional de la institución educativa, lo que conlleva las responsabilidades referidas a la planificación, organización, coordinación, dirección y evaluación de todas las actividades que se llevan a cabo en la escuela. Un buen dominio de estas competencias permite realizar de manera eficaz las tareas y prácticas administrativas encaminadas hacia el logro de los objetivos institucionales.

En cuanto a la gestión del director en la escuela, no existe una exclusión u oposición entre los modelos de liderazgo pedagógico y administrativo, sino que ambos surgen de manera complementaria para gestionar establecimientos educativos efectivos y de calidad. Pero dado que para el logro de escuelas efectivas y de calidad, se pone el énfasis en el liderazgo de tipo pedagógico. Por lo consiguiente es importante que los directores tengan el panorama claro en la escuela, para que sobre esta base se planifique aspectos de mejora.

### **5.8. Mejora continua**

La Unesco plantea que una educación de calidad debe ser capaz de motivar al estudiante para que éste perciba que vale la pena estudiar, aprender y aplicar los conocimientos adquiridos. No obstante, la enseñanza debe tener en cuenta la diversidad de necesidades y de personas, ser relevante y asegurar al mismo tiempo, aprendizajes comunes para construir capacidades básicas para todos los ciudadanos (Olivé, 2,006). Los objetivos y contenidos de la educación deben ser relevantes a la sociedad y pertinentes con la situación de los alumnos. La relevancia, en este caso, implica que se debe realizar un análisis sobre el que, de la educación, es decir, investigar sobre su finalidad en un contexto específicamente delimitada y actual.

Dimensiones de la calidad de la educación: filosófica, los contenidos deberán ser relevantes para atender las necesidades de los grupos sociales y sus aspiraciones. Pedagógica, se espera que los objetivos y las metas establecidas en el diseño de los planes y programas se alcancen eficazmente. Económica, refleja el uso eficiente de los recursos que se destinan para impartir la educación superior. Cultural, se refiere a la pertinencia que debe existir ente los contenidos, los métodos de enseñanza, las características socioculturales y la posibilidad de aprender de los individuos y conglomerados sociales a los que se dirige la educación. Social, considera una educación equitativa e igualitaria con oportunidades de acceso, permanencia y conclusión de los ciclos escolares, así

como conseguir que los individuos de los diversos estratos sociales adquieran resultados semejantes en los aprendizajes.

Estos elementos que la Unesco plantea, deben de ser los criterios para el planteamiento de una mejora educativa, quizás es importante aceptar que no es posible ser efectivo en un solo proceso, pero de forma paulatina introducir aspectos que respondan a estos elementos, hacia la mejora educativa.

### **5.9. Proceso administrativo del establecimiento**

El trabajo de un administrador educativo consiste en planificar, diseñar e implementar un sistema eficaz de aprendizaje que responda a las necesidades de los alumnos de la sociedad. El éxito en la administración requiere, responsabilizarse de los resultados del sistema.

La administración es un campo amplio que nos permite entender el funcionamiento de una institución educativa, nos remite a observar la organización, la dirección y el buen manejo de la misma, desde un adecuado uso de los recursos que componen a cualquier organización con enfoque financiero y de servicios. Primero tendremos que desglosar, que entendemos por estos términos para comprender tales fundamentos.

La función de la administración en una institución educativa sería el planificar, diseñar, e implementar un sistema eficiente y eficaz para el logro de la enseñanza aprendizaje en un entorno social en el que se imparte el servicio, para que responda a las necesidades de los alumnos y de la sociedad, es decir, responsabilizarse de los resultados de este sistema. (Aguirre, 2012, p 12). Con esto nos quiere decir que el director tiene que dominar aspectos básicos para la administración, contar con los instrumentos y herramientas básicas para tener los registros necesarios, y utilizarlos en su momento para la mejora del proceso educativo en su momento.

### **5.10. Instrumento de observación educativa**

La observación de las prácticas educativas escolares tiene una gran importancia como elemento de evaluación del sistema educativo. Si bien hasta hace unos años su uso quedaba reducido a la evaluación del alumno, actualmente y como consecuencia de las sucesivas reformas educativas, su utilidad ha sido reconocida tanto en la formación inicial del profesorado, como en la formación continuada de los docentes en ejercicio. En la experiencia que se presenta, aplicada en el proceso de práctica que se realizó, la observación se ha utilizado como para análisis de datos de los procesos de enseñanza y aprendizaje que tiene lugar en contextos de los centros educativos. La colaboración entre maestros y estudiantes ha sido considerada fundamental para el desarrollo del proceso.

En consecuencia, la observación de aula resulta una práctica de la mayor importancia para levantar información de las prácticas pedagógicas de los docentes y lograr determinar entre otros aspectos, la existencia de brechas entre la propuesta curricular del establecimiento educacional y la implementación del currículo que se realiza (Martínez M. T., s.f.).

Como es indicado por Martínez, efectivamente la observación es el proceso en que el docente puede mejorar su intervención pedagógica y didáctica en el proceso de enseñanza y aprendizaje con los estudiantes, siempre que se lleve el proceso y aplicación de protocolo de acompañamiento. Este proceso requiere que el docente tenga claro sobre los objetivos y proceso del acompañamiento en el aula, ya que con esto facilitará la incomodidad de la presencia del acompañante, luego cumplir con las fases pos acompañamiento, que requiere de la orientación, análisis y la construcción del plan de mejora en forma conjunta.

Es importante señalar que, para este proceso de observación en el aula, es también proceso de evaluación de las prácticas del docente, ambos procesos van de la mano. Centrarse únicamente en la práctica del docente deja fuera el rol de del resto de los actores educativos del establecimiento, teniendo en cuenta que

es una serie de factores que inciden en el aprendizaje, y si se tiende a ver dicha práctica en forma aislada, seguramente no se cumple con el verdadero objetivo del acompañamiento, que tome en cuenta el contexto educativo de los educandos.

Algunos autores como Casassus (2003), concluye que el desempeño escolar de una multiplicidad compleja de efectos combinados, y entre los procesos al interior en el aula son el clima emocional que se genera al interior de la clase y que es percibido por los alumnos, la percepción que tienen los docentes en cuanto a las causas del desempeño de sus alumnos, la gestión de las prácticas pedagógicas.

Esto con el objetivo de llevar a los docentes a situaciones de aprendizaje profesional que mejoren su desempeño, desde esta perspectiva y de acuerdo a lo que refleja el instrumento de observación es necesario que no se emita juicios previos, sino generar situaciones de reflexión y aprendizaje en procesos de acompañamiento al docente, lo que se considera la retroalimentación, el modelaje y el entrenamiento, en base a lo que refleja los instrumentos de acompañamiento.

#### **5.11. Investigación acción pedagógica:**

La ejecución del proyecto de investigación es de acuerdo a la planificación realizada, el profesor investigador debe ejecutar sus sesiones y al mismo tiempo ir recogiendo la observación de su práctica pedagógica de la sesión correspondiente, es recomendable que por cada tres sesiones ejecutadas se realice el análisis respectivo, cuya finalidad es el de identificar si siguen persistiendo las debilidades y/o se ha superado. (Yance, 2016, p 16)

Filoter claramente indica que el proceso de investigación acción, es necesario ejercitar en la enseñanza aprendizaje, para dejar registrado las lecciones aprendidas y que sea un modelo para subsiguientes ejercicios con los estudiantes en el aula, para mejorar el aprendizaje en las distintas áreas, mejorar las técnicas y metodologías que se aplican, por lo tanto cada docente debe conocer y mejorar sus conocimientos para aplicarlos en la mejora educativa.

## 6. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

### 6.1. Resultado del primer plan de acción

IN-1: Procedimientos administrativos y pedagógicos utilizados en acompañamiento educativo, por docentes y directores en los centros educativos

<b>Escuelas:</b> Instituto Nacional de Educación Básica, San Vicente Buenabaj Instituto Nacional por Cooperativa, Pueblo Viejo	
<b>Datos cuantitativos antes de la intervención</b>	<b>Datos cuantitativos después de la intervención</b>
<p>El 80% de directores expresaron que realizan funciones administrativas y pedagógicas.</p> <p>El 50% de directores expresaron que si realizan y coordinan actividades de convivencia entre docentes.</p> <p>Los directores indicaron que el 50% de docentes no se sienten bien en el área donde están asignados</p> <p>El 0% de directores expresaron que, no realizan visitas en el aula, para observar la clase del docente</p> <p>El 100% de directores expresaron no tener herramienta para el registro de información observado en clase con el docente</p> <p>El 75% de directores de los establecimientos expresaron que cuentan con documentación administrativa básica en el establecimiento</p> <p>El 100% de directores indicaron que no conocen lineamientos de acompañamiento pedagógico, y creen que los docentes necesitan fortalecer sus capacidades.</p> <p>El 50% de directores indicaron que conocen la importancia del acompañamiento pedagógico en el aula</p>	<p>El 100% de directores expresaron que realizan funciones administrativas y pedagógicas en el establecimiento educativo.</p> <p>El 75% de directores expresaron que sí realizan y coordinan actividades de convivencia entre docentes.</p> <p>El 75% de directores indicaron que tienen las estrategias para organizar de una mejor manera a los docentes para crear armonía</p> <p>El 75% de directores indicaron que han realizado al menos una visita en el aula cuando el docente desarrolla sus clases</p> <p>El 50% de directores de los establecimientos, indicaron que aún no tienen herramienta de visita en las aulas con el docente.</p> <p>El 100% de directores de los establecimientos expresaron que cuentan con documentación administrativa básica en el establecimiento</p> <p>El 100% de directores indicaron que conocen el proceso de acompañamiento pedagógico en el aula, para observar la clase.</p> <p>El 100% de directores indicaron que conocen la necesidad e importancia de acompañamiento pedagógico</p>
<b>Datos cualitativos antes de la intervención</b>	<b>Datos cualitativos después de la intervención</b>
<p>El acompañamiento pedagógico en el aula es casi nulo, dándole mayor interés a las gestiones administrativas</p> <p>Fueron muy pocos directores que indicaron conocer la importancia del acompañamiento pedagógico</p>	<p>Durante el proceso se logró que el director realizara una visita en el aula, de acuerdo a las orientaciones y lineamientos establecidos, previo conocimiento por el docente</p> <p>La expresión de los directores de dos establecimientos, fue que el acompañamiento pedagógico en el aula es de suma importancia</p>

<p>Directores han expresado que no existe más tiempo para hacer visitas porque tienen muchas tareas administrativas.</p> <p>La mayor parte de directores indican que es importante el acompañamiento pedagógico en el aula para mejorar la práctica del docente.</p>	<p>para mejorar las prácticas del docente con los estudiantes para el aprendizaje</p> <p>Se distribuyeron las tareas a la asistente o secretario, aspecto que ayudó a organizarse y lograron realizar una visita en el aula</p> <p>Los directores además que están conscientes de la necesidad de acompañamiento en el aula ahora están convencidos que es una actividad que debe programarse en el plan de trabajo anual.</p>
--	--

Tabla 3, Resultados del plan de acción 1, Fuente: propia



Figura 1: Diagnóstico Inicial, registro, entrevista a director y observación en el establecimiento, sobre los aspectos del instrumento. Fuente: Propia



Figura 2: Taller con directores y docentes sobre la importancia del acompañamiento educativo a docentes  
Fuente: Propia



Figura 3: Presentación de resultados del post diagnóstico a subdirectora y docentes del establecimiento educativo.  
Fuente: Propia

## 6.2. Resultados del segundo plan de acción

IN-2: Procedimientos administrativos y pedagógicos utilizados en acompañamiento educativo, por docentes y directores en los centros educativos.

<p><b>Nombre:</b> Procedimientos administrativos y pedagógicos utilizados en acompañamiento educativo, por los directores en los centros educativos</p> <p><b>Escuelas:</b></p> <p>c. Instituto Nacional de Educación Básica, Tierra Colorada</p> <p>d. Instituto Nacional por Cooperativa, Chonimasac</p>	
<p><b>Datos cuantitativos antes de la intervención</b></p> <p>El 100% de directores expresaron que realizan funciones administrativas y pedagógicas.</p> <p>El 50% de directores expresaron que sí realizan y coordinan actividades de convivencia entre docentes.</p> <p>Los directores indicaron que el 50% de docentes no se sienten bien en el área donde están asignados</p> <p>El 0% de directores expresaron que, no realizan visitas en el aula, para observar la clase del docente</p> <p>El 100% de directores expresaron no tener herramienta para el registro de información observado en clase con el docente</p> <p>El 75% de directores de los establecimientos expresaron que cuentan con documentación administrativa básica en el establecimiento</p> <p>El 100% de directores indicaron que no conocen lineamientos de acompañamiento pedagógico, y creen que los docentes necesitan fortalecer sus capacidades.</p> <p>El 50% de directores indicaron que conocen la importancia del acompañamiento pedagógico en el aula</p>	<p><b>Datos cuantitativos después de la intervención</b></p> <p>El 100% de directores expresaron que realizan funciones administrativas y pedagógicas.</p> <p>El 75% de directores expresaron que sí realizan y coordinan actividades de convivencia entre docentes</p> <p>El 100% de directores ha establecido estrategias como reubicar al personal docente en las áreas que corresponde</p> <p>El 50% de directores indicaron que ha realizado al menos una visita en el aula con los docentes</p> <p>El 100% de directores responde que cuentan con una herramienta de visita al docente en el aula</p> <p>El 100% de directores de los establecimientos expresaron que cuentan con documentación administrativa básica en el establecimiento</p> <p>El 50% de directores indicaron que si conocen lineamientos de acompañamiento a docentes en el aula.</p> <p>El 100% de directores indicaron que conocen la necesidad e importancia de acompañamiento pedagógico</p>
<p><b>Datos cualitativos antes de la intervención</b></p> <p>Por la falta de organización de las actividades del director se ha descuidado aspectos de convivencia y armonizar el ambiente laboral entre docentes</p> <p>Algunos docentes no se sienten cómodos en las áreas asignadas por su formación profesional que tienen</p>	<p><b>Datos cualitativos después de la intervención</b></p> <p>Se ha logrado que el director pueda mejorar su liderazgo y han acordado que en reunión con el personal puedan organizar un tiempo de convivencia y por iniciativa de ellos, hacer una evaluación interna para conocer las debilidades y mejorar ciertos aspectos de armonización.</p> <p>Los directores se han comprometido en revisar el dominio profesional de cada uno para</p>

<p>Un establecimiento no cuenta con la documentación básica, que registre el ingreso de los docentes y personal administrativo y un mejor control de los empleados</p> <p>Se organizan actividades entre el personal, pero no se hace con suficiente armonía y con la participación de los docentes sin intervención del director</p> <p>Los directores no cuentan con herramientas o instrumentos donde registrar los aspectos observados en las visitas a los docentes en las aulas</p> <p>Es necesario fortalecer las capacidades pedagógicas de los docentes para mejorar el proceso de aprendizaje</p>	<p>reubicar a los docentes en las áreas con mayor aporte hacia las áreas que así consideran. Luego del proceso de actividades de liderazgo, los directores conocen sobre la importancia de implementar los libros y controles administrativos básicos, que luego se pusieron al día los que les faltaba.</p> <p>Directores cuentan con actividades relacionadas a documentación y tienen un organizador para llevar el control de revisión de los documentos, recepción y entrega</p> <p>Los directores han tomado conciencia en que algunas funciones deben cumplirse en coordinación, motivar al personal para mantener la armonía, coordinar al menos una actividad durante el resto del año 2019.</p> <p>Los directores han realizado una propuesta de instrumento de registro de información en las visitas y los docentes están dispuestos a que al menos una vez al mes visitarán su aula.</p> <p>Además de estar conscientes de la necesidad como director fortalecer las capacidades de los docentes, dispuestos a realizar las mejoras que el director recomienda</p>
---	---

Tabla 4, Resultados del plan de acción 2, Fuente: propia



Figura 4: Visita y acompañamiento a director del establecimiento educativo, donde se trata el seguimiento a acciones del proceso de visitas. Fuente: Propia



Figura 5: Comunidad de aprendizaje, donde se establecen acuerdos y compromisos de las acciones de registro de información y control administrativo. Fuente: Propia



Figura 6: Acompañamiento al director y visita en el aula, modelaje de acompañamiento. Fuente: Propia

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

### **7.1. Resultados del primer plan de acción**

**IN-1:** Procedimientos administrativos y pedagógicos utilizados en acompañamiento educativo, por docentes y directores en los centros educativos  
Estrategia: acompañamiento pedagógico a docentes y directores

En el proceso de acompañamiento educativo los docentes fortalecieron su práctica en el sentido de aceptar el acompañamiento en el aula y apoyarlos al final de cada sesión de clases para hacer las recomendaciones y conclusiones en forma conjunta, para la mejora educativa en el aula posteriormente cuando así lo amerite el curso o área que importan, esta fase responde muy bien a lo que Donald Wisse establece en llevar a la persona o docente de donde él está a donde quiere y puede llegar. En este proceso de acompañamiento a docentes y directores se logró lo que indica el experto, identificándose la voluntad y flexibilidad en realizar los cambios habituales a la mejora, todo por la educación de los estudiantes.

Los directores, participaron en la construcción de una herramienta para el acompañamiento al docente en el aula, instrumento que ha sido como un resultado importante para el establecimiento en registrar los resultados y los aspectos a resolver en la mejora educativa en el aula.

La inclusión del personal docente en el establecimiento, es otro resultado que se ha logrado establecer, las relaciones interpersonales del equipo de docentes, administración y dirección, están fortalecidas para la administración y el desarrollo de acciones pedagógicas, apegadas a la realidad educativa del establecimiento, aspectos que requieren los centros educativos para mejorar su intervención en el proceso enseñanza aprendizaje de los estudiantes, en este sentido Casassus (2003), indica que el desempeño escolar de una multiplicidad compleja de efectos combinados, y entre los procesos al interior en el aula son el clima emocional que

se genera al interior de la clase y que es percibido por los alumnos, la percepción que tienen los docentes en cuanto a las causas del desempeño de sus alumnos, la gestión de las causas pedagógicas.

Tanto docentes y directores no tenían mayor conocimiento sobre el proceso de acompañamiento pedagógico en el aula, por lo tanto, fue uno de los primeros elementos que han logrado adquirir en el proceso de acompañamiento. Los directores han expresado que están conscientes en la labor que deben realizar en la supervisión y visitas en el aula, para conocer y mejorar la parte pedagógica de los docentes, con el proceso de acompañamiento, han logrado visualizar la importancia de ejercer esta función con mayor responsabilidad, para mejorar las competencias en los estudiantes.

El acompañamiento pedagógico involucra la participación de diferentes actores socioeducativos en ámbitos diversos, hace posible el fortalecimiento de la autonomía institucional y el liderazgo del director en los procesos de mejora de la práctica pedagógica (Vezub, 2012, p 16). Es otro resultado obtenido de la investigación acción en cuanto la importancia del involucramiento de los diferentes actores como lo establece Visub, en este sentido se ha construido el plan de acción para dar respuesta a algunas necesidades expresadas por los docentes, en el proceso de acompañamiento, considerando que para la participación de todos los entes involucrados para el aprendizaje de los estudiantes, deben participar en forma ordenada y de acuerdo a la capacidad y habilidades de cada profesional, que se vio plasmada en el plan de acción con los temas correspondientes, para dar respuesta a las necesidades.

Por lo tanto, el proceso de investigación acción realizada ha contribuido a la mejora de la calidad educativa de los establecimientos, principalmente en la parte de acompañamiento educativo a directores de los establecimientos. Esto requiere que el acompañamiento pedagógico oriente su labor al fortalecimiento de las competencias priorizadas del docente y director, tal como lo indica Puentes

(2019), que el acompañante debe ofrecer asistencia técnica al establecimiento en la planificación, ejecución y evaluación de los procesos pedagógicos, para promover una gestión centrada en los aprendizajes.

El principal fin del acompañamiento educativo según Donal Wise, es el conducir a un docente o director de donde está a donde puede llegar. Al analizar esta parte que nos indica el especialista en acompañamiento, se plantearon dos acciones concretas con directores y docentes, primero es el desarrollo de un taller donde puedan participar los directores y docentes de dos establecimientos, para conocer, discutir y analizar el verdadero objetivo del acompañamiento pedagógico en el aula, durante una primera parte se conocieron como los participantes conceptualizaban y que conocían del tema, luego nos enfocamos en los beneficios y resultados que puede tenerse con el desarrollo de esta práctica en el establecimiento.

En otra parte nos dice que el asesor pedagógico es el profesional con formación especializada para llevar a una persona valiosa de donde él o ella está a donde él o ella puede llegar, este enunciado es algo que se impulsó principalmente con los directores de los establecimientos educativos, en el desarrollo de las visitas se realizaron análisis sobre que puede ejercer en su funcionamiento como director, y se dieron cuenta que es necesario la aplicación de estrategias para llegar a cada uno de los docentes y proceder en la observación y apoyo que la parte donde sea necesaria, con esta parte se ha dado un paso para que el director descubra la capacidad que tiene en ejercer dicha función en el docente para la observación y la mejora pedagógica en el aula

Claro que este proceso tuvo una fase de interpretación del proceso de acompañamiento, que se desarrolló y analizo en el taller donde participaron los directores y docentes, que en forma conjunta lograron comprender sobre la importancia del proceso que debe realizar el director durante las visitas en las

aulas durante el desarrollo de las clases del docente, para realizar las recomendaciones y mejoras en el aprendizaje.

Con el conocimiento previo de los docentes y directores sobre la importancia del acompañamiento, el director de los establecimientos programo una visita en el aula, con un instrumento que contenía aspectos mínimos de observación, el docente acepto y recibió al director de una manera cordial, a sabiendas que se tenía ya acordada este ejercicio, como resultado inmediato es que en una conversación posterior el docentes recibió las recomendaciones de mejora del director, principalmente en aspectos de participación e intervención de los estudiantes en el momento del desarrollo de la clase por el docente.

Es un primer paso exitoso que se ha dado con los directores y docentes, esto es parte del crecimiento profesional y pedagógico de los directores principalmente que pusieron en práctica los temas analizados en el proceso, que debe ser una formación continua, considerando que el acompañante pedagógico es que debe apoyar al docente en innovar herramientas que debe utilizar, para que sea una verdadera evaluación objetiva en el aprendizaje de los estudiantes. Con esta experiencia los directores vieron la necesidad de contar con algún instrumento donde registrar la información obtenida en la observación en el aula, principalmente en los dos establecimientos que se realizaron inicialmente esta práctica de los directores.

En la comunidad de Tierra Colorada, el director del instituto por cooperativa, posterior de dos vistas realizadas de acompañamiento y el análisis realizado por las acciones que desarrolla en el contexto del tema, se ha atrevido a realizar más de una visita, que en forma organizada ha aplicado un proceso del COC (puentes, 2019, p 3), y como resultado de la conversación final con el docentes, estuvieron dialogando sobre otros aspectos de mejora en el aula, y esto cultivo más la confianza entre el director y el docente. En su momento indicaba que ha descubierto que el dialogo en base a determinado ejerció o experiencia contribuye

a mejorar las estrategias de intervención en el aula, pero primordialmente con el docente que algunos se caracterizan por el negativismo.

En resumen la observación que ha realizado el director en el aula ha dejado como resultado la aceptación y un proceso de aceptación y necesidad de parte de los docentes, para que puedan identificar aspectos de mejora que deben realizar, en base a las recomendaciones del director, Martínez M. T. indica que la observación del aula resulta una práctica de la mayor importancia para levantar información de las practicas pedagógicas de los docentes y lograr determinar entre otros aspectos, la existencia de brechas entre la propuesta curricular del establecimiento educacional y la implementación del currículo que se realiza.

## **7.2. Resultados del segundo plan de acción**

**IN-2:** Procedimientos administrativos y pedagógicos utilizados en acompañamiento educativo, por docentes y directores en los centros educativos  
Estrategia: Liderazgo del docente y director del establecimiento

El desarrollo de elementos de liderazgo es uno de los aspectos relevantes en los resultados de este plan, que fue de mucha importancia en el ámbito pedagógico y administrativo del establecimiento, el docente y director tiene que contar con las estrategias idóneas para mejorar el contexto educativo del establecimiento. Los líderes deben brindar ánimo y reconocimiento si desea que su gente persiste Álvarez (2018), esto es lo que precisamente se trabajó durante la práctica en el marco de la investigación acción en estos establecimientos, con la finalidad a que docentes y directores tengan herramientas administrativas y estrategias pedagógicas para mejorar paulatinamente la administración educativa y pedagógica en su establecimiento, y como lo indica Alvarez este proceso logro desarrollar en los docentes y directores elementos positivistas en los educadores para sus educandos en los establecimientos educativos.

También los resultados de este proceso es que los directores tomaron acciones en su planificación en relación a una mayor integración del personal docente y administrativo, para mejorar el clima laboral, viendo la necesidad de mantener la armonía del personal, también impacta en el aprendizaje de los estudiantes, por mantener un ambiente activo y dinámico.

Claramente nos indica Alvarez (2018), que el pedagogo es el liderazgo efectivo, al demostrar su competencia profesional, ya siendo su interés profesional mejorar la educación, y en los resultados de la investigación acción en los establecimientos, se ha logrado a que los directores dejaran plasmado en su plan para el próximo año actividades que desarrollan la capacidad de liderazgo en los docentes en el ámbito escolar, para mejorar la participación del estudiantado en las diferentes actividades educativas. Ya que el liderazgo del director incide en el mejoramiento escolar, ello implica comprometerse y promover, la motivación de los maestros, el desarrollo de las habilidades y capacidades docentes y el mejoramiento de las condiciones de trabajo en las cuales realizan sus labores.

Se considera un logro relevante en la parte de liderazgo, que el director del instituto de Pueblo Viejo, resalto en una actividad pública con autoridades comunitarias, el trabajo que se estaba realizando en el establecimiento sobre el fortalecimiento del liderazgo a través de actividades de comunidades de aprendizaje, claramente indica Silvana Freire (2014), que en cuando a la gestión del director con los docentes en la escuela, no existe una exclusión u oposición entre los modelos de liderazgo pedagógico y administrativo, sino que ambas surgen de manera complementaria para gestionar establecimientos efectivas y de calidad.

El proceso de investigación acción ha fortalecido actividades concretas en los directores principalmente en liderar actividades en su establecimiento, dejando elementos su plan de acción para impulsar una reestructuración en el personal, en los establecimientos de las comunidades de Tierra Colorada y del paraje

Chonimasac, aspectos que fueron relevantes en la expresión de los docentes en la entrevista realizada en la fase de pre diagnóstica, es uno de los resultados que se ha identificado en los directores, donde se ve que tienen la voluntad de mejorar su liderazgo, además mejora la armonía entre los docentes y desarrollan su labor de enseñanza y aprendizaje en los estudiantes con mayor eficiencia, por encontrarse y ejercer su labor docente en el área donde tienen mayor dominio y se sienten a gusto.

Por otro lado, han ejercido su liderazgo a partir del primer encuentro de comunidad de aprendizaje, en el sentido que han reunido a los docentes para dar continuidad al acuerdo sobre la construcción de una guía sencilla, para el registro de información que han observado en las visitas en el aula. El instrumento elaborado contiene los siguientes aspectos, fortalezas, aspectos a mejorar, recomendaciones y acuerdos, son aspectos mínimos que contiene y con esta base se va mejorando en el proceso de implementación de dicho instrumento.

En dos establecimientos han aplicado el instrumento durante la visita del director en el aula, realizaron el ejercicio de socialización y análisis juntamente con el docente, que demuestra su liderazgo aplicado en este tema. Freire (2014), establece que en forma indirecta el liderazgo del director incide el rendimiento de los estudiantes, en tanto contribuya a desarrollar entornos de aprendizaje para los profesores, estimule una comunicación fluida con ellos. La comunicación es primordial en las relaciones laborales en el establecimiento, contribuyendo de esta forma en mejorar el desempeño de los docentes en el aula, que impacta en el rendimiento de los estudiantes

Como un elemento más en el liderazgo del director, es que en dos establecimientos realizaron recomendaciones para el plan de mejora, indicando la importancia de fortalecer con acciones como las que se han indicado en las reuniones de trabajo, y plasmarlas en el plan educativo institucional, como herramienta que contienen actividades a mediano plazo para el establecimiento.

## 8. CONCLUSIONES

- a. Durante el proceso de acompañamiento en el aula, el docente fortaleció la práctica su intervención de enseñanza aprendizaje con los estudiantes, el director adquirió habilidades de acompañamiento pedagógico, el desarrollo de estrategias del docente en mejorar su práctica de enseñanza es facilitar el acompañamiento en el aula, aspecto que ha comprendido esta práctica por el director o profesionales especialista en el tema para que sea visitado, y observar el proceso formativo que el docente brinda, para realizar las recomendaciones pertinentes de acuerdo al protocolo de acompañamiento, con el objetivo de mejorar su intervención en el aprendizajes de los estudiantes
- b. Las visitas en las aulas durante el desarrollo de la práctica profesional, se lograron identificar practicas funcionales que desarrolla el docente con sus estudiantes, que deben fortalecerse para brindar una secuencia para el logro de objetivos y competencias básicas en el estudiante, de acuerdo a los contenidos de cada área, estas prácticas a mejorar el docente los ha registrado en base a las recomendaciones realizadas, y las desarrolla con mayor interés y secuencia, para mejorar el aprendizaje en los estudiantes
- c. En este proceso de acompañamiento educativo el director tuvo una participación activa, adquiriendo habilidades que debe ejercer con sus docentes en el aula, para mejorar constantemente el aprendizaje en docentes y estudiantes, con este aprendizaje que el director obtuvo durante la práctica profesional, se construyó en forma conjunta una herramienta de acompañamiento, y fue aplicado con los docentes en las aulas, realizando las recomendaciones pertinentes de acuerdo al protocolo de acompañamiento pedagógico al docente en el aula.

## **9. PLAN DE SOSTENIBILIDAD**

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

Impulsando la mejora educativa en el establecimiento. Se continuará en integrar acciones significativas y pedagógicas de mejora educativa, en el plan educativo institucional, con la participación del director, docentes y consejo educativo, previa programación conjunta y la construcción de un cronograma de ejecución, monitoreo y evaluación.

### **9.2. Antecedentes:**

En el marco del plan de acción realizada en base al diagnóstico en los establecimientos educativos, fue muy interesante el desarrollo de forma conjunta, principalmente con los directores de los establecimientos, que ha ayudado en la reflexión algunas acciones que se desarrolla en el establecimiento desde la parte pedagógica y administrativa.

Con este proceso es necesario e importante que se tenga un seguimiento, por este lado existe un plan avanzado en la formación del docente y director en relación al plan educativo institucional en cada uno de los establecimientos, que se está dando en coordinación con el ministerio de educación a través de la dirección departamental de educación, proceso que se seguirá para fortalecer estas actividades iniciadas.

Los resultados de la práctica profesional que evidencian la necesidad de que haya un seguimiento de las acciones y estrategias identificadas conjuntamente con los directores de los establecimientos, del que puedan apropiarse para mejorar la calidad educativa. El fortalecimiento del plan educativo institucional es una sugerencia también de los directores y se ve oportuno integrar las acciones de impacto para la mejora educativa, como seguimiento y sostenibilidad de las ya iniciadas.

### **9.3. Justificación:**

Un plan de sostenibilidad es la estrategia más acertada que puede haber para el seguimiento y fortalecimiento de las acciones que el director realiza en el marco de la mejora educativa en el establecimiento, en coordinación estrecha con los docentes, para hacer cumplir la planificación y principalmente para las acciones pedagógicas del plan educativo institucional.

La estrategia que impulsará posterior al plan de acción, es la revisión, cumplimiento y ejecución de acciones relevantes en el plan educativo institucional, tomando en cuenta que es la base para la ejecución de las acciones y mejora educativa desde lo didáctico y pedagógico, construyendo y mejorando las herramientas básicas para el funcionamiento y cumplimiento de las acciones relacionadas al proceso que se realizó con la práctica realizada en los establecimientos.

### **9.4. Objetivos:**

#### 9.4.1 Objetivo General:

- a. Orientar estrategias de seguimiento al plan de acción para la sostenibilidad del proceso realizado en los establecimientos educativos en el municipio de Momostenango.

#### 9.4.2 Objetivos específicos:

- a. Fortalecer la organización de la comunidad educativa del establecimiento, para construir el plan educativo institucional.
- b. Mejorar y orientar el plan educativo institucional, orientado hacia la mejora de la calidad educativa pedagógica.

**9.5. Logros esperados:**

- 9.5.1. Se espera que la comunidad educativa del establecimiento, participe activamente en el proceso de formulación del plan educativo institución, para que se apropien del contenido de la misma.
- 9.5.2. Integrar en el plan educativo institución elementos pedagógicos, como estrategia más urgente para mejorar el aprendizaje en los estudiantes, con la participación de las autoridades educativas del establecimiento y padres de familia.
- 9.5.3. Se han cumplido con las acciones pedagógicas que contribuyen a la mejora educativa de los estudiantes, con intervención del director, docentes, estudiantes y consejo educativo.

**9.6. Metodología:**

Se realiza una revisión a través de una ficha de registro, sobre el estado y fase del plan educativo institucional en el establecimiento. De acuerdo al contenido y estructura del PEI, se procederá a continuar o completar la información, de lo contrario actualizarlo con información que se requiere, en base a las necesidades pedagógicas y de liderazgo que en el diagnóstico inicial se identificaron, esto con el fin, que quede plasmadas las acciones de mejora y darle seguimiento por las comisiones de trabajo que el PEI establece.

Dicho proceso se realizará con la participación del director del establecimiento, docentes y concejo educativo de cada establecimiento, por medio de reuniones programadas para la revisión y análisis de las acciones contenidas en el documento, la integración de otras actividades que han surgido en el diagnóstico realizada en el proceso de la investigación acción.

Posteriormente se construye una programación integrado, desde la revisión y la ejecución de las acciones, incluyendo aspectos de monitoreo y evaluación, del plan educativo institucional.

### 9.7. Cronograma:

No.	Actividades	Año 2,019				Año 2,020								
		S	O	N	D	E	F	M	A	M	J	J	E	
1	Revisión del plan educativo Institución y registrarlo en ficha correspondiente	■	■											
2	Reunión con director para acordar proceso de actualización		■											
3	Reunión con consejo educativo					■	■							
4	Cotejar necesidades de acuerdo a diagnóstico inicial con actividades y estrategias del PEI							■						
5	Actualización del plan educativo institucional							■	■					
6	Crear herramientas									■				
7	Reunión de trabajo para la presentación									■				
8	Ejecutar las actividades de acuerdo al plan									■	■	■	■	■
9	Monitorear actividades planificadas									■	■	■	■	■
10	Reorientar actividades											■	■	■

Tabla 5, cronograma plan de mejora. Fuente: propia

### 9.8. Recursos necesarios:

Humanos:

Director

Docentes

Consejo escolar

Personal de la DIEDUC

Materiales:

Manual del PEI

Espacio físico para el trabajo

Papelería y marcadores

### 9.9. Evaluación:

En base al cronograma de proceso, se monitorea constantemente juntamente con el director del establecimiento para conocer el avance y las dificultades que se

van dando, las acciones tendrán su propio instrumento de evaluación y corresponde al director y el consejo educativo para verificar el avance que se tiene.

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

Experiencia 1: El director del establecimiento de Pueblo Viejo, se apropió del proceso de acompañamiento, que durante las actividades escolares me involucraba como un personal más, principalmente cuando realizan actividades donde está la participación de padres de familia, autoridades comunitarias, además de docentes y estudiantes. Esta experiencia es muy impactante, ya que permite comunicar de alguna manera la importancia de la mejora educativa en los estudiantes, además las autoridades comunitarias tienen conocimiento sobre la evaluación educativa en el establecimiento. Además los docentes y directores, van tomando seriedad de las recomendaciones de mejora que se dejan.



Figura 7: Momento de reunión de trabajo con docentes y directores de establecimiento en Biblioteca municipal de Momostenango. Fuente: Propia

Experiencia 2: Lo relevante en uno de los establecimientos de la comunidad de Tierra Colorada Momostenango, el director está en constante comunicación, en el momento que tiene una duda se comunica, para consultar que se puede hacer, este practica demuestra confianza del proceso que se realiza en el

establecimiento, y ayuda a que los docentes de igual manera tomen con seriedad las recomendaciones que se realizan.



Figura 8: Acompañamiento educativo. Fuente: Propia

Experiencia 3: El taller desarrollado en el establecimiento de Chonimasac, se pudo observar el interés que tienen los docentes y principalmente el director, por la atención brindado y las constantes preguntas que realizan en torno al tema, que de alguna manera se hace notar que tienen la disponibilidad de conocer y cooperar para la mejora educativa. Las recomendaciones brindadas, las cumplen, y se ve el avance en la siguiente visita que se realiza, en uno de las visitas, fui invitado para exponer el proceso de acompañamiento a los estudiantes.



Figura 9: Luego de conversar con el docente sobre el protocolo de acompañamiento. Fuente: Propia

Experiencia 4: En el establecimiento educativo de San Vicente Buenabaj, director construyo su propio calendario de visitas, y actividades en el marco de la práctica, expreso que en la medida de los posible desea estar presente en las visitas, es una actitud que motiva al acompañante por el interés que se tiene en el seguimiento del proceso para la mejora educativa



Figura 10: Momentos de comunidad de aprendizaje con docentes y directores en el instituto de Chiventur. Fuente: propia

## **11. LA MEJORA EDUCATIVA ES EL CAMBIO PARA LA VIDA**

### **Mi Experiencia Exitosa de Liderazgo en el Acompañamiento Educativo**

Mi nombre es Jose Diego Velásquez Reynoso. Soy originario de Santa Cruz del Quiché y actualmente resido en Totonicapán, por situaciones de estudios y trabajo, he recorrido los departamentos de occidente, sur y nororiente del país.

Mis estudios giraron en los niveles de Bachiller en Ciencias y Letras y Técnico Agrícola en nivel medio, estudié Licenciatura en Educación con Especialidad en Administración Educativa, en la Universidad Mariano Gálvez de Guatemala y estoy próximo a obtener el título de maestría en Liderazgo en el Acompañamiento Educativo, con el apoyo de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional a través de la Escuela de Formación de Profesores de Enseñanza Media de la Universidad de San Carlos de Guatemala.

Actualmente trabajo en Proyecto Puentes de USAID, para fortalecer en los jóvenes las habilidades y competencias básicas para la vida, principalmente lo que están fuera del sistema escolar, desde hace 2 años. Desempeño el puesto de Acompañante Educativo con jóvenes que participan en el proceso del diplomado emprender con éxito y con establecimientos del ciclo básico a través del plan de la mejora educativa del nivel medio, con estrecha coordinación con el Ministerio de Educación

Desarrollé mi práctica profesional de la maestría en cuatro establecimientos educativos del ciclo básico: Instituto por Cooperativa Tierra Colorada, Instituto por Cooperativo de Pueblo Viejo, Instituto Nacional de Educación Básica San Vicente Buenabaj y el Instituto por Cooperativa Chonimasac. Para el desarrollo de mi práctica y de acuerdo al diagnóstico, consideré elegir el eje de: Acompañamiento a Directores de Centros Educativos. Elegí ese eje porque por varias razones, la primera es en base para fortalecer las prácticas y acompañamientos que se viene realizando con estos establecimientos con los directores, luego por la importancia

y prioridad que debe darse a los planes de desarrollo pedagógico y educativo que involucra inicialmente al director, luego a los docentes del establecimiento educativo.

La situación problemática que decidí abordar fue principalmente lo relacionado al acompañamiento educativo al director para con los docentes, la deficiencia de los directores en el tema de liderazgo, temática muy importante para lograr orientar al docente para la mejora educativa. Para abordar la problemática desarrollé dos intervenciones diferentes, la primera consistió en el desarrollo de dos estrategias relacionadas a la comprensión e importancia del acompañamiento educativo en el aula y el modelaje de acompañamiento pedagógico y administrativo, y la segunda consistió en una comunidad de aprendizaje sobre el desarrollo de liderazgo en los directores, a la vez la construcción de una herramienta de acompañamiento pedagógico del director en el aula.

Mis planes de acción no surgieron de la nada, estos están respaldados por elementos valiosos de la teoría como, por ejemplo: la guía de acompañamiento a directores del proyecto puentes de USAID, establece la importancia del impacto positivo en los jóvenes estudiantes del acompañamiento educativo, que provocará un mejor aprendizaje y una mejor conducción en la construcción de procesos de aprendizaje de los jóvenes estudiantes. El Sistema Nacional de Acompañamiento Educativo – SINAIE - del Ministerio de Educación define a la asesoría pedagógica como una acción dirigida a la mejora continua que consiste en compartir y construir con el docente su propia experiencia.

El doctor en educación Donald Wise, indica que el asesor pedagógico debe ser un estudiante que aprende continuamente y crece a compartir sus experiencias y competencias. De la misma manera indica que el acompañante pedagógico apoya técnica y pedagógicamente a los docentes a nivel individual y grupal, con la finalidad de llevar nuevas estrategias de procesos de aprendizajes a los estudiantes. El principal fin del acompañamiento educativo es fortalecer la gestión y el liderazgo eficaz por parte del Director, que influyan en la motivación, capacidad y condiciones del trabajo docente para que los estudiantes alcancen

los aprendizajes esperados, según la guía de acompañamiento al director del proyecto puentes USAID.

Mi experiencia exitosa corresponde a que la intervención se ve reflejada en el director, cuando con seguridad desarrolla y coordina las actividades que se acuerdan, brindando una seguridad en poder hacerlo y que los docentes apoyarán las propuestas que brinda, porque hubo un proceso previo en que los docentes participaron para consensuar ciertas acciones en beneficio de la educación de los jóvenes, y para la mejora educativa a nivel de establecimiento. En el momento en que el director valora el acompañamiento e invita a involucrarme en las acciones del establecimiento, es un indicador que se realizaron proceso de beneficio e impactante en la mejora educativa, esta actitud de cambio me motiva para seguir y mejorar cada vez más las intervenciones

A partir de la intervención se pudo apreciar una variación entre 25% de visitas del director en el aula, y esto cambio a un 75%, de la misma manera sucede con los controles administrativos, se mejora de un 75% a un 100% en la implementación de controles y registros de ingreso y egreso de los docentes en el establecimiento. El liderazgo del director mejoro implementando y coordinando acciones de intercambio entre docentes y personal administrativo de un 50% a un 75%, proceso que se fue mejorando al dejar acciones para integrarlas al plan de mejora en su momento.

Pero además la mejora cualitativa que se pudo apreciar fue el cambio de actitud en el director que se ha comprometido y ha dejado registrado sobre los aspectos que va integrar al plan anual que dejan elaborado al final del año escolar. Ha expresado que ha tomado en cuenta las recomendaciones para tomarlos en cuenta en la mejora de su plan anual, además los docentes han aceptado la visita del director en las aulas, utilizando cierto registro de información para la mejora del proceso de aprendizaje

Participaron en el proceso del éxito de mi práctica profesional el director del establecimiento educativo, los docentes de las áreas de matemática, lectoescritura y emprendimiento, y los estudiantes.

Al principio tuve un poco de dificultad para llevar a cabo mi plan de acción porque, se indicaba que existen ocupaciones del director, mucha carga de trabajo administrativo y reuniones que son convocados, además tienen que someter en asamblea de padres de familia las decisiones que se toman, esto hizo atrasar el proceso, pero luego se fue estabilizando con forme fueron comprendiendo la dinámica de intervención.

Las personas que participaron con la intervención refieren que es importante el acompañamiento, siempre se haga en las horas y jornadas de clases, ya que tienen otros compromisos en la otra jornada, Incluso el director fue un poco negativo al principio, pero luego fue cediendo tiempo, dándose cuenta que el acompañamiento es importante y estaba ayudando en la mejora de algunos aspectos pedagógicos y administrativos. Hay docentes que indican la importancia de la actualización, que les ayuda a mejora el aprendizaje en los estudiantes.

Considero que esta experiencia exitosa puede ser sostenible si se lleva a cabo el plan que diseñé para tal fin y que consiste en la revisión del plan educativo institucional, para insertar las actividades pedagógicas y administrativas en ella, de esta manera se va monitoreando la ejecución en el proceso

Al haber desarrollado esta intervención me hace sentir realizado como profesional de la educación, tomando en cuenta que hay aspectos que sí se pueden mejorar, viéndolo desde afuera, pero ya inmerso en el proceso puedo aportar mi granito de maíz para la mejora educativa en el ámbito donde me desenvuelvo.

Todo este proceso de mi práctica profesional me enseñó que para contribuir a la mejora es necesario la actualización educativa y estar de cerca en los establecimientos, principalmente con el director para hacer los cambios en forma paulatina, utilizando estrategias de armonía con la comunidad educativa. A través de mi práctica profesional aprendí que es necesario el estar constante y

actualizado para contribuir a mejorar las condiciones administrativas y pedagógicas, basándome la resolución de problemas.



Figura 11: Estudiantes en proceso de formación en establecimiento de Momostenango. Fuente: Propia

## 12. REFERENCIAS

- Aguirre, L. M. (2012). *Administración Educativa*. Estado de México: Eduardo Duran.
- Alvarez, M. (2018). *Liderazgo para el aprendizaje*. Guatemala.
- Chávez., J. (2010). *Elaboración de Proyectos de Investigación Cantitativa y Cualitativa*. Guatemala.
- Educación, M. d. (2,014). *Protocolo de Acompañamiento Pedagógico*. Lima, Peru.
- Elliot, J. (2000). *La investigación acción en educación*. Ediciones Morata.
- Equerra, J. A. (2,014). *Liderazgo y Educación*. Santander: Universidad de Cantabria.
- Filoter Tello Yance, E. V. (2016). *El Saber y el Hacer de la Investigación Acción Pedagógica*. Peru: Inversiones Dalagraphic.
- Ministerio de Educación. (2017). SINAIE Sistema Nacional de Acompañamiento. *Documento Base*. Guatemala.
- Ministerio de Educación Guatemala; USAID Leer y Aprender. (Febrero de 2017). *Guía de Implementación del Modelo de Lectoescritura en Ambientes Bilingües e Interculturales*. Guatemala.
- Olivé, A. M. (2,006). *Reflexiones para la mejora educativa y la formación continua de los maestros*. México: Constantine Editores.
- puentes, P. (2019). *Acompañamiento a Directores*. Quetzaltenango.
- Sandova, J. V. (2,015). *Experiencias en el fortalecimiento del Acompañamiento Pedagógico entre Docentes, para la Mejora de la Calidad Educativa*. San Martín, Perú.
- Silvana Freire, A. M. (2,014). *El Rol del Director en la Escuela: El liderazgo pedagógico y su incidencia sobre el rendimiento académico*. Lima, Perú: Ediciones Arteta E.I.R.L.

USAID LEER Y APRENDER. (2019). Colección Educar para la Igualdad. Guatemala, Guatemala.

Vezub, A. A. (2,012). *El Acompañamiento Pedagógico como Estrategia de Apoyo y Desarrollo Profesional de los Docentes*. Uruguay: Mag. Mara Elgue.

Wise, D. (2018). *Modelo de Acompañamiento Pedagógico en Guatemala*. Guatemala.

### 13. ANEXOS:

#### 13.1. Planes de Acción

**Plan de Acción**

**Introducción:**

La presente se relaciona al plan de acción de las actividades de diagnóstico y análisis realizado en cuatro establecimientos educativos que se eligieron en comunidades rurales de Momostenango, departamento de Totonicapán, para realizar el proceso de práctica en el marco de la maestría Liderazgo en el acompañamiento educativo.

El presente plan se enfoca principalmente en el acompañamiento a directores de los centros educativos de cuatro establecimientos, enfocados a la búsqueda de estrategias de acompañamiento a docentes en el aula, comunidades de aprendizaje sobre indicadores educativos del establecimiento, la importancia del acompañamiento pedagógico, modelaje de acompañamiento en el aula, y algunos aspectos administrativos, relacionado a instrumentos y mejora continua.

**1. Identificación**

1.1. Nombre del plan:  
Los procedimientos administrativos y pedagógicos utilizados en acompañamiento educativo, por los directores en los centros educativos en el municipio de Momostenango.

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

1.3. Cobertura:

Municipio	Establecimiento	Dirección	Directores	Docentes	Sector
Momostenango Totonicapán	INEB	Aldea San Vicente Buenabaj	1	3	Oficial
Momostenango Totonicapán	Instituto De Educación Básica Por Cooperativa	Aldea Pueblo Viejo	1	3	Cooperativa

1.4. Área –Urbana-Rural-

Municipio	Establecimiento	Dirección	Área	Modalidad	Jornada
Momostenango Totonicapán	INEB	Aldea San Vicente Buenabaj	Rural	Monolingüe	Vespertina
Momostenango Totonicapán	Instituto De Educación Básica Por Cooperativa	Aldea Pueblo Viejo	Rural	Monolingüe	Vespertina

1.5. Período de ejecución  
De junio a julio 2019

1.6. Responsable:  
Jose Diego Velazquez Reynoso

**2. Objetivos**

2.1. Objetivo General  
Fortalecer las capacidades del director en estrategias y procesos administrativos del director de los establecimientos, para mejorar la gestión a través de acciones conjunta en cuatro establecimientos educativos de Momostenango.

2.2. Objetivos específicos

a) Organizar comunidades de aprendizaje con temas de interés en relación a procesos administrativos pedagógico y la mejora continua del personal del establecimiento.

b) Crear estrategias para el desarrollo de acciones e iniciar con actividades que conlleven a mejorar y crear las acciones necesarias en aspectos administrativos del director y personal docente.

**3. Justificación**

Durante mucho tiempo se ha tenido la figura de un supervisor en la estructura educativa del ministerio de educación, inicialmente se ha tomado esta figura como de control, de supervisar, monitorear, controlar, sin embargo, no ha contribuido a la mejora educativa pedagógica, en el algún momento ha aportado en aspectos administrativos, pero aún no se lleva a cabo tal como es la funcionalidad de dicha figura.

En los últimos años, se ha creado el sistema de educación nacional – SINAE, que el concepto es distinto, porque viene a contribuir más al acompañamiento educativo en los establecimientos, a pesar de eso no se ha concretado en los establecimientos. Por esta razón es que se ha tomado la decisión de contribuir a través de la practica el eje

El acompañamiento directo al director en estas acciones y en segundo plano la participación de los docentes en algunas acciones para una mejor comprensión y participación en el proceso de acompañamiento pedagógico, para la mejora continua y por ende la calidad educativa de los estudiantes, manteniendo la armonía entre los docentes como parte de un ambiente de calidad y contagioso en la formación

**4. Metodología y Estrategias**

Para el acompañamiento al Director se procederá el proceso de mejoramiento continuo, se pondrá en práctica el proceso del COC, es decir: Conversación antes de observar (planeación), Observación (obtener datos) y Conversación después de la observación (práctica reflexiva), que se describe en cuatro pasos.

**Nombre del plan:** Los procedimientos administrativos y pedagógicos utilizados en acompañamiento educativo, por los directores en los centros educativos en el municipio de Momostenango. **Código del plan:** IN-1

**META:**  
2 directores de establecimientos educativos de Momostenango, participan en cuatro procesos para mejora estrategias de acompañamiento pedagógico, aplicando a 2 docentes de su establecimiento, en dos meses.

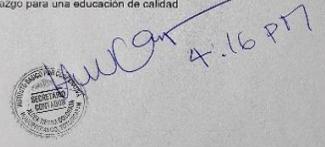
**Oportunidades:**  
Acompañamiento administrativa y pedagógico al director para crear estrategias de acompañamiento y liderazgo

Acción o tarea	Producto/ Medida de cumplimiento	Responsable	Periodo de ejecución	Insumos/colaboraciones
Aplicación de pre test a director y docentes	Aplicación de pre test a 2 directores y 2 docentes	Maestrante	Dos semanas en mayo	Guía de entrevista y observación
Socialización de resultados	Participantes conocen resultados del diagnóstico	Maestrante y directores	Una semana de junio	Resultados del diagnóstico y equipo de presentación
Priorización de intervención y socialización del plan elaborado	Se ha priorizado y conocimiento del plan elaborado	Maestrante y directores	Una semana de junio	Acciones de intervención priorizado Plan elaborado
Desarrollo de mini taller con director y docentes	1 mini taller acompañamiento educativo	Director, docentes y maestrante	Julio de 2019	Papelgrafos, cañonera y marcadores y un salón para el desarrollo de la actividad

Acompañamiento a director del establecimiento	2 directores son visitados durante 2 veces	Director maestrante	y	Junio y julio 2019	Manual de acompañamiento pedagógico de USAID Leer y Aprender. Guía de acompañamiento a Directores Proyecto puentes/USAID Herramienta de pos test
Aplicación de instrumento de observación estructurada	Un pos test aplicado a dos directores y dos docentes	Directores, docentes y maestrante	y	Julio 2019	
Socialización de resultados	Presentación de resultados a directores y docentes involucrados	Directores y docentes	y	Julio 2019	Resultados de la comparación realizada en el pre y pos test

**5. Marco teórico conceptual**

a. Manual Base del SINAE del Ministerio de Educación  
b. Manual de Asesor Pedagógico Bilingüe Intercultural del Ministerio de Educación  
c. Protocolo de acompañamiento Educativo – USAID, MINEDUC  
d. Modelo de Acompañamiento Pedagógico en Guatemala – USAID, MINEDUC  
e. Liderazgo para una educación de calidad



de acompañamiento a directores de centros educativos, y de acuerdo al diagnóstico realizado sobre las funciones del director en aspectos administrativos y pedagógicos en la línea de acompañamiento a docentes, se ha identificado algunas deficiencias en este campo, por lo que se ve importante reforzar el tema a través de círculos de estudio, comunidades de aprendizaje e identificar estrategias de acompañamiento.

El acompañamiento directo al director en estas acciones y en segundo plano la participación de los docentes en algunas acciones para una mejor comprensión y participación en el proceso de acompañamiento pedagógico, para la mejora continua y por ende la calidad educativa de los estudiantes, manteniendo la armonía entre los docentes como parte de un ambiente de calidad y contagioso en la formación

**4. Metodología y Estrategias**

**Nombre del plan:** Los procedimientos administrativos y pedagógicos utilizados en acompañamiento educativo, por los directores en los centros educativos en el municipio de Momostenango. **Código del plan:** IN-2

**META:**  
2 directores de establecimientos educativos en Momostenango, participan en cuatro procesos para mejora estrategias de acompañamiento pedagógico, aplicado a docentes de su establecimiento durante dos meses.

**Oportunidades:**  
Acompañamiento administrativa y pedagógico al director para crear estrategias de acompañamiento y liderazgo

Acción o tarea	Producto/ Medida de cumplimiento	Responsable	Periodo de ejecución	Insumos/colaboraciones
Aplicación de pre test a 2 directores y 2 docentes	Aplicación de pre test a 2 directores y 2 docentes	Maestrante	Dos semanas en mayo	Guía de entrevista y observación
Socialización de resultados	Participantes conocen resultados del diagnóstico	Maestrante y directores	Una semana de junio	Resultados del diagnóstico y equipo de presentación
Priorización de intervención y socialización del plan elaborado	Se ha priorizado intervención y conocimiento del plan elaborado	Maestrante y directores	Una semana de junio	Acciones de intervención priorizado. Plan elaborado
Construir una herramienta de acompañamiento educativo	2 directores participan en la construcción de herramienta	Directores y maestrante	Julio 2019	Documento sobre protocolo acompañamiento educativo.

Comunidad de aprendizaje directores y docentes	Una comunidad de aprendizaje, sobre mejora continua en aspectos administrativos pedagógicos en el establecimiento	Director, docentes y maestrante	Junio y julio de 2019	Proceso COC Cañonera, papalgrafos y marcadores
Taller con directores sobre liderazgo educativo	Un taller con directores sobre instrumentos de acompañamiento a docentes	Directores	Julio de 2019	Cañonera, papalgrafos, un espacio físico y marcadores
Aplicación de instrumento de observación estructurada	Un pos test aplicado a dos directores y dos docentes	Directores, docentes y maestrante	Julio 2019	Herramienta de pos test
Socialización de resultados	Presentación de resultados a directores y docentes involucrados	Directores y docentes	Julio 2019	Resultados de la comparación realizada en el pre y pos test

**5. Marco teórico conceptual**

- Manual Base del SINAIE del Ministerio de Educación
- Manual de Asesor Pedagógico Bilingüe Intercultural del Ministerio de Educación
- Modelo de Acompañamiento Educativo – USAID, MINEDUC
- Modelo de Acompañamiento Pedagógico en Guatemala – USAID, MINEDUC
- Liderazgo para una educación de calidad
- Proceso administrativo

05-07-2019  
11:03 PM

**13.2. Planilla de asistencia**

USAC DEPARTAMENTO DE ESTUDIOS DE POSTGRADO (DEPE) CENTRO DE ESTUDIOS DE PERSONAL PROFESIONAL

Nombre de la Actividad: **IBC Tierra colorada, Momostenango**

Nombre del Asesor/a o Responsabilizado: \_\_\_\_\_

Fecha de la Actividad: \_\_\_\_\_

Nº	Nombre y Apellido completo del participante	Institución y/o Dependencia	Teléfono	Correo Electrónico	Días			Municipio	Departamento	Cargo	Firma	
					A	B	C					
1	Teresa Teón Torres	IBC Tierra C.		teresa.teon@ibc.com	X	2	8	1746 10 71 80805	Momostenango	Totonicapán	Docente	
2	Oscar Alexander Teón	IBC Tierra C.		oscar.teon@ibc.com	X	1	8	2377 3080 0005	Momostenango	Totonicapán	Docente	
3	Angel Edwin Teón Zúñiga	IBC Tierra C.		angel.teon@ibc.com	X	1	8	2358 0419 30805	Momostenango	Totonicapán	Docente	
4	Miguel Ángel Teón Zúñiga	IBC Tierra C.		miguel.teon@ibc.com	X	1	8	1750 6073 80805	Momostenango	Totonicapán	Docente	
5	Genoveva Vicente A.	IBC Tierra C.		genoveva.vicente@ibc.com	X	2	8	2352 0056 0005	Momostenango	Totonicapán	Docente	

**A. EDAD**  
1. 0-12 (niños)  
2. 13-17 (adolescentes)  
3. 18-29 (jóvenes)  
4. 30 en adelante (tercera edad)

**B. GRUPO ÉTNICO**  
1. Mestizo  
2. Garífuna  
3. Níjoka  
4. Ladino  
5. Mulas  
6. Otro

**C. COMUNIDAD LINGÜÍSTICA**  
1. Achi  
2. Auzitca  
3. Awakatchik  
4. Chuj  
5. Chuj  
6. Tz'utuj  
7. Ixil  
8. K'iche'  
9. K'at'ikil  
10. Ixil  
11. Mopan  
12. Poptun  
13. Popocatecalt  
14. Q'eq'equil  
15. Quiché (q'eq'ik')  
16. Q'eq'equil  
17. Sacapulas  
18. Sacapulas  
19. Tz'utuj  
20. Tz'utuj  
21. Uspulután  
22. Garífuna  
23. Mulas  
24. Castellana

OBSERVACIONES:  
**Patrocina Lopez C.**  
(Exclusivo para DEPE). Nombre, Firma y Sello del Director Centro Educativo (cuando sea necesario)

### 13.3. Diagnóstico inicial y final



ESCUELA DE FORMACIÓN DE PROFESORES DE ENSEÑANZA MEDIA  
DEPARTAMENTO DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
MAESTRÍA EN FORMACION DOCENTE

#### GUIA DE ENTREVISTA Y OBSERVACION A DIRECTOR DE ESTABLECIMIENTOS EDUCATIVOS

Establecimiento: \_\_\_\_\_

Dirección: \_\_\_\_\_

Lugar y fecha: \_\_\_\_\_

La presente es una guía de observación y entrevista a directores, personal administrativo y docente, para conocer aspectos administrativos y pedagógicos en el tema de acompañamiento educativo

#### 1. Director y sus funciones:

¿Director del establecimiento con grado?

Sí \_\_\_\_\_ No  \_\_\_\_\_

¿Director del establecimiento con funciones administrativas y pedagógicas?

Sí \_\_\_\_\_ No  \_\_\_\_\_ (solo administrativas)

¿Existe tiempo para la coordinación de actividades entre director y docentes?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

¿Existe un momento de convivencia entre docentes?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

¿La estructura del personal docente y administrativa es adecuada?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

¿El director vela por las gestiones administrativas?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

¿El establecimiento cuenta con documentos administrativos básicos?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

¿Se organizan actividades de convivencia entre docentes y personal administrativo?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

#### 2. Acompañamiento Pedagógico

¿Los docentes reciben acompañamiento pedagógico en el aula?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

¿Cuentan con herramientas o guías de acompañamiento pedagógico?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

¿Ha visitado al docente en el aula cuando desarrolla sus clases?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

¿Considera que es importante visitar al docente en el aula?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

¿Realiza recomendaciones pedagógicas en algún momento?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

¿Alguna dificultad con los docentes en el momento de la visita?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

¿Los docentes necesitan fortalecer las estrategias pedagógicas en el aula?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

¿Considera necesario fortalecer las capacidades en acompañamiento pedagógico?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

### 13.4. Resultados de Diagnósticos

N o		PRE TEST		POS TEST	
		SI	NO	SI	NO
1	¿Director del establecimiento con grado?	1	3	1	3
2	¿Director del establecimiento con funciones administrativas y pedagógicas?	4	0	4	0
3	¿Existe tiempo para la coordinación de actividades entre director y docentes?	2	2	4	0
4	¿Existe un momento de convivencia entre docentes?	2	2	4	0
5	¿La estructura del personal docente y administrativa es adecuada?	2	2	3	1
6	¿El director vela por las gestiones administrativas?	4	0	4	0
7	¿El establecimiento cuenta con documentos administrativos básicos?	3	1	4	0
8	¿Se organizan actividades de convivencia entre docentes y personal administrativo?	2	2	4	0
N o	<b>ACOMPANAMIENTO PEDAGOGICO</b>	Si	No	Si	No
1	¿Los docentes reciben acompañamiento pedagógico en el aula?	1	3	3	1
2	¿Cuentan con herramientas o guías de acompañamiento pedagógico?	0	4	3	1
3	¿Ha visitado al docente en el aula cuando desarrolla sus clases?	1	3	2	2
4	¿Considera que es importante visitar al docente en el aula?	4	0	4	0
5	¿Realiza recomendaciones pedagógicas en algún momento?	1	3	3	1
6	¿Alguna dificultad con los docentes en el momento de la visita?	1	3	4	0
7	¿Los docentes necesitan fortalecer las estrategias pedagógicas en el aula?	4	0	4	0
8	¿Considera necesario fortalecer las capacidades en acompañamiento pedagógico?	4	0	4	0

Tabla 6, Resultados de diagnóstico. Fuente: propia

### 13.5. Modelo de Agenda para taller

**Actividad:** Taller con directores y docentes

**Tema:** Acompañamiento educativo en el establecimiento

**Objetivo:** Lograr que los directores y docentes conozcan los fines del acompañamiento educativo, y los beneficios para la mejora de la calidad educativa.

No.	Actividad	Responsable	Tiempo
1	Palabras de bienvenida	Director del establecimiento	5 minutos
2	Objetivos del taller	Maestrante	5 minutos
3	Conocimientos previos sobre acompañamiento educativo	Maestranes y participantes	10 minutos
4	Desarrollo del tema	Maestrante	30 minutos
5	Lluvia de ideas para la mejora	Participantes	10 minutos
6	Preguntas y respuestas	Participantes y maestrantes	5 minutos
7	Conclusiones	Todos	5 minutos
8	Palabras de agradecimiento	Director	5 minutos

Tabla 7, Modelo de agenda. Fuente: propia

### 13.6. Metodología utilizada

**Objetivo:** Lograr que los directores y docentes conozcan los fines del acompañamiento educativo, y los beneficios para la mejora de la calidad educativa, en los estudiantes del establecimiento.

Actividad	Proceso metodológico	Tiempo
Bienvenida	El director del establecimiento anfitrión da las palabras de bienvenida a los presentes en la actividad	5 minutos
Presentación y objetivo de la actividad	Cada participante se presenta diciendo su nombre, establecimiento y comunidad que proviene Se presenta el objetivo de la actividad en forma magistral y la importancia en la mejora de la calidad educativa de los establecimientos	5 minutos
Conocimientos previos	En este momento se distribuye tarjetas a cada uno de los participantes para que en ella anoten una o más ideas, sobre que entienden de comunidad de aprendizaje. Cuando tengan listo, socializan a la general y anotar algunas ideas sobresalientes o común que han mencionado	10 minutos
Desarrollo del tema	Por medio de una presentación de diapositivas y magistral se desarrolla la conceptualización,	30 minutos

	objetivos, participantes y proceso de un acompañamiento educativo. Como segunda parte en el mismo punto se ejemplifica con casos reales en nuestro contexto y alimentando con los manuales de SINAIE sobre acompañamiento pedagógico del ministerio de educación.	
Preguntas y respuestas	Luego de escuchar las ideas sobre el tema, se deja un tiempo para que los participantes realicen sus preguntas o comentarios sobre el tema, para dejar lo más claro posible y comprensión de la misma.	10 minutos
Lluvia de ideas para la mejora	Luego de escuchar y comprender el tema, se requiere de organizar una lluvia de ideas para mejorar o implementar alguna practica en el establecimiento para la mejora de la calidad educativa de los estudiantes.	10 minutos
Conclusiones	En un cartel se realiza un resumen de las principales ideas que resaltaron para dejar como conclusiones del taller y la puesta en práctica para los establecimientos participantes	5 minutos
Palabras de agradecimiento	El director del establecimiento participantes dará las palabras de agradecimiento de la actividad	5 minutos

Tabla 8, Modelo metodología aplicado. Fuente: propio

### 13.7. Herramienta de acompañamiento pedagógico

Visita	Fortalezas	Aspectos a mejorar	Recomendaciones	Acuerdos
Primera visita				
Segunda visita				
Tercera visita				

Tabla 9, Modelo instrumento de acompañamiento pedagógico. Fuente: propio

### 13.8. Cronograma de Implementación

CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN

NOMBRE: Jose Diego Velásquez Reynoso

CARNÉ: 199823548

No.	Actividades	SEMANAS								
		1	2	3	4	5	6	7	8	9
	Construir herramienta de diagnóstico pre test	■								
1	Aplicación de herramienta del Diagnóstico pre test	■	■							
2	Socialización de Resultados		■	■						
3	Priorización de intervención			■	■					
4	Socializar el plan elaborado			■	■					
	Presentación del Plan					■				
5	Implementación del plan de acción					■	■	■		
6	Desarrollo de taller con docentes y director						■			
7	Asesoría al director en actividades administrativas							■	■	
8	Aplicación de herramienta del COC con directores							■		
9	Comunidad de aprendizaje								■	
10	Aplicación de instrumentos de observación estructurada								■	■
11	Socialización de resultados de pre test y pos test									■

Tabla 10, Cronograma de implementación. Fuente: propia